

**Universidad Santo Tomás Seccional Tunja**

**Plan de Mejora Agencia de Aduanas Pasar LTDA Nivel 1.**

**Opción de grado: Práctica**

**Andres Felipe Castro Arias**

**Agencia de Aduanas Pasar LTDA Nivel 1.**

**Tunja. 2024**

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25





## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN .....	7
1. Pregunta general.....	7
2. Preguntas secundarias.....	7
OBJETIVOS.....	7
1. Objetivo general .....	7
2. Objetivos específicos.....	7
RECOLECCIÓN DE DATOS .....	8
INSTALACIONES .....	9
Tabla 1 .....	9
MISIÓN .....	9
VISIÓN .....	9
VALORES CORPORATIVOS.....	10
PRINCIPIOS CORPORATIVOS .....	11
TIPOS DE CLIENTES .....	11
TIPO DE SECTORES .....	12
MAPA DE PROCESOS .....	12
Figura 1.....	12
TAMAÑO DE LA EMPRESA .....	13
INFRAESTRUCTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	13
Figura 2.....	14
DESCRIPCIÓN DE LAS OFICINAS .....	14
DESCRIPCIÓN DE LAS BODEGAS.....	16
SERVICIOS.....	17
ACREDITACIONES .....	18
HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.....	19
ANÁLISIS.....	20
DIAGNOSTICO.....	26
Matriz DOFA.....	26
Figura 3.....	26
MATRICES MEFI Y MEFE .....	27
Tabla 2.....	28
Tabla 3.....	29



Figura 3.....	30
ANÁLISIS DE MATRICES MEFI Y MEFE.....	30
MATRIZ POAM.....	32
Tabla 4.....	33
MATRIZ PCI.....	35
Tabla 5:.....	36
MATRIZ PEYEA.....	39
PLAN DE MEJORA.....	42
CONCLUSIONES.....	44
REFERENCIAS.....	45

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



## INTRODUCCIÓN

Durante el desarrollo de mi formación académica en Negocios Internacionales, tuve la oportunidad de realizar una enriquecedora práctica profesional en la Agencia de Aduanas Pasar Ltda. Nivel 1, la cual representó un pilar fundamental en mi proceso de aprendizaje y crecimiento profesional. Esta experiencia me permitió adentrarme más en el conocimiento del comercio internacional, donde pude aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en el aula a situaciones reales y desafiantes del ámbito aduanero.

La agencia de aduanas nivel 1 se reveló como un escenario idóneo para sumergirme en las complejidades y particularidades del comercio exterior, donde pude participar activamente en el manejo de trámites de importación y exportación, el cumplimiento de normativas aduaneras, así como en la interacción con organismos gubernamentales y clientes internacionales. Esta inmersión directa me brindó una perspectiva detallada de los procesos logísticos, regulatorios y comerciales que rigen el intercambio de bienes a nivel internacional, fortaleciendo mi comprensión y habilidades en la gestión de operaciones del comercio mundial.

Asimismo, la práctica en Pasar Ltda me permitió comprender la importancia estratégica de una gestión aduanera eficiente y precisa en el contexto de los negocios internacionales, así como la relevancia de la integridad, la ética y la capacidad de adaptación en un entorno altamente dinámico y normativamente exigente. Estos aprendizajes se convirtieron en pilares fundamentales que enriquecieron mi formación académica y que me brindaron las herramientas necesarias para enfrentar los retos y oportunidades que el ámbito de los negocios internacionales presenta en la actualidad.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA**  
de tus límites  
22-25



## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las agencias de aduanas en Colombia se enfrentan a un entorno dinámico y desafiante, marcado por cambios significativos en la normativa aduanera, la globalización del comercio y la adopción de tecnologías innovadoras. La implementación de acuerdos comerciales internacionales, ha generado nuevas oportunidades y desafíos para las agencias de aduanas, que deben adaptarse a los requisitos y procedimientos específicos de cada acuerdo. Asimismo, la digitalización de los procesos aduaneros a través de plataformas como la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) ha revolucionado la forma en que se gestionan las operaciones de importación y exportación en el país, exigiendo a las agencias de aduanas una constante actualización tecnológica y capacitación de su personal.

Además, la lucha contra el contrabando y la evasión fiscal sigue siendo un desafío importante para las agencias de aduanas en Colombia. El desarrollo de estrategias efectivas para prevenir y detectar estas prácticas ilícitas es crucial para garantizar la integridad del comercio exterior y proteger los intereses económicos del país. En este sentido, las agencias de aduanas están trabajando en estrecha colaboración con las autoridades competentes para fortalecer los controles y adoptar medidas que promuevan una mayor transparencia y legalidad en las operaciones de comercio internacional.

En un contexto de cambios constantes, las agencias de aduanas en Colombia están apostando por la profesionalización y la especialización de su personal, así como por la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas, con el fin de ofrecer un servicio ágil, eficiente y confiable a sus clientes. La adaptación a las nuevas tendencias del comercio mundial y la búsqueda de la

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No. 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



excelencia operativa son pilares fundamentales en la actualidad de las agencias de aduanas, que buscan consolidar su posición en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

El presente plan de mejora de práctica profesional tiene como objetivo impulsar el desarrollo y la eficiencia de nuestras operaciones en la agencia de aduanas. A través de un análisis exhaustivo de nuestras prácticas actuales, identificaremos áreas de oportunidad para implementar estrategias innovadoras que optimicen nuestros procesos, mejoren la calidad del servicio al cliente y fortalezcan nuestro cumplimiento normativo. Este plan se enfocará en el desarrollo de habilidades, la implementación de tecnologías avanzadas y la promoción de una cultura organizacional orientada a la excelencia y la mejora continua. Al hacerlo, buscamos elevar nuestro desempeño y posicionarnos como referentes en el sector aduanero, garantizando el éxito a largo plazo de nuestra agencia.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



## PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

### 1. Pregunta general

¿Cómo se podrían implementar estrategias innovadoras para optimizar los procesos operativos y mejorar la calidad del servicio al cliente de la Agencia de Aduanas Pasar Ltda. Nivel 1?

### 2. Preguntas secundarias

- ¿Por qué es importante mejorar la comunicación interna de la agencia?
- ¿Por qué es importante tener buenos aliados para complementar los servicios de Pasar Ltda?
- ¿Cuáles son las estrategias de mejora para la Agencia de Aduanas Pasar Ltda. Nivel 1?

## OBJETIVOS

### 1. Objetivo general

Presentar un plan de mejora para la Agencia de Aduanas Pasar Ltda Nivel 1 a partir del análisis y diagnóstico de sus indicadores, para logran una mejora y fortalecimiento de su organización.

### 2. Objetivos específicos

- Examinar y analizar la información de la agencia de aduanas.
- Crear un diagnostico del estado actual de Pasar Ltda a través de las matrices de análisis estratégico.
- Formular un plan de mejora con estrategias que contribuyan a la mejora de la compañía.

## RECOLECCIÓN DE DATOS

La agencia de aduanas Pasar Ltda. Es una organización con la máxima calificación en aduanas, siendo nivel 1 y con la certificación OEA (Operador Económico Autorizado) dada por la Dian. Dicha compañía opera de forma autónoma e independiente y brinda servicios complementarios en coordinación con Alpasar Servicios Logísticos SAS, constituyendo una cadena logística que permite ofrecer a sus clientes un servicio completo y adecuado de desarrollo de comercio exterior en cada negocio. Las empresas de la alianza operan bajo los mismos estándares y controles de seguridad, por lo que las políticas y objetivos de seguridad son totalmente compatibles.

Las operaciones de Comercio Exterior desarrolladas por Pasar son efectuadas de manera centralizada en su sede de Bogotá, en donde además de las oficinas cuenta con una bodega de almacenamiento simple, en donde se recibe de manera temporal carga para consolidación aérea y en donde se custodia y administra el archivo de la operación nacional. En algunas sedes como Cartagena, Cali y Buenaventura se cuenta con un área de bodega para manejo de almacenamiento simple y en donde realizamos procesos complementarios a la carga. Las oficinas regionales no custodian ni administran archivos por tratarse de sucursales de trámite que se encargan de coordinar y realizar operaciones físicas ante entidades de control, sociedades portuarias, zonas aduaneras y en instalaciones de demás actores de la operación y sólo conservan de manera temporal documentos mientras está en desarrollo la operación.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



## INSTALACIONES: OFICINAS Y BODEGAS

La infraestructura de Agencia de Aduanas Pasar Ltda. Nivel 1, en cuanto a instalaciones físicas está conformada así:

**Tabla 1:**

SEDE	DIRECCIÓN OFICINA/BODEGA	Oficina	Bodega
Bogotá CAI	Cra 102 A # 25 H - 45 Oficina 206 Edificio Centro Aéreo Internacional	X	-
Bogotá CISA	Av. El Dorado 103 - 09 Entada 14 Bodega Sótano 2 CISA (OPAIN)	-	X
Cartagena	Sector Bellavista Vía Mamonal 7C 39 Bodega 41 Centro Logístico Empresarial Bloc Port	X	X
Buenaventura	Calle 7# 3-11 oficina 803 edificio Pacific Trade Center	X	-
Barranquilla	Vía 40 # 71-197 Centro Industrial Marysol S.A.S Bodega 640	-	X
Cali	Calle 56 # 5 N -114 Barrio Flora Industrial	X	X
Ipiales	Calle 27 A #8-32 Barrio Puenes Edificio Los Almendros 903	X	-
Girardota	Vía 25 (Bello - Hatillo) Km 13, 2 Km antes del peaje Trapiche Vereda la Matica Centro logístico Industrial del Norte (CLIN) Bodega 129	-	X

*Nota:* Sedes de Agencia de Aduanas Pasar Ltda. Nivel 1. (PASAR LTDA, 2022).

## MISIÓN

Ofrecer a los clientes un sistema de logística operacional para trámites de comercio exterior, que les garantice una mayor eficiencia representada finalmente en ahorro de tiempo y dinero, con el objeto de obtener un beneficio que se retribuya en crecimiento armónico de nuestro personal, el grupo empresarial, la economía y la sociedad en general

## VISIÓN

Ser en el año 2025 una de las tres empresas de logística en comercio internacional a nivel nacional, preferidas por su excelente servicio personalizado, con aseguramiento de la calidad, reconocida con normas ISO y por su solidez técnica, financiera, operativa y humana.

## VALORES CORPORATIVOS

Según la Agencia de aduanas Pasar Ltda. Nivel 1 (2022) y en general cada uno de los miembros de la compañía deben actuar y desarrollar sus actividades dentro y fuera de la compañía bajo los siguientes valores:

**Respeto:** Sentimiento que lleva a reconocer los derechos, la dignidad (PASAR LTDA, 2022)d, y el decoro de una persona y a abstenerse de ofenderlos, siendo la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de la sociedad.

**Lealtad:** Acto de fidelidad y respeto que permite identificarse con las ideas y conductas empresariales y que nos genera un alto compromiso de constancia y cumplimiento de las políticas trazadas por la organización y la reglamentación aduanera.

**Disposición de servicio:** Brindar ayuda espontánea y esmerarse por resolver los requerimientos de clientes internos y externos.

**Compromiso:** Disposición para asumir como propios los objetivos estratégicos de la empresa.

**Idoneidad:** Poseer y mantener actualizados los conocimientos, destrezas y habilidades técnicos y legales, requerido para el ejercicio eficiente de las funciones y actividades como auxiliares de la función pública aduanera y lo inherente a las demás entidades de control.

**Integridad:** Capacidad para actuar de manera proba y correcta en toda circunstancia.

**Confidencialidad:** Capacidad para mantener la discreción sobre la información reservada a la que hemos tenido acceso o que nos ha sido confiada.

La información confidencial y de carácter industrial o comercial del empleador de la cual tenga conocimiento el trabajador durante el tiempo en que se encuentre vinculado con aquel, se obliga a mantenerla en reserva y a no utilizarla para ningún objeto diferente al de adelantar las tareas u obligaciones que se deriven directamente del cumplimiento del presente contrato, salvo que cuente con el consentimiento del empleador otorgado por escrito.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



El trabajador reconoce expresamente que estas obligaciones de carácter ético y legal subsisten aún después de la terminación del presente contrato, y cesan cuando la información deje de ser secreta o confidencial.

## PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La Agencia de aduanas Pasar Ltda. Nivel 1 (2022) y cada uno de los miembros de la compañía deben realizar cada una de sus actividades y conductas inherentes al desarrollo de su objeto social regidas por los siguientes principios:

**Calidad:** Filosofía que busca la excelencia en los resultados de nuestras actuaciones como herramienta para alcanzar la satisfacción de los clientes internos y externos.

**Honestidad:** Capacidad de hablar y actuar con la verdad. Se refiere a los comportamientos que denotan la integridad de los funcionarios, reflejada en su incapacidad de engañar o apropiarse de lo que no les pertenece, su dedicación a cumplir sus labores; la coherencia entre lo que piensan, dicen o hacen y el rechazo a la corrupción.

**Responsabilidad:** Disposición positiva para realizar las tareas encomendadas y la obligación moral que se tiene para realizar las funciones de manera adecuada y oportuna.

**Transparencia:** Disposición para comunicar, de manera eficiente, veraz y oportuna los resultados de la gestión, a los clientes, proveedores, organismos de control y demás interesados, de manera que se garantice la salvaguarda de los intereses concernidos.

## TIPOS DE CLIENTES

Los clientes de Agencia de Aduanas Pasar Ltda. Nivel 1 y Alpasar Servicios Logísticos S.A.S, están distribuidos en Clientes Corporativos (70%) y Clientes Ocasionales (30%).

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **AYLA**  
de tus límites  
22-25

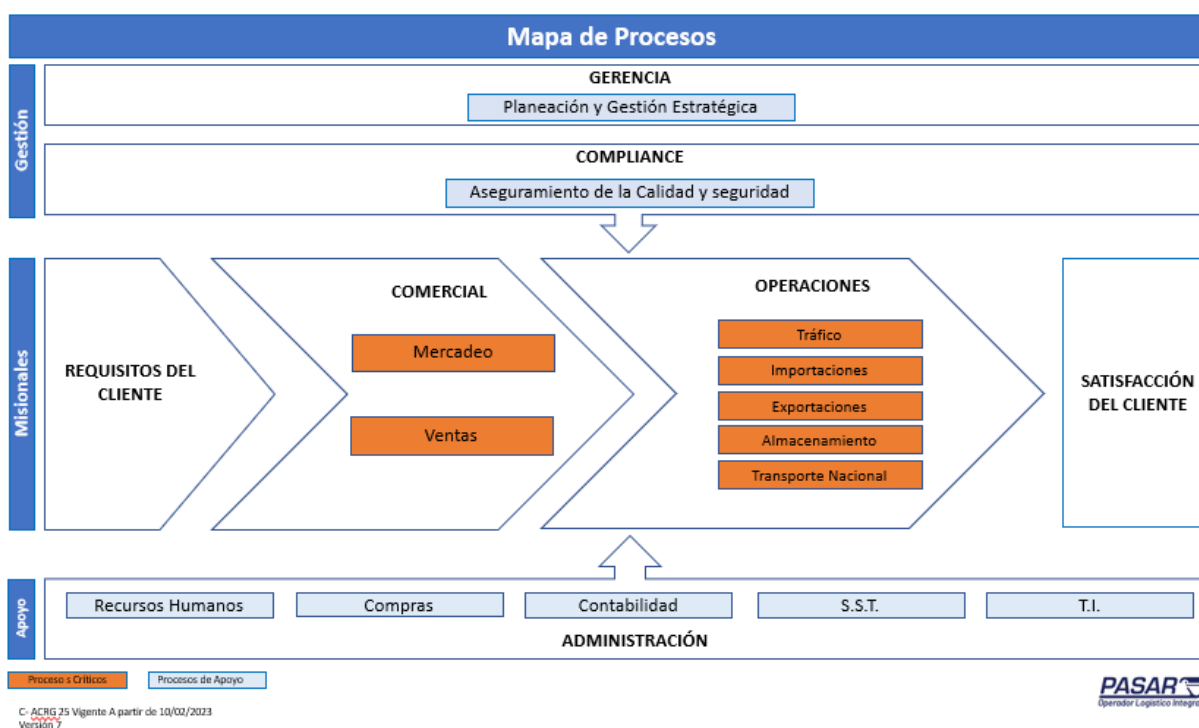


## TIPO DE SECTORES

La Agencia de Aduanas está direccionada a brindar y llegar a prestar sus servicios a los sectores de Transporte nacional e internacional, a los sectores que involucren el desarrollo de sus operaciones en logística en comercio exterior, brindar servicios de aduanamiento a nivel nacional gracias a su capacidad de ser reconocida con la calificación de nivel 1, abastecer a sus asociados de negocio en servicios en la cadena de suministro y almacenamiento bajo régimen franco.

## MAPA DE PROCESOS

**Figura 1:**



*Nota:* Mapa de procesos de la Agencia de Aduanas Pasar Ltda. Nivel. (PASAR LTDA, 2022).

Se definen como críticos aquellos procesos en los cuales se requiere contacto directo con la carga, contacto con los documentos que la regula, los sistemas informáticos y la imagen corporativa.

## **TAMAÑO DE LA EMPRESA**

La Agencia de Aduanas Pasar Ltda Nivel 1 Según la calificación dada por la cámara de comercio de Bogotá donde está legalmente constituida la compañía es una empresa mediana, ya que cuenta de 51 a 200 empleados en todas sus instalaciones a nivel nacional.

## **INFRAESTRUCTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Gerencia de la agencia establece las diferentes funciones de cada uno de los miembros de la organización, la rendición de cuentas y autoridad en la gestión de procesos de las áreas de la empresa. Todo esto está regido bajo su sistema de gestión que está debidamente calificado y estructurado según las normas nacionales e internacionales con el fin de ser calificada como agente aduanero y operador económico autorizado por la Dian, además de estar estructurado con el fin de certificarse ante otras entidades calificadoras con el fin de generar un valor agregado.

El organigrama está hecho bajo el desarrollo de sus sistemas de gestión, y en la descripción y perfil de los cargos las habilidades, experiencia, educación y formación mínima requerida para desempeñar en el área, además establece las funciones, responsabilidades, rendición de cuentas y autoridad a través del formato RHFM 27 propio de la compañía.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25





cuenta con un área adicional para almacenar documentos recibidos de puerto y/o gestionados en Bogotá, correspondientes a operaciones cerradas durante máximo los últimos 3 meses, debido a que estas operaciones son materia de consulta posterior al cierre.

Las oficinas de Bogotá se encuentran ubicadas en un punto estratégico para el desarrollo de actividades, pues su cercanía con el aeropuerto permite agilidad, control y una coordinación estricta a los embarques de nuestros clientes. Por ser un área aledaña al aeropuerto El Dorado, cuenta con mayor seguridad no sólo interna y privada sino también proporcionada por el entorno empresarial.

Las oficinas de las sucursales están igualmente ubicadas en puntos estratégicos propios para la actividad aduanera; Cartagena está ubicada en un Centro Empresarial ubicado frente a Contecar, cuenta con filtros de seguridad ejercidos por el entre administrador con vigilancia y monitoreo 24/7; de la misma forma Buenaventura está ubicada en tal vez el edificio más seguro de la ciudad en donde operan empresas del sector y en donde también se cuenta con seguridad y monitoreo 24/7; Cali y Barranquilla están ubicadas en zonas industriales de alto movimiento y con vigilancia permanente por ejercida por el cuadrante del sector. Ipiales por su parte esa ubicada en un edificio ubicado en un sector residencial, con vigilancia también 24/7.

En cada sucursal se cuenta con la misma estructura de oficina, con la diferencia que no existen áreas administrativas pues esta actividad se realiza desde Bogotá. De igual forma hay diferencia en cuanto al archivo general, pues en estas oficinas no se conservan documentos diferentes a los correspondientes a las operaciones en trámite.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



## DESCRIPCIÓN DE LAS BODEGAS

El tipo de actividad que desarrolla la organización exige tener una bodega para almacenar las cargas de exportación aérea, las cuales en ocasiones se almacenan de manera temporal y por periodos no superiores a 10 días para efectos de agrupamiento y consolidación. Para ello la compañía cuenta en Bogotá con una bodega dotada con las herramientas básicas para el buen mantenimiento de mercancías secas, tales como estibas, estantería y gatos hidráulicos. Las cargas allí almacenadas tienen una rotación no superior a 10 días y son ingresadas no sólo por personal propio de la compañía sino también por compañías de transporte nacional o por el mismo cliente.

El ingreso a sus bodegas es controlado por el asistente de Transporte y Distribución, quien tiene el criterio suficiente para permitir el ingreso del personal de cargue y descargue al área de almacenamiento de la compañía, basado en capacitación e instrucciones expresas emanadas por los directivos de la empresa. Este funcionario es el responsable de la mercancía almacenada en la bodega y es quien controla el ingreso y salida de carga. Igualmente supervisará las actividades realizadas por el personal a quien autorice su ingreso, evitando la permanencia innecesaria de cualquier persona. El ingreso de cualquier visitante deberá ser registrado en el formato de Control de Acceso.

En la eventualidad de que el supernumerario tenga que ausentarse de la bodega, cerrará la bodega y no permitirá que nadie permanezca allí sin su respectiva supervisión.

En las sucursales de Cartagena, Cali y Barranquilla contamos con bodegas de almacenamiento simple en donde realizamos almacenamiento temporal para principalmente cargas de importación, después de nacionalizarlas. Estas bodegas están ubicadas en las mismas

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA**  
de tus límites  
22-25



instalaciones en donde trabajan los funcionarios que realizan las operaciones aduaneras, lo cual permite mayor control y acompañamiento de los procesos allí realizados.

## **SERVICIOS**

La Agencia de Aduanas Pasar Ltda Nivel 1 gracias a su desarrollo y experiencia en los servicios de aduanas cuenta con un catalogo de servicios que brinda estabilidad y seguridad en el desarrollo de los procesos dados a sus asociados de negocios. Cuenta con los servicios de agenciamiento aduanero en los principales puertos del país, en cada una de las aduanas vigentes a nivel nacional, cuenta con el servicio de asesoría y trámites ante entidades de control, servicio de ITR (inland terminal release) en Cartagena y Buenaventura, se brinda la administración de procesos aduaneros en modalidad inhouse; brinda el agenciamiento y transporte de carga internacional con su sólida red de agentes aliados en navieras y aerolíneas con sus distintos consolidados en distintos lugares a nivel mundial. Adicional brinda transporte de carga nacional a desde los principales puertos, zonas francas y ciudades para dar comodidad y facilidad al cliente.

Por otro lado, gracias a las empresas aliadas al grupo Pasar está el usuario comercial e industrial Alpasar Servicios Logísticos SAS que permite dar servicios de almacenamiento bajo régimen franco, administración de inventarios, centro de distribución y acondicionamiento en áreas controladas por el Invima y CCAA (certificado de capacitación de almacenamiento y acondicionamiento) esto bajo la calificación como usuario operador en distintas zonas francas en el país. Por último, Pasarex que es la tercera empresa aliada del grupo permitiendo hacer envíos courier y servicio de ultima milla por medio aéreo desde cualquier lugar.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



## ACREDITACIONES

Dentro de los lineamientos y proceder de la agencia se tiene como objetivo principal mantener la seguridad en la cadena de suministro y seguridad en la cadena logística, Pasar se ha certificado a lo largo de su trayectoria con distintas acreditaciones que le han permitido destacarse; las principales acreditaciones son:

- OEA (DIAN)
- Calidad (ISO 9001: 2015)
- SYSOA (ISO 45001: 2018)

Dentro del desarrollo de las operaciones de transporte internacional la agencia se ha calificado con dos certificaciones que le permiten tener facilidades que le brindan facilidad y prestigio en el desarrollo de sus operaciones que son las siguientes:

- IATA (Lic 7616263)
- NVOCC

Finalmente, Pasar se ha certificado ante varias entidades gubernamentales que complementan las anteriores acreditaciones que son:

- Lic No. 8370 – AA
- Lic. No.8034 – ACI
- Lic No. 01849 DUTA
- Mintransporte Resolución N° 3115
- Usuario industrial de servicios: Acto 1835 de 2010 y Acto 047 de 2021

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25





## HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

La agencia de aduanas ha desarrollado y diseñado un aplicativo que le permite tener dominio y trazabilidad del desarrollo de las operaciones ante sus asociados de negocio y las entidades pertinentes. Pelicano es la plataforma digital de dominio propio que le permite tener ventajas como dar un tracking de la operación, tener indicadores de gestión en tiempos, volúmenes, valores, tipo de operación y otros indicadores propios de la operación, generar los documentos de aduana tales como la declaración del importador, declaración andina de valor, registros y licencias, consulta en línea y control de documentos externos además de registros fotográficos. Clip es otro aplicativo propio de la compañía que permite tener dominio desde la plataforma en modificaciones ágiles para cumplir requerimientos internos y externos de clientes, entidades de control y usuarios; dando ventajas en el control de la trazabilidad y control de la mercancía en el ingreso, ubicación y salida de la mercancía en depósitos, tener control de bultos, referencias, lotes seriales y demás características de la mercancías, entradas y salidas en FIFO, FEFO Y LIFO, y como ultima ventaja de Clip es la facilidad que permite en los sistemas de gestión.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No. 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25





## ANÁLISIS

Pasar Ltda es una agencia de aduanas que se ha podido posicionar en el mercado aduanero a nivel nacional gracias a su calificación como nivel 1, según la legislación aduanera regida en Colombia regida por el decreto 1165 del año 20219 ratifica que toda agencia de nivel 1 debe ejercer sus actividades aduaneras a nivel nacional respecto de la totalidad de las operaciones de comercio exterior. Sin embargo, también es necesario aclarar que las agencias de aduanas nivel 1 pueden ejercer la actividad de agenciamiento mediante convenios celebrados con agencias de nivel 4, pero la responsable del agenciamiento estará siempre comandada por la agencia de nivel 1.

La Agencia de Aduanas Pasar Ltda Nivel 1. Ha logrado posicionarse en el mercado de la logística integral gracias a su máxima calificación y búsqueda de la calidad a través de certificaciones que le dan exclusividad y garantías frente a sus asociados de negocio como un aliado esencial en el desarrollo de las actividades de comercio exterior. Pasar se ha certificado con la máxima calificación aduanal que es ser OEA (operador económico autorizado) dándole además de prestigio una oportunidad de brindar servicios de calidad y confianza. Por otro lado, la alianza estratégica que tiene con las empresas hermanas que son Pasarex y Alpasar Servicios Logísticos SAS han permitido que sus servicios sean más eficientes esto manteniendo la agencia como una de las agencias pioneras en el mercado.

- 1. Competitividad:** Pasar Ltda es una de las agencias más competitivas por su gran trayectoria en el mercado aduanal a nivel nacional debido a su posicionamiento estratégico en Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Buenaventura, Santa Marta, Cucuta, Medellín, Cali y por último en Ipiales. Esto dándole cobertura en sus servicios a nivel nacional, sumado a esto a que en su historia han tenido acontecimientos importantes que la han dado a conocer, como sus negocios con grandes compañías pujantes en el comercio

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **AYLA**  
de tus límites  
22-25



internacional y aporte al comercio nacional. Un ejemplo es su alianza con Whirpool, D1, Tutto, Ottobock, entre otros.

Entre otros indicadores que le permiten ser competitiva es el desarrollo que ha tenido en sus más de 48 años de operación y experiencia adquirida en su nicho de mercado contando, con más de 150 clientes permitiéndole tener estabilidad en el mercado y alcanzando a llegar al año 2023 a tener más de 144 empleados con la idoneidad apropiada para la ejecución de sus labores como agencia de aduana. Sumado a lo anterior cabe resaltar que para el año 2022 tuvo un movimiento de carga aproximado a 653.992 toneladas en sus operaciones en 8 ciudades del país según un reporte propio de Pasar Ltda (2022).

La agencia a pesar de ser muy competitiva tiene muy buenas oportunidades de mejora en pro de brindar un mejor servicio y emprender estrategias de competitividad agresiva para permitirle así tener un crecimiento exponencial y un progreso en el mercado comercial de las agencias de aduanas a nivel nacional. Además, puede llegar crear formas y medios de difusión de la información y logros obtenidos en redes sociales, con el fin de llegarle a más sectores económicos y darse a conocer más.

- 2. Aduanas:** Las aduanas a nivel internacional están regidas por la normatividad de la OMA (organización mundial de aduanas) cuyo organismo es de carácter intergubernamental independiente que su principal misión es garantizar la eficiencia de la administración aduanera, para constituir un bienestar económico y bienestar social para favorecer permitiendo dar un entorno seguro, honesto y diligente en los intercambios comerciales a niveles nacionales e internacionales.

A nivel Colombia quien se encarga de mantener el orden y sano funcionamiento de las aduanas es el Ministerio de Hacienda y Crédito Público que creo una unidad administrativa especial de orden nacional que es la Dian, y bajo su organización y administración se encarga de llevar el control aduanal de las agencias. Pasar Ltda es una agencia de adunas que fue pionera en el plan de la creación de la máxima calificación dada por la OMA en Colombia que es ser Operador Económico Autorizado (OEA), luego de ser la agencia piloto se certifico en el 2021 con esta certificación. La Dian es la entidad encargada de evaluar, analizar y certificar las agencias y compañías que tengan relaciones comerciales a nivel internacional, con el fin de mantener la seguridad y los estándares aduaneros internacionales.

La prioridad es mantener la seguridad en la cadena logística de las operaciones de comercio exterior y Pasar Ltda es una agencia de aduanas que se caracteriza por mantener la seguridad, confidencialidad y buen desarrollo de sus operaciones logísticas internacional en cada uno de los procesos con sus asociados de negocio, garantizando la trazabilidad segura desde que la operación es dada a la compañía. Actualmente según la Dian cada compañía que cuente con esta certificación de OEA debe revalidarse cada 2 años por lineamientos de la OMA, Pasar Ltda ya obtuvo esta revalidación con éxito y mantendrá esta certificación por 2 años más donde le permitirá destacarse y mantener un buen desempeño en la venta de sus servicios.

La agencia de aduanas cuenta con el prestigio de esta certificación OEA pero a lo largo de su trayectoria se a certificado con distintas validaciones ISO que le permite mantener un buen servicio y desarrollo de sus actividades tanto internas como externas, sin embargo es de vital importancia progresar y mantenerse en búsqueda de la excelencia y búsqueda de nuevas certificaciones para dar un valor agregado a la compañía y así dar mas confianza a la hora de ofrecer sus servicios tanto a nuevos clientes como a los asociados que ya trabajan con ella.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

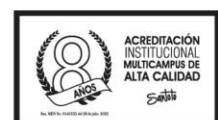
NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



**3. Relación Cliente- Agencia:** La agencia de aduanas tiene un proceso de selección de clientes muy rigurosa debido a su estatus y calificación aduanal. Tiene una distribución de clientes de forma corporativa en un 70% y clientes ocasionales en un 30% (PASAR LTDA, 2022) en donde le permite a la compañía sectorizar y tener un control de sus clientes según las necesidades de sus servicios según sean en tráfico internacional, aduana, transporte nacional o almacenamiento en zona franca.

Para Pasar Ltda los clientes son de vital importancia, por lo tanto, la agencia se ha encaminado con el pasar de los años a tener como valor agregado una atención personalizada con cada uno de sus asociados de negocio, entendiendo las necesidades y complejidad de cada uno de los procesos que se requieran. Pasar cuenta con un equipo comercial que es el encargado de hacer un primer contacto con los clientes y así establecer una ruta de trabajo adecuada para cada uno; ya teniéndose la relación comercial cada asociado de negocio tendrá un analista encargado de estar al tanto de las operaciones de importación, exportación, tráfico nacional e internacional dando un estatus del proceso. Este proceso es personalizado y adecuado conforme a la operación específica de cada cliente.

Además de esto la agencia de aduanas se esfuerza por tener una mejora continua con cada uno de sus clientes con la revisión de distintos indicadores y sistemas de gestión propios mes a mes o periódicamente según la complejidad de la operación. Además, la compañía tiene distintos modos de recolección de información para saber la satisfacción del cliente en cuanto a su relación con la agencia y el desarrollo de sus procesos. Por otro lado, la empresa cuenta con una clasificación de los clientes en cuanto a la seguridad y el riesgo en seguridad que puedan llegar tener en sus operaciones. Están los clientes de riesgo alto, medio y bajo que clasificados de esta manera se realizaran visitas y acompañamientos especiales o rutinarios para mantener la seguridad y

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA**  
de tus límites  
22-25



trazabilidad de sus procesos logísticos y actualización de documentos ante la agencia y organismos del estado pertinentes.

- 4. Capacitación y formación:** La Agencia de Aduanas Pasar Ltda Nivel 1. es una compañía que por ley debe tener personal capacitado en comercio exterior, distribución física y logística con el fin de ejercer sus labores propias del agenciamiento aduanero y garantizar que los usuarios que usen sus servicios cumplan con la normatividad existente en materia de importaciones, exportaciones, transito aduanero y cualquier otra operación de comercio exterior. Es por esto que la agencia hace una selección de personal por medio de su dependencia de recursos humanos, en donde se deben cumplir con unos requisitos esenciales para poder hacer parte de la compañía.

La agencia además de la selección atenta de su personal tiene una dependencia encargada de auditar internamente la compañía para mantener los estándares de calidad requeridos para ejercer su actividad, esta dependencia también se encarga de capacitar a los miembros de la empresa con el fin de mantener actualizado el personal de los cambios en las normas de juego del gremio. Por otro lado, Pasar constantemente busca cursos, seminarios y la participación activa de su personal en eventos que contribuyan a la formación propia de las funciones ejercidas en la compañía.

- 5. Financiación:** Para ser una agencia de aduanas nivel 1 hay que tener una solvencia económica y solides financiera que respalde la operación ejercida en el comercio exterior y sus requerimientos. Es por esto que en el artículo 36 del 1165 de 2019, dice que la agencia de aduanas nivel 1 debe poseer ciento cincuenta y ocho mil setecientas (158.700)

Unidades de Valor Tributario (UVT) como patrimonio líquido mínimo.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



La agencia cuenta con esta solvencia económica gracias a sus operaciones, relaciones de servicios con sus clientes y operaciones de comercio exterior solidas que ha podido conseguir con el tiempo. Actualmente Pasar tiene ingresos por agenciamiento aduanero, gestión de trafico internacional, transporte nacional, almacenamiento y adecuación de mercancías bajo régimen franco. Estos servicios han mantenido la compañía bajo índices rentables que le han permitido desarrollar nuevos proyectos y adquisiciones para brindar mejores servicios y aumentar el volumen de los mismos. Con esto se proyecta que la compañía pueda tener más clientes y así aumentar sus ingresos gracias a la prestación de sus servicios como agente de aduanas.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



## DIAGNOSTICO

### Matriz DOFA

La matriz DOFA es el análisis de distintos factores de una compañía, que puede permitir identificar fortalezas, oportunidades, fortalezas y amenazas con el propósito de crear un análisis critico para la compañía y así poder llegar a la toma de decisiones asertivas con la intención de que la compañía tenga éxito y mejore su rentabilidad.

Figura 3:



*Nota:* Matriz de análisis estratégico DOFA de Pasar Ltda. (Fuente Propia).

Las variaciones económicas a nivel mundial han generado cambios en las finanzas nacionales e internacionales de las distintas empresas publicas y privadas. El comercio exterior y las transacciones colombianas no pasan por su mejor momento, según Javier Diaz Molina presidente ejecutivo de Analdex en un informe presentado asegura que el comercio exterior ha experimentado una desaceleración, por un lado, las exportaciones cayeron en un 12,9% en 2023 reflejado en ingresos de USD 49.543 millones, con una gran dependencia de las exportaciones minero-energéticas y su decrecimiento internacional. Por otra parte, las importaciones se comportaron con una disminución mayor con índice del 18,9% con una disminución en las compras de bienes de consumo. (Molina, 2024).

Siendo este un panorama general de la actualidad del comercio exterior y gremio de las agencias de aduanas se evaluará el estado de Pasar según indicadores y matrices como la DOFA para poder tener alcance del estado de la compañía y así dar un posible plan de mejora basado en algunos indicadores.

### **MATRICES MEFI Y MEFE**

Las herramientas de diagnóstico son un elemento esencial en análisis de variables que le competen directamente a las compañías, que a corto y largo plazo le permiten tomar decisiones que le ayudaran a fortalecer su estructura organizacional y a mejorar la rentabilidad en pro del crecimiento y fortalecimiento financiero. Es por esto que el análisis de la matriz de evaluación de factores internos y factores externos que le permitirá a la compañía crear una lista de oportunidades de cambio para crear estrategias encaminadas a la mejora y eficiencia en sus procesos. Pasar es una compañía solida y con una gran trayectoria, y considerando esto le seria importante crear nuevas estrategias para impactar e impulsar la compañía a un escalonamiento en el sector aduanal en Colombia.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

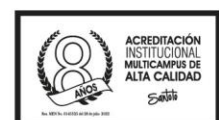
NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



**Tabla 2:**

<b>MEFI</b>			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Experiencia en logística integral (46 años).	0,1	4	0,4
2. Solvencia financiera.	0,045	3	0,135
3. Infraestructura física optima.	0,06	4	0,24
4. Posición geográfica estratégica	0,04	4	0,16
5. Certificaciones en seguridad , calidad y confidencialidad total en el desarrollo de su logística.	0,1	3	0,3
6. Equipo capacitado para la operación.	0,105	4	0,42
7. Asociados de negocio estratégicos.	0,05	3	0,15
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0,50</b>		<b>1,805</b>
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falencias en la operación con aliados tercerizados.	0,1	1	0,1
2. Fallos en aplicativos propios.	0,055	1	0,055
3. Baja interacción en principales redes sociales.	0,08	2	0,16
4. Planta tecnológica desactualizada.	0,06	2	0,12
5. Falencias en atención al cliente.	0,09	1	0,09
6. Poco desarrollo de marca en marketing.	0,07	2	0,14
7. Pocos proyectos de desarrollo y expansión.	0,04	1	0,04
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0,50</b>		<b>0,705</b>
<b>TOTAL MEFI</b>	<b>1,00</b>		<b>2,51</b>

*Nota:* Matriz de análisis estratégico MEFI de Pasar Ltda. (Fuente Propia).

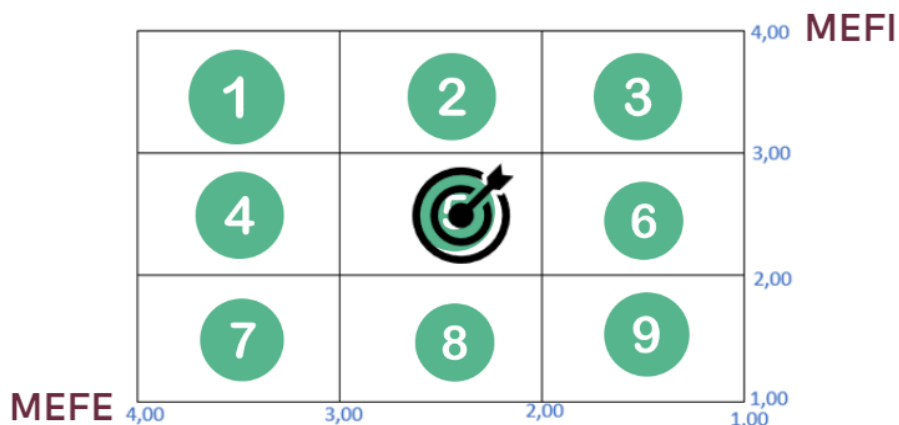
**Tabla 3:**

<b>MEFE</b>			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Expansión a nuevas ciudades.	0,07	4	0,28
2. Desarrollo de Marca en más plataformas digitales.	0,05	3	0,15
3. Recursos humanos calificados.	0,045	4	0,18
4. Creación de nuevas dependencias para mejoras de servicios.	0,1	4	0,4
5. Implementación de mejoras en aplicativos Digitales.	0,095	4	0,38
6. Nuevas certificaciones.	0,06	3	0,18
7. Nuevas alianzas con Agentes de Carga.	0,075	4	0,3
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0,50</b>		<b>1,87</b>
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>AMENAZAS</b>			
1. Competitividad agresiva en el gremio.	0,05	2	0,1
2. Sistemas informáticos del gobierno obsoletos o caídos.	0,1	1	0,1
3. Orden publico.	0,1	1	0,1
4. Políticas gubernamentales.	0,09	1	0,09
5. Crisis globales en el comercio exterior.	0,075	1	0,075
6. Alza de costos de operación e insumos.	0,05	2	0,1
7. Ingreso de nuevas agencias de aduanas al sector.	0,035	2	0,07
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0,50</b>		<b>0,635</b>
<b>TOTAL MEFE</b>	<b>1,00</b>		<b>2,505</b>

*Nota:* Matriz de análisis estratégico MEFE de Pasar Ltda. (Fuente Propia).

**Figura 3:**

### MATRIZ DE ANALISIS EXTERNO E INTERNO



*Nota:* Figura de resultados del posicionamiento de las matrices MEFI y MEFE de Pasar Ltda.

(Fuente Propia).

### ANÁLISIS DE MATRICES MEFI Y MEFE

La realización de diagnósticos enfocados a las organizaciones laborales es una condición en la cual las empresas deben invertir profesionalmente en su formulación y ejecución de estrategias de crecimiento y constate mejora para efectos de evaluación y control (Allarie y Firsirotu, 1985). Por lo anterior, para implementar MEFI se debe realizar una autoevaluación de manera objetiva, teniendo en cuenta las actividades empresariales que se realizan en el día a día para identificar factores importantes y tomar posiciones clave que realmente permitan reconocer las debilidades y buscar soluciones internas además de un balance crítico de la organización. Por otro lado, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), por su parte, es una herramienta de diagnóstico que identifica y evalúa los factores externos que pueden afectar el crecimiento y

expansión de una dependencia o entidad a través de sus oportunidades y amenazas más importantes. Esta evaluación es elaborada con un sistema de ponderación que compara información y circunstancias que afectan las metas y objetivos de una agencia o entidad.

Según el análisis establecido con las marices MEFI y MEFE se obtuvo un ponderado que permite calificar y posicionar el estado de la empresa, según el resultado que se obtuvo para el análisis de factores internos fue de **2.51** correspondiendo al eje Y de la tabla (3) y el resultado de los factores externos fue de **2,50** correspondiente del eje X de la tabla (3). La Agencia de Aduanas Pasar Ltda. Nivel 1. se encuentra ubicada en el cuadrante defensivo que permite analizar que debe optar por mantener y retener las estrategias de ejecución de actividades. Sin embargo, debe implementar estrategias y tácticas para mejorar el crecimiento a largo plazo si desea expandirse. Por último, La empresa ha alcanzado una posición estable donde conoce sus limitaciones, pero también sabe cómo solucionarlas. Ahora no es momento de preocuparse, pero se pueden tomar medidas para lograr una situación más favorable.

Complementando el anterior análisis, se trae a colación la actualidad de la llamada actualización de la Dian, incluida la normatividad aduanera que está teniendo unas modificaciones en pro de mejorar y mantener un mayor control sobre el contrabando y evasión de impuestos. Sin embargo, los excesivos tramites, el riguroso régimen sancionatorio y las interpretaciones a la normatividad aduanera de comercio exterior son un desestimulo para la internacionalización de las empresas, siendo un factor que ponen en aprietos el mercado de los servicios aduaneros en Colombia. Según Diego Rengifo García vicepresidente de Analdex asegura que todo llega tarde, siendo casi un fracaso la actualización de la Dian ya que durante varios años se viene hablando de la

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA**  
de tus límites  
22-25



modernización y nunca se ha logrado avanzar en lo estructural, en lo que necesita nuestro país (García, 2024). Siendo una de estas la problemática más grande, puede tomarse como una oportunidad para que una agencia de aduanas como Pasar Ltda haga un estudio y realice innovaciones de nuevas estrategias de mercado que logren resolver estas problemáticas aduaneras.

## **MATRIZ POAM**

El análisis de los datos es crucial para determinar una decisión, pero el análisis de los entornos que rodea una compañía es un factor demasiado importante que se debe tener en cuenta para lograr el éxito deseado. Es por esto que analizaremos los factores que rodean el medio de una agencia de aduanas para lograr obtener un estudio que nos permita sugerir posibles decisiones decisivas para la compañía.

Las regulaciones aduaneras en Colombia se modifican con el fin de aumentar su eficacia y progreso en la búsqueda del dinamismo del comercio exterior, es por esto que la dirección de impuestos y aduanas nacionales se actualiza modificando el régimen aduanero; con el fin de poder estar en una constante evolución brindando mejores garantías para los usuarios aduaneros en materia sancionatoria, decomiso de mercancías, causales de aprehensión y normas aduaneras para mantener las dinámicas innovadoras que exige el comercio exterior. Siendo así, el Gobierno nacional expidió el Decreto 920 del 6 de junio de 2023 (DIAN, 2023) donde se especifican las modificaciones y actualizaciones para el régimen aduanero de la nación.

Por lo anterior es importante crear un Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio (POAM), que es un método para identificar, evaluar amenazas y oportunidades potenciales para una

empresa. Durante el desarrollo del diagnóstico se aplicó la matriz de evaluación POAM, entendida como una herramienta para identificar factores externos que pueden generar beneficios o perjuicios a una organización (en este caso, una unidad de desarrollo social). A continuación, se podrá evidenciar la matriz POAM donde se podrá observar la evaluación en distintos entornos.

**Tabla 4:**

ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
ECONOMICOS	Producto interno bruto.			X			
	Índice de desempleo.		X				
	Patrones de cambio en el consumo.						X
	Tamaño del mercado.		X				
	Políticas públicas, monetarias, fiscales y cambiarias.				X		
	Devaluación.			X			
	Inflación.					X	
	Disponibilidad en créditos.			X			
	Inversionistas.		X				
SOCIALES, CULTURALES, GEOGRÁFICOS Y DEMOGRÁFICOS	Necesidades del Tic.	X					
	Demografía.			X			
	Normas y Valores.			X			
	Sistemas de Seguridad.			X			
	Orden público nacional.				X		
	Orden internacional de comercio.					X	
	Nivel educativo.			X			
	Trabajo en equipo.						X
	Ambiente organizacional.			X			
	Condiciones de trabajo.			X			
COMPETITIVAS Y TECNOLÓGICAS	Investigación y desarrollo.		X				
	Acceso a la información.		X				
	Tecnología		X				
	Infraestructura en telecomunicaciones.		X				
	Desarrollo en el desarrollo de la información.		X				
	Inversión en Tecnología.		X				
	Mercado de aduanas			X			
	Certificaciones en Calidad.		X				
POLÍTICAS	Ley tributaria			X			
	Reformas Políticas y aduanales						X
	Decreto 1165 de 2019			X			
	Cambio de presidente						X
	Leyes y cambios en los costos de producción						X

*Nota:* Matriz de análisis estratégico POAM de Pasar Ltda. (Fuente Propia).

## OPORTUNIDADES:

- Dentro del análisis realizado se pudo evidenciar que Pasar Ltda tiene un promover el empleo dando vacantes a profesionales titulados en comercio exterior o áreas afines, aumentando así su capacidad de personal y mejorar sus capacidades en un mejor servicio. Por último, esto contribuirá a que la empresa pueda tener una mejor presencia en el mercado de las aduanas y así volverse una empresa atractiva para nuevos inversionistas.
- Se logra evidenciar una oportunidad de aumentar el uso de las Tic con el fin de complementar el desarrollo de la operación y mejorar la prestación de los servicios de la agencia. Complementando lo anterior esto le permitirá aumentar su nicho de mercado y tener una mejora en la recolección de información en el comportamiento de sus clientes.
- La investigación es esencial en el crecimiento asertivo de una compañía, es por eso que la agencia debería apuntarle a tener personal especializado en estudiar las variables relevantes del comercio exterior y gremio, para darle así soluciones y estrategias de crecimiento a la compañía.
- La inversión en una mejor plata informática para la labor del personal será una oportunidad de mejora en la ejecución de labores propias del personal, además la mejora en la infraestructura le permitirá incentivar y hacer sentir más a gusto a su personal creando así un mejor ambiente laboral.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No. 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA**  
de tus límites  
22-25



## AMENAZAS:

- Los patrones en los cambios de consumo son una amenaza que puede hacer que los factores en el rendimiento del comercio exterior cambien. Los cambios del comercio nacional y del comercio internacional han variado debido a los conflictos bélicos entre distintas naciones. Sin embargo, estos conflictos influyen en factores de consumo, pero no afectan directamente a la agencia; por eso es una amenaza baja.
- Las reformas políticas, el cambio de dirigentes y las modificaciones en estatutos, leyes y organizaciones gubernamentales que rigen las aduanas en Colombia puede ser una amenaza para la empresa y el gremio de aduanas. Los cambios estructurales y organizacionales requieren inversión y cambios en la prestación de los servicios retrasando o simplemente entorpeciendo los procesos de las operaciones de comercio exterior.

## MATRIZ PCI

PCI es una matriz utilizada como herramienta para preparar diagnósticos tisulares que ayuda a identificar diferentes Los aspectos internos de la organización y el grado en que impactan a la empresa. Además, el "Perfil de Capacidad Institucional (ICP) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las oportunidades y amenazas que enfrenta. Presentar el entorno externo Es una evaluación estratégica del negocio. Una forma de diagnóstico que involucra todos los factores que afectan las operaciones comerciales”.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25





**Tabla 5:**

CAPACIDAD		FORTALEZA			DEBILIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD DIRECTIVA	Responsabilidad social			X			
	Uso de planes estratégicos			X			
	Rapidez de respuesta en situaciones cambiantes		X				
	Comunicación y control gerencial			X			
	Sistema de coordinación			X			
	Evaluación de gestión			X			
	Capacidad de enfrentar competencia		X				
	Habilidad de retención y mantener clientes			X			
	Orientación de la empresa			X			
CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA	Habilidad técnica en desarrollo de servicios						X
	Nivel tecnológico de las instalaciones				X		
	Capacidad de innovación						X
	Efectividad en los procesos de entrega en el servicio			X			
	Valor agregado de la compañía			X			
	Desarrollo web y de redes				X		
	Vanguardia tecnológica				X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Experiencia técnica		X				
	Rotación			X			
	Nivel académico del personal			X			
	Motivación						X
	Índices de desempeños			X			
	Nivel de remuneración						X
	Retiros						X
Pertenencia						X	
CAPACIDAD FINANCIERA	Recursos disponibles			X			
	Estado de Perdidas y ganancias		X				
	Acceso a capital cuando se requiera		X				
	Capacidad de endeudamiento			X			
	Rentabilidad, retorno de la inversión		X				
	Liquidez		X				
	Capacidad financiera para satisfacer la demanda		X				
	Estabilidad de costos			X			
	Habilidad de mantenerse en ante la demanda cíclica			X			

*Nota:* Matriz de análisis estratégico PCI de Pasar Ltda. (Fuente Propia).

## **FORTALEZAS:**

- La capacidad directiva y la idoneidad del personal es un eje esencial tanto para las compañías como para la normatividad aduanera en Colombia, es por esto que una de las fortalezas principales de la agencia de aduanas es el personal capacitado para ejercer las funciones de la aduana en las operaciones a nivel nacional.
- La efectividad en los procesos y el valor agregado que Pasar Ltda. le da a sus servicios ha permitido que la compañía se posicione en el mercado de las aduanas y tenga clientes importantes que le dan renombre a la compañía.
- Los indicadores de desempeño y la búsqueda continua de la mejora gracias a las certificaciones y a su área auditora permiten que la compañía tenga fortalezas en la ejecución técnica de sus labores
- El posicionamiento y las buenas practicas financieras de la compañía le permite fortalecerse en la capacidad monetaria para satisfacer la demanda del sector.
- La rentabilidad en el retorno de la inversión evidencia que la buena dirección en las inversiones de los nuevos proyectos de la compañía hace que esto sea una fortaleza que hacen de Pasar una empresa robusta del mercado de las aduanas en el país.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



## DEBILIDADES

- Dentro de las debilidades más sobresalientes de la compañía es el bajo nivel tecnológico de la empresa en sus instalaciones y equipos de trabajo. Además de los problemas que a veces tienen los servidores propios de la compañía para la ejecución de sus operaciones en línea con la presentación de documentos.
- El desarrollo de plan de marketing en redes sociales y la vanguardia tecnológica es otra de las debilidades de la compañía a la cual se le deben prestar atención para encontrar el éxito.
- La motivación del personal de la agencia a veces no es el mejor debido a la pesada jornada laboral, sumado a la remuneración generan una pequeña inconformidad de los trabajadores, haciendo que los retiros y el sentido de pertenecía sean también una debilidad de la compañía.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **AYLA**  
de tus límites  
22-25



## MATRIZ PEYEA

**Tabla 6:**

PEYEA PASAR LTDA (posición estratégica y la evaluación de la acción)				
Posición estratégica Interna		Posición estratégica Externa		
Fuerza Financiera (FF): 1 peor A 6 mayor		Estabilidad del ambiente (EA): -6 mejor a -1 peor		
Rendimiento sobre la inversión		5 Cambios tecnológicos		-2
Apalancamiento		6 Tasa de inflación		-1
Liquidez		6 Variabilidad de la demanda		-5
Capital de trabajo		4 Escala de precios de servicios de competidores		-4
Flujos de efectivo		5 Barreras de entrada al mercado		-3
Facilidad de salir al mercado		2 Presión competitiva		-4
Riesgos implícitos del negocio		4 Elasticidad de la demanda		-3
				<b>X</b>
	<b>PROMEDIO FF</b>		<b>PROMEDIO EA</b>	
	<b>4,57</b>		<b>-3,142857143</b>	<b>0,7142857</b>
	<b>Ventaja competitiva (VC): -6 mejor A -1 peor</b>		<b>Fuerza de la industria (FI): 1 peor a 6 mayor</b>	
Participación en el mercado		-6 Potencial de crecimiento		6
Calidad del servicio		-5 Potencial de utilidades		5
Ciclo de vida del servicio		-6 Estabilidad financiera		6
Lealtad de los clientes		-5 Conocimientos tecnológicos		4
Utilización de capacidad de la competencia		-4 Aprovechamiento de recursos		5
Conocimientos tecnológicos		-3 Intensidad de capital		3
Control sobre proveedores y distribuidores		-4 Facilidad para entrar al mercado		6
				<b>Y</b>
	<b>PROMEDIO CV</b>		<b>PROMEDIO FI</b>	
	<b>-4,71429</b>		<b>5</b>	<b>0,1428571</b>

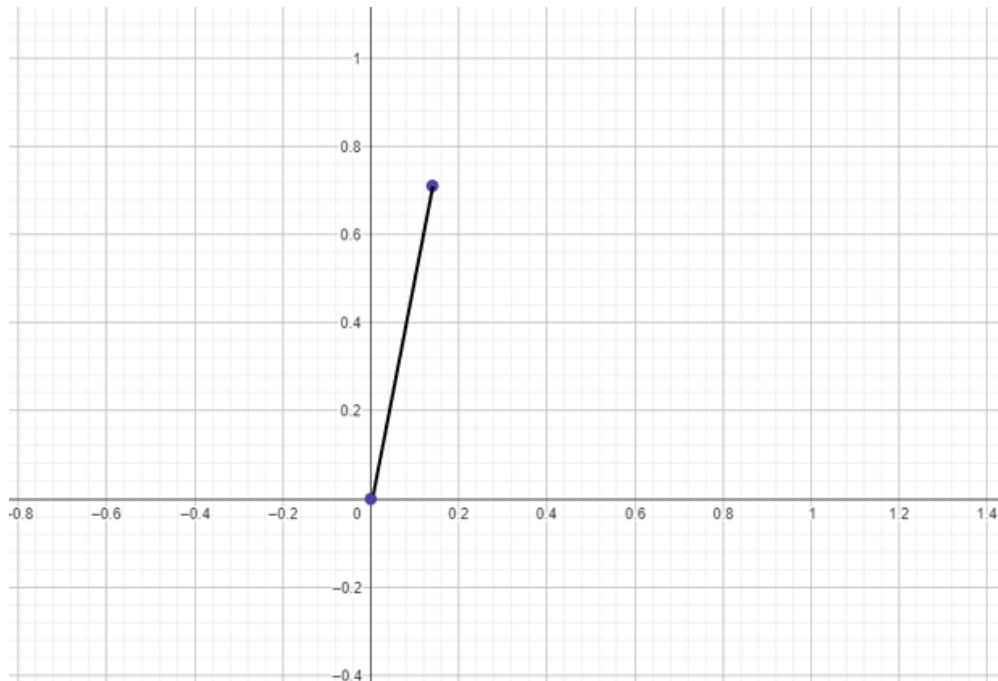
*Nota:* Análisis estratégico de la matriz PEYEA de Pasar Ltda. (Fuente Propia)

**Tabla 7:**

	<b>X</b>	<b>Y</b>
<b>PUNTO</b>	<b>0,7142857</b>	<b>0,1428571</b>

*Nota:* Resultado del análisis estratégico de la matriz PEYEA de Pasar Ltda. (Fuente Propia).

**Figura 4:**



*Nota:* Posicionamiento de los resultados de la matriz PEYEA de Pasar Ltda. (Fuente Propia).

## ANÁLISIS

La organización Pasar Ltda está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrente la empresa, podrían ser factibles las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo en mejoras del servicio.

Dentro de las estrategias que se puedan implementar en la agencia es la integración hacia atrás, que consiste en obtener un mayor control en los proveedores y aliados de servicios complementarios de Pasar Ltda. que son importantes en la cadena de servicios brindados por la empresa.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



Además, esto traerá beneficios como dominio y control de los costos de la cadena logística, mayor disponibilidad y control en los servicios. Estos cambios implican inversión económica y aumento en la capacidad humana para la ejecución de las operaciones. La integración hacia atrás puede ser usada como estrategias en la integración de nuevos aliados como agentes de carga internacional o simplemente crear la agencia de carga propia con excelentes lineamientos con el fin de mejorar el tráfico internacional y poder tener un mejor control en la ejecución de la cadena logística.

Pasar se ubica en un perfil agresivo, donde se puede evidenciar que es una compañía financieramente sólida que ha logrado ventajas competitivas importantes en su industria, además su fortaleza financiera es un factor dominante para su mercado aduanero, es por esto que las estrategias deben ser enfocadas a ser agresiva según la planificación estratégica (Castillo Maradiaga & Hernández Peralta, 2018). El fin principal de estas estrategias según el resultado de los datos de la matriz PEYEA es mantener las usando así sus fortalezas internas y aprovechar las oportunidades, aun así las estrategias deben ser enfocadas en la penetración del mercado de las aduanas y en el desarrollo del mercado.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

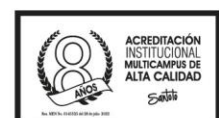
NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
de tus límites  
22-25



## PLAN DE MEJORA

Tabla 7:

FACTOR CRITICO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	CORTO	MEDIANO	LARGO	INDICADOR CUANTITATIVO	RESULTADOS ESPERADOS
MARKETING	Implementar nuevos canales de comunicación para dar a conocer la organización	1. WhatsApp corporativo de atención al cliente 2. Creación de redes sociales (Facebook ads, mail marketing, Instagram). 3. Generar contenido para dichas redes. 4. Página web	x			Número de canales creados Número de seguidores	Aumento de las visitas en la página web y alcanzar 500 seguidores en Instagram. Aumentar las interacciones con los clientes.
OPERATIVIDAD	Mejorar la estrategias de comunicación en la operación, recursos y tácticas operativas.	1. Reunión con la gerencia y directores de área con el fin de conocer falencias y oportunidades de mejora con indicadores (Semanal o mensual). 2. Mejora de planta y equipos de operación. 3. Implementación de nuevas herramientas tecnológicas.	x			Crear nuevos indicadores o actualizar los existentes.	La empresa tendrá una unidad operativa con habilidades comunicacionales que le permitirá tener un mejor servicio.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Crear nuevos puestos de trabajo enfocados a la atención del cliente.	1. Nueva dependencia dedicada a dar status de operación y atención al cliente. 2. Área encargada de buscar y contactar clientes potenciales. 3. Área investigativa.		x		Número de llamadas atendidas, documentos de investigación, y nuevos clientes potenciales.	Aumentar la productividad y canal de comunicación cliente-empresa y aumentar ventas.
NUEVOS PROYECTOS	Expansión y crecimiento en el mercado.	1. Expansión a nuevas ciudades potenciales. 2. Asociatividad con nuevos agentes de carga más efectivos. 3. Implementar mejoras en la gestión de la información en bodegas. 4. Crear alianzas y planes de exportación e importaciones a pequeñas empresas. 5. Nuevas certificaciones de calidad.			x	Número de oficinas nuevas con indicadores de rendimiento, nuevos socios operativos, número de sistemas de la información, número de aliazas con pequeñas empresas y nuevas certificaciones.	Aumento en asociados de negocios y aliados estratégicos y mayor competitividad.

*Nota:* Plan de mejora de Pasar Ltda. (Fuente Propia).

## ESTRATEGIAS

- La implementación de nuevos canales de comunicación digitales es una de las estrategias con mayor potencial, tiene como función alcanzar un mayor alcance de dar a conocer la agencia de aduanas y así incrementar sus ingresos gracias a su alcance en el mercado.
- Creando nuevas estrategias de comunicación en la operación, recursos y tácticas operativas la empresa tendrá una unidad operativa con habilidades comunicacionales que le permitirá tener un mejor servicio.
- Crear nuevos puestos de trabajo enfocados a la atención del cliente y mejoras del servicio, la agencia aumentará la productividad y canales de comunicación cliente-empresa y así fidelizará los asociados de negocio permitiéndole a mediano plazo aumentar ventas.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA** de tus límites  
22-25



- Usando estrategias agresivas en el desarrollo de la competencia del mercado de las aduanas la compañía podría tener expansión y crecimiento en el mercado. Pero la compañía deberá crear nuevas alianzas con mejores aliados de su cadena logística para aumentar la eficiencia y cumplir con la demanda del mercado.
- La investigación de los comportamientos del sector, del comercio internacional y la innovación será una de las estrategias que le permitirán a la agencia mejorar y estar actualizada con las nuevas prácticas de prestación de servicios aduanales.

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

**más ALLÁ**  
*de tus límites*  
22-25



## CONCLUSIONES

- Es fundamental tener un profundo conocimiento de las regulaciones aduaneras y estar al tanto de los cambios en las leyes y normativas para asegurarse de que las operaciones se realicen de manera eficiente y cumpliendo con los requisitos legales.
- La comunicación efectiva con los clientes y las autoridades aduaneras es crucial para garantizar un proceso aduanero sin contratiempos. Esto incluye la capacidad de resolver problemas de manera proactiva y mantener a todas las partes informadas sobre el estado de las operaciones.
- La implementación de tecnologías y sistemas de gestión aduanera puede ofrecer oportunidades significativas para mejorar la eficiencia operativa, reducir errores y optimizar los tiempos de procesamiento.
- La capacitación continua en temas aduaneros y logísticos para mantenerse actualizado con las últimas tendencias y regulaciones.
- La implementación de procesos de control de calidad para identificar áreas de mejora en la gestión aduanera y la prestación de servicios a los clientes.
- La exploración de oportunidades para expandir el alcance de los servicios ofrecidos, como la diversificación de mercados o la incorporación de servicios complementarios para agregar valor a los clientes.

## REFERENCIAS

- Allarie, Y. y Firsirotu, M. (1985). How to implement radical strategies in large organizations. *Sloan Management Review*, 19.
- Castillo Maradiaga, K. G., & Hernández Peralta, E. M. (27 de Febrero de 2018). *Planificación estratégica*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>
- DIAN. (9 de Junio de 2023). *La DIAN tiene un nuevo Régimen Aduanero*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-Comunicado-de-Prensa-034-2023.aspx>
- García, D. R. (Marzo de 2024). TODO NOS LLEGA TARDE. *Exponotas 75*, págs. 6-7.
- LegisComex. (14 de Marzo de 2024). *Estadísticas de Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Febrero de 2024). *Importaciones VUCE 2.0*. Obtenido de <https://www.vuce.gov.co/servicios>
- Ministro de Hacienda y Crédito Público. (02 de Julio de 2019). *DECRETO 1165 DE 2019*. Obtenido de <file:///D:/DIPLO%20ADUANAS%20Y%20LEGIS/MODULO%203/DECRETO%201165%20DE%202019.pdf>
- Molina, J. D. (Marzo de 2024). Crónicas de una desaceleración anunciada. *Exponotas 75*, págs. 4-5. Obtenido de [https://issuu.com/anal dex./docs/exponotas\\_75?mcp\\_token=eyJwaWQiOiJEWmZlMzNzAsInNpZCI6MTQxMTQwMjA1MywiYXgiOiJkYjFhYTc1NjA5OTQxZWZjZjU4YzQ5ZjVhOTgxMmU1OCIsInRzIjoxNzEzMjIwNTM4LCJleHAiOiJlE3MTU2Mzk3Mzh9.X1CtFnblbjdsYDU4NrkL4AMjEqGcMw6cAzSS682p8XY](https://issuu.com/anal dex./docs/exponotas_75?mcp_token=eyJwaWQiOiJEWmZlMzNzAsInNpZCI6MTQxMTQwMjA1MywiYXgiOiJkYjFhYTc1NjA5OTQxZWZjZjU4YzQ5ZjVhOTgxMmU1OCIsInRzIjoxNzEzMjIwNTM4LCJleHAiOiJlE3MTU2Mzk3Mzh9.X1CtFnblbjdsYDU4NrkL4AMjEqGcMw6cAzSS682p8XY)
- PASAR LTDA. (2022). *Pasar Operador Logístico Integral*. Obtenido de [http://www.pasar.ws/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=30&Itemid=92&lang=es](http://www.pasar.ws/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=30&Itemid=92&lang=es)
- PASAR LTDA. (2022). *Principios corporativos*. Obtenido de [http://www.pasar.ws/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=31&Itemid=110&lang=es](http://www.pasar.ws/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=31&Itemid=110&lang=es)
- PASAR LTDA. (2022). *Valores empresariales*. Obtenido de [http://www.pasar.ws/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=31&Itemid=110&lang=es](http://www.pasar.ws/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=31&Itemid=110&lang=es)

**SANTOTOTUNJA.EDU.CO**

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria  
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este  
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

más **ALTA**  
de tus límites  
22-25

