

IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE  
VALOR Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL SECTOR  
SERVICIOS ADUANEROS: CASO AGENCOMEX LTDA.  
CARTAGENA



SELENIS TEHERAN URRUCHURTO  
IVAN DARIO CARANTON GOMEZ

TECNOLOGICA DE BOLIVAR INSTITUCIÓN  
UNIVERSITARIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS

2017

IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE  
VALOR Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL SECTOR  
SERVICIOS ADUANEROS: CASO AGENCOMEX LTDA.  
CARTAGENA

SELENIS TEHERAN URRUCHURTO  
IVAN DARIO CARANTON GOMEZ

TECNOLOGICA DE BOLIVAR INSTITUCIÓN  
UNIVERSITARIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS

2017

## CONTENIDO

INTRODUCCION .....	6
MARCO TEORICO .....	13
CAPITULO I: ANALISIS DEL SECTOR ADUANERO .....	19
CAPITULO II: DIAGNÒSTICO DE LA EMPRESA AGENCOMEX LTDA.....	31
CAPITULO III: FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	45
CONCLUSIONES .....	65
BIBLIOGRAFIA .....	68

## **LISTA DE GRAFICAS**

Gráfica 1: COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA .....	26
Gráfica 2:MAPA DE PROCESOS AGENCOMEX LTDA. ....	36
Gráfica 3: ORGANIGRAMA AGENCOMEX LTDA .....	40

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: INGRESOS .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2: ACTIVOS .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3: PASIVOS .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4: PATRIMONIO .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5: UTILIDADES .....	¡Error! Marcador no definido.

## INTRODUCCION

El sector aduanero en Colombia ha experimentado a partir de la década de los años 1990 un crecimiento significativo soportado en la generación constante de productividad, competitividad e innovación apoyados en primera instancia en una normatividad técnica aduanera que se caracteriza por ser acorde, ágil y aplicable a lo que exigen los agentes que intervienen dentro del contexto del comercio exterior colombiano (Puertos, Navieras, Consolidadores de carga, Depósitos, importadores, exportadores, Agencias de Aduanas y DIAN) Sin desconocer las entidades de apoyo como lo son Mincomex, Procolombia, Invima, Ica, Ingeominas y todas aquellas entidades y gremios que hacen parte del dinamismo de este sector. Esta normatividad a la que nos referimos tiene su máxima expresión en el contenido del estatuto aduanero colombiano en la modernización del estado con miras al posicionamiento óptimo del sector productivo en el contexto de la globalización y por ende del comercio internacional.

En segunda instancia se puede observar que las instituciones de Comercio Exterior que fueron creadas luego de que el país colocó en práctica el modelo propuesto con la apertura económica; el cual aceleró el crecimiento del sector<sup>1</sup>. Lo anterior era absolutamente necesario teniendo en cuenta que veníamos de experimentar años de Proteccionismo intenso dentro del comercio exterior colombiano que se reflejaba por ejemplo en:

Las exportaciones Colombianas antes de 1990 se representaban prácticamente en tres productos principales (Café, banano y cacao); lo cual era inaudito; sin embargo puede ser explicable por la posición de conformismo y falta de competitividad del empresario colombiano para crear e innovar antes de esta época; Pues el territorio Colombiano se ha caracterizado gracias a su posición geográfica y la variedad de trópicos que denota el relieve.

Las importaciones Colombianas antes de 1990 eran exclusivas de algunos sectores entre los que se pueden citar básicamente artículos de lujo y suntuosos; pues los

---

<sup>1</sup> Ministerio de comercio exterior, 1990

artículos de primera necesidad eran producidos y comercializados por empresas productoras colombianas; que colocaban las reglas de la oferta y la demanda en el mercado en materia de precio y calidad que ofrecían al consumidor; pues básicamente no tenían competencia de las empresas extranjeras que las obligasen a ser innovadoras y creativas.

Por lo anterior la creación de instituciones de Comercio Exterior Colombianas dentro del marco de la apertura económica; nacieron con la dura tarea de dinamizar, fortalecer y promocionar a Colombia dentro del contexto internacional como una plataforma exportadora, un lugar seguro y confiable para la inversión, turismo, productividad orientada a los principios de equidad con respecto al comercio; lo cual implicaba la regulación de la liberalización del mercado colombiano con respecto al proteccionismo y abriéndole las puertas al ingreso de mercancías extranjeras al país; lo cual implicaba adoptar una política arancelaria orientada a reducción barreras de tipo arancelario y documentales que agilizaran un comercio internacional justo y ecuánime tanto para nacionales como extranjeros.

Dentro de este contexto consideramos que es importante analizar el rol que han desempeñado las agencias de Aduanas no solo como facilitadores del comercio internacional entre los actores que convergen en este contexto; si no en la misión y función concedida decreto 1909 de 1992 y afianzada el artículo 10 del decreto 2685 de 1999.<sup>2</sup> Prestar el servicio de intermediación Aduanera” y que se complementa con la connotación que se le asigna en el artículo 12 del mismo decreto como “auxiliar de la función aduanera pública”. No obstante debemos precisar que Decreto 390 del 7 de marzo del 2016<sup>3</sup> que se constituye en el nuevo Estatuto Aduanero Colombiano que en la actualidad no está vigente en todas sus partes, pues se proyecta que un máximo de cuatro años a su publicación debe reemplazar y derogar totalmente al 2685/99. Estipula un nuevo contexto para las agencias de Aduanas dentro del sector aduanero donde se precisa lo siguiente:

---

<sup>2</sup>Ministerio de comercio exterior, decretó 1909 de 1992

<sup>3</sup> Ministerio de comercio exterior, decretó 390 de 2016

- ✓ Su nacimiento jurídico dentro del contexto de este estatuto suple el nombre de agente de Aduana por el Operador Portuario
- ✓ Se le brinda facultades para desarrollar actividades relacionadas con el agenciamiento aduanero Artículo.54. Importante porque se anula el límite de solo limitarse a la intermediación aduanera.
- ✓ Conserva la función principal de su objeto principal comercial “agenciamiento aduanero” artículo 55.
- ✓ Se les quita la calidad al que las elevaba el 2685/99”Auxiliares de la Función Aduanera” y se les remite a la misma condición en este aspecto de todos los que se consideran operadores portuarios.
- ✓ La función de agenciamiento aduanero deja de ser exclusividad de este sector; pues en el artículo de este decreto queda claro que no es obligatoriedad utilizar este servicio y que el importador o exportador puede actuar directamente y en nombre propio

Los dos últimos puntos obligan a las agencias de aduanas a replantear su procesos administrativo y operativo a cuestionar su nuevo rol en el mercado y lo más importante responder de una manera efectiva a la exigencia del mercado; de tal manera que puedan adaptarse e innovar ante los nuevos desafíos a los que se enfrentaran en el sector aduanero dentro del contexto nacional e internacional;

Ante los conflictos y cambios presentados en el sector la empresa **Agencomex Ltda** Cartagena; no ha sido ajena; analizando su trayectoria; su incidencia en la economía Cartagenera y de la región; en este trabajo la hemos tomado como referencia objeto de estudio para realizar el diseño de estrategias de creación de valor y crecimiento empresarial que contribuyan a hacerle frente a los retos y desafíos dentro del contexto del comercio internacional y la nueva legislación aduanera; de tal manera que este diseño permita que se incrementen su calidad en el servicio, productividad, competitividad e innovación; la interacción optima con sus grupos de interés; la satisfacción plena del cliente, generación de empleo, rentabilidad y sostenimiento continuo dentro del mercado y participación en el crecimiento de la economía nacional. Sin lugar a dudas lo más importante que este

diseño pueda ser replicado y aplicados por todas las empresas del sector que prestan servicios aduaneros.

Nos parece importante también recordar que “La Intermediación Aduanera es una actividad de naturaleza mercantil y de servicio, ejercida por las Sociedades de Intermediación Aduanera, orientada a facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

La Intermediación Aduanera constituye una actividad auxiliar de la función pública aduanera, sometida a las regulaciones especiales establecidas en el Decreto 2685 de diciembre 24 de 1999.”<sup>4</sup>

Por otra parte la “La Intermediación Aduanera tiene como fin principal colaborar con las autoridades aduaneras en la recta y cumplida aplicación de las normas legales relacionadas con el comercio exterior, para el adecuado desarrollo de los regímenes aduaneros y demás procedimientos o actividades derivados de los mismos.

“Las Sociedades de Intermediación Aduanera son las personas jurídicas autorizadas por la DIAN para ejercer la Intermediación Aduanera y cuyo objeto social principal es el ejercicio de dicha actividad.”

Sobre el objeto social “Las Sociedades de Intermediación Aduanera deberán prever en su estatuto social que la persona jurídica se dedicará principalmente a la actividad de la Intermediación Aduanera.

Igualmente estas sociedades deberán agregar a su razón o denominación social, la expresión "Sociedad de Intermediación Aduanera" o la abreviatura "S.I.A.".

Bajo ninguna circunstancia las Sociedades de Intermediación Aduanera podrán realizar labores de consolidación o desconsolidación de carga, transporte de carga o depósito de mercancías.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> DIAN. Estatuto Aduanero. Decreto 2685 de 1999. Artículo 12 p. 32.2 Ibid., Artículo 13 p. 32

<sup>5</sup> Ibid., Artículo 15 p. 32

Como obligaciones a resaltar encontramos que Según el Artículo 26 del decreto 2685 de 1.999<sup>6</sup>, las Sociedades de Intermediación Aduanera en ejercicio de su actividad, tendrán las siguientes obligaciones:

- a)** Suscribir y presentar las declaraciones y documentos relativos a los regímenes de importación, exportación y tránsito aduanero, en la forma, oportunidad y medios señalados por la DIAN;
- b)** Responder por la veracidad y exactitud de los datos consignados en las declaraciones de importación, exportación, tránsito y demás documentos transmitidos electrónicamente al sistema informático aduanero o suscritos en desarrollo de la actividad de Intermediación Aduanera, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 22º del Decreto 2685 de 1999.<sup>7</sup>
- c)** Liquidar y cancelar los tributos aduaneros y sanciones a que hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en el Decreto 2685 de 1999.<sup>8</sup>
- d)** Tener al momento de presentar las declaraciones de importación, exportación o tránsito, todos los documentos soporte requeridos para amparar las mercancías cuyo despacho se solicita; **e)** Conservar a disposición de la autoridad aduanera original de las declaraciones de importación, de valor, de exportación o de tránsito aduanero, de los recibos oficiales de pago en bancos y demás documentos soporte, durante el término previsto legalmente;
- f)** Registrar en el original de cada uno de los documentos soporte el número y fecha de la Declaración de Importación a la cual corresponde;
- g)** Utilizar el código de registro de la sociedad para adelantar trámites y refrendar documentos ante la DIAN;
- h)** Contar con los equipos e infraestructura de computación, informática y comunicaciones y garantizar la actualización tecnológica requerida por la DIAN, para la presentación y transmisión electrónica de las declaraciones relativas a los regímenes aduaneros y los documentos e información que dicha entidad determine.
- i)** Asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la autoridad aduanera.

---

<sup>6</sup> Artículo 26 del decreto 2685 de 1.999

<sup>7</sup> artículo 22º del Decreto 2685 de 1999

<sup>8</sup> Decreto 2685 de 1999

**j)** Permitir, facilitar y colaborar con la práctica de las diligencias ordenadas por la autoridad aduanera.

**k)** Expedir el carné a todos sus representantes y auxiliares acreditados para actuar ante las autoridades aduaneras, de acuerdo con las características y estándares técnicos definidos por la DIAN y utilizarlo solo para el ejercicio de la actividad para la cual se encuentran autorizados.

**l)** Actuar de manera eficaz y oportuna en el trámite de las operaciones de importación, exportación y tránsito ante la autoridad aduanera.

**m)** Informar a la autoridad aduanera sobre los excesos de mercancías encontrados con ocasión del reconocimiento físico de las mismas, respecto de las relacionadas en la factura y demás documentos soporte, o mercancías distintas de las allí consignadas, o con un mayor peso en el caso de las mercancías a granel.

**n)** Mantener permanentemente informada a la DIAN sobre sus representantes y auxiliares acreditados para actuar ante las autoridades aduaneras e informar dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a que se produzca el hecho, vía fax o correo electrónico y por correo certificado a la dependencia competente de la DIAN, sobre su vinculación, desvinculación o retiro.

**o)** Destruir los carnés que identifican a los representantes o auxiliares de la Sociedad de Intermediación Aduanera ante la DIAN, cuando hayan sido desvinculados de la misma o una vez quede en firme el acto administrativo que haya impuesto sanción de cancelación de la autorización como Sociedad de Intermediación Aduanera, o cuando no se obtenga la renovación de la autorización.

**p)** Ejercer las actividades de intermediación en jurisdicciones aduaneras donde la sociedad tenga autorización para actuar y cuente con representantes y auxiliares acreditados para tales efectos.

**q)** Iniciar actividades sólo después de aprobada la garantía requerida por las disposiciones legales. Resolución 4240/2000, Decreto 390/2016.<sup>9</sup>

Dentro de las entidades que regulan la actividad aduanera resaltamos la OMA (Organización Mundial de Aduanas), DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), FITAC (Federación Colombiana de Agentes de Aduana), además las

---

<sup>9</sup> Resolución 4240/2000, Decreto 390/2016

agencias de aduanas se apoyan en fuerzas tecnológicas (plataformas tecnológicas) que regulan las agencias de aduanas como COMEX y MUISCA.

La metodología aplicada a esta investigación se basó en el enfoque descriptivo – analítico sobre los recursos y capacidades que tiene la empresa **Agencomex Ltda.**, durante el periodo de estudio comprendido entre el año 2010 y el año 2016, a través de una revisión documental y entrevistas aplicadas al equipo de trabajo en sus diferentes jerarquías organizacionales.

El objetivo general de nuestra tesis es analizar las estrategias de creación de valor y crecimiento empresarial sector servicios aduaneros que aplica la empresa Agencomex Ltda. Cartagena, y sus objetivos específicos son tres, el primero analizar el sector Aduanero, en el conoceremos cómo se comporta el sector aduanero, como se regula y cuáles son sus expectativas, nuestro segundo objetivo específico es analizar las capacidades y evolución de la empresa en su gestión, para así determinar cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la empresa Agencomex Ltda.; y el último objetivo específico será definir los factores claves de éxito que potencian el posicionamiento de la empresa respecto al valor agregado y crecimiento empresarial.

## MARCO TEORICO

El desarrollo teórico de los conceptos estrategia se iniciaron en los años sesenta del siglo XX y tiene sus antecedentes en las empresas en donde los problemas internos fueron evolucionando a convertirse en uno externo. Pero, para comprender el concepto de estrategia y que no sea exclusivo de las ciencias económicas y administrativa, es necesario conocer autores como Barnard (1938)<sup>10</sup>, entre sus aportes que podemos observar esta la Teoría de la Cooperación, el concepto de organizaciones informales y lo más importante es la teoría de la aceptación de la autoridad. Estas corrientes de pensamiento, se encuentran fundamentadas en las escuelas estructuralistas y de las relaciones humanas. Estas postulaciones hacen parte de la llamada de la Teoría del Comportamiento Organizacional.

Otro aporte importante es que Barnard, dio las pautas para el fundamento de la conceptualización de las organizaciones como sistemas sociales en donde existen fuerza vivas con relaciones humanas que lo más difícil de lograr es el equilibrio entre lo interno y lo externo. Es decir la búsqueda de la cooperación entre los miembros de las mismas con el fin de lograr el objetivo de las organizaciones.

Para Barnard, lograr la cooperación que se dan entre las organizaciones formales e informales (son organizaciones inconsciente y espontanea) no es fácil debido a que se conjugan intereses entre los diferentes niveles de las organizaciones y los ejecutivos deben conciliar estas acciones para lograr el interés de la empresa, sobre intereses personales.

Otro autor para hablar de los orígenes de la estrategia como Selznick (1957)<sup>11</sup>, este hablo de la competencia diferenciadora o que distingue las organizaciones que tienen expectativas externas y que lo más importante es crear una política dentro de las organizaciones y sus estructuras. Este concepto se apropió en las organizaciones como, implementación. Es importante resaltar la inclusión del concepto de Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades. Este autor

---

<sup>10</sup> Barnard (1938)

<sup>11</sup> Selznick (1957)

pertenece a la escuela del Diseño, esta considera la estrategia como una concepción que se presenta como la suma de las partes de procesos internos y externos que algunas veces surgen espontáneamente. Lo interesante que esta escuela busca que exista concordancia entre la identificación, formulación, evaluación e implementación de la estrategia en todas las áreas de la empresa.

Siguiendo con la escuela del Diseño podemos ver Chandler (1962)<sup>12</sup>, con su libro de estrategia y estructura. Este autor trae el concepto central de competencia y fundamentada en la distinción. De ahí, que él concibe que las organizaciones deben adaptarse a la estrategia y que este proceso se da de manera continua. Lo más importante de este autor es que *"Si la estructura no sigue a la estrategia -escribe-, el resultado final es la ineficiencia"*.

Dentro de los autores de esta escuela, también tenemos a Andrews (1965)<sup>13</sup>, que explica que las organizaciones se fundamenta su accionar en elementos internos, más que los externos. De ahí que esta escuela considera que su teoría se fundamenta en los recursos y la llamada lógica de las capacidades organizativas.

Por último esta escuela presenta unas falencias dentro de su concepción y es que percibe que los cambios que se den en el camino, no se les pueden formular estrategias emergentes.

La Escuela de Planeamiento de la estrategia, considera que ella es un proceso formal y este se incluyó en la gerencia y el aporte está en que se habla de que existe un grupo planificador que solo tiene canal directo con los directivos y juntas directivas en la empresa. Uno de los precursores de esta escuela es Igor Ansoff (1965)<sup>14</sup> uno de los aportes que hace el autor, es que considera que la teoría de sistemas es importante en este proceso de documentar una estrategia y esta concepción genera una falencia en esta escuela y es que se preocupan más por la formulación de la estrategia que por la concepción de la misma. Para resaltar se habla de la planificación de la estrategia dentro de la organización y como parte del

---

<sup>12</sup> Chandler (1962)

<sup>13</sup> Andrews (1965)

<sup>14</sup> Igor Ansoff (1965)

sistema y que para consolidar un proceso de planeación debemos desagregar los planes en algo medible, metódico y prevenible. Es decir se visualizan los resultados. Esta escuela acepto muchas premisas de su antecesora, como la matriz DOFA.

Otra Escuela es la de Posicionamiento que considera la estrategia como un proceso analítico, es decir mira dos características con sus variables como son la economía y el mercado competitivo de la organización. Es decir, que para identificar y formular una estrategia esta tiene que ser un proceso estudiado cualitativamente y cualitativamente que busca es eliminar a la competencia. Dentro de estos autores de esta escuela y precursores tenemos a Schendel y Hatten (1972)<sup>15</sup>, ellos consideraban la estrategia que era la base para lograr las metas, objetivos, así como definir programas que permitan la asignación de recursos. Pero el principal exponente fue Porter (1985)<sup>16</sup>, la organización debería seleccionar una o varias estrategias claves para ganar posicionamiento en el mercado y que de esta manera al ganar ventajas sobre otras empresas, esta obtendría utilidades y se garantizaría su expansión y consolidación. Es importante destacar que dentro de las premisas, está la planeación y el control. Otro aporte de Porter, que la estrategia `precede a la estructura y no lo contrario. Es decir aquí no hay formulación, sino selección de estrategias. Para ello se debe analizar el mercado en donde se opera y de manera se pueden identificar a través de un modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas como son la las amenazas de nuevos actores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad de las firmas competidoras.

Un aporte importante es la cadena de valor empresarial, es importante decir que es un modelo teórico que buscar es identificar la generación de valor al cliente final. Entre estas se encuentran actividades primarias (logística, marketing, ventas y servicios) y de apoyo (la infraestructura y estructura) que lo que buscan es incrementar la cadena de valor.

---

<sup>15</sup> Schendel y Hatten (1972)

<sup>16</sup> Porter (1985)

Por último se puede afirmar que esta escuela busca la defensa de la empresa de forma competitiva, es decir hay que ganar posicionamiento ante todo

La escuela Empresarial que mira la estrategia como una visión y una misión que debe gestionar y lograr la organización. Entre sus máximos exponentes esta Joseph Schumpeter (1950)<sup>17</sup>, un gran economista que pertenecía a los neoclásicos quien introdujo su famosa noción de destrucción creativa. Para Schumpeter la clave estaba en *“las nuevas combinaciones”, que incluye “el hacer cosas nuevas, o de un modo nuevo a las que ya se están haciendo-Para esta escuela la estrategia es una visión y que se encuentra representada en la mente del líder y no se puede concebir de manera espontánea, ya que si está en la mente el líder como visión, es premeditada. La visión comienza a tomar fuerza en todo proceso de planeación estratégica. También, se puede analizar las apreciaciones de Bennis y Nanus (1985)<sup>18</sup>, en su libro sobre liderazgo y el papel del líder dentro de esta escuela. Primero la imagen que se llama Visión tiene dos aristas puede ser muy vaga la idea o muy precisa; segundo es que la visión es un puente que conduce a la organización hacia el futuro.*

Otra Escuela del Pensamiento estratégico es la Cognitiva. La fundamentación se presenta en la investigación de la mente del estratega, ya que su razón se da entre el sujeto que conoce y el objeto estudiado. Uno de los máximo representante es Hebert Simon (1977)<sup>19</sup>, expresa que el ser humano tiene una gran capacidad mental y que la mente tiene límites de aprendizaje que van desde la niñez hasta la etapa de madurez y de esta manera las emociones vividas marcaran la concepción que se tenga del mundo y el liderazgo que se pueda ofrecer.

La Escuela del aprendizaje. Para esta forma de concebir y abordar la estrategia, se da por adaptación. Las estrategias pueden ser cambiantes, debido a que las condiciones del entorno. Aquí, se comienza hablar del fracaso de las estrategias De

---

<sup>17</sup> Joseph Schumpeter (1950)

<sup>18</sup> Bennis y Nanus (1985)

<sup>19</sup> Hebert Simon (1977)

los exponentes de esta forma de pensar esta Charles Lindblom (1959)<sup>20</sup>, por ver que las estrategias eran emergentes, concibió que las premisas que sostenían la gerencia racional, se pierde. Lo interesante era aprender a concebir estrategias y no formular. Para Karl E. Weick (1969)<sup>21</sup>, las organizaciones son dinámicas e interactúan y para ello, hay que analizar las dimensiones de la misma. Debido a que debe haber un enlace entre pensamiento y acción. Es importante resaltar que habla de mapas como una herramienta que marca la ruta, a pesar que puede haber percepciones. Quinn, (1985)<sup>22</sup>, Para el la estrategia es la dirección adecuada de recursos, que se deben organizar para lograr posicionamiento y que los más importante es anticiparse a esos cambios.

Como es una escuela dinámica se concibió una teoría de la evolución impulsada por Nelson y Winter (1982)<sup>23</sup>, consideran que la responsabilidad del aprendizaje está en toda la organización y su aprendizaje no debe ser exclusivo del líder.

Todas las personas de la organización aprenden y la responsabilidad de este proceso no está en un único líder. Es decir que el líder debe administrar todos los procesos de aprendizaje estratégico y de esta manera se presente nuevas estrategias. Siguiendo esta escuela encontramos a Peter Senge (1995)<sup>24</sup>, este hizo creer en aprendizaje, su libro se fundamenta en la gerencia de cambio.

Para Prahalad y Hamel (1990)<sup>25</sup>, y la Teoría del Caos, ellos dicen que la estrategia depende del aprendizaje y sobre todo de las competencias, y habilidades para poder acoplarse. Además, afirman que hay relaciones deterministas, que pueden responder a un patrón o pueden ser no determinadas. Y por último para Nonaka y Takeuchi (1995)<sup>26</sup>, sugieren “Que los *gerentes occidentales olvidar el conocimiento explícito y el viejo estilo de aprendizaje y empezar a concentrarse en el discernimiento, la subjetividad, la intuición y los palpitos, el conocimiento implícito,*

---

<sup>20</sup> Charles Lindblom (1959)

<sup>21</sup> Karl E. Weick (1969)

<sup>22</sup> Quinn, (1985)

<sup>23</sup> Nelson y Winter (1982)

<sup>24</sup> Peter Senge (1995)

<sup>25</sup> Prahalad y Hamel (1990)

<sup>26</sup> Prahalad y Hamel (1990)

*que a diferencia del explícito es personal, específico para el contexto, difícil de formalizar y comunicar”*

Se puede concluir que para esta escuela concibe la estrategia como la capacidad de la organización de identificar, formular, crear, reservar y generar conocimiento.

Dentro de la concepción teórica de la estrategia por autores podemos analizar la Escuela de Poder, es decir hay que crear y concebir la estrategia como un poder de negociación. Las organizaciones son sistemas políticos que tienen y deben responder a grupos de interés y la estrategia por este motivo, debe ser concertada. Dentro de los pensadores se encuentra Mintzberg Ahlstrand y Lampel (1999)<sup>27</sup>, se concibe las estrategias por relaciones de poder a nivel micro y macro, en donde para el establecimiento de la política no debe responder a nivel personal, sino a una posición de grupo y de los movimientos que se den dentro de la estructura de manera seria y concertada.

Escuela Cultural. Para ellos la estrategia es un proceso colectivo y cooperativo. Aquí es importante que los formuladores deben compartir creencias y valores.

Rhenan y Normann (1968)<sup>28</sup>, ellos ven el procesos de concebir y crear la estrategia como una fuerza social y cultural. Es decir que ellos propenden como la cultura organizacional propia y que contribuye a organizar una estrategia propia.

Por ultimo dentro de esta concepción de Henry Mintzberg de clasificar las escuelas del pensamiento estratégico tenemos la Escuela ambiental cuyo análisis de la estrategia dicen que debe hacerse desde afuera, en el entorno y no internamente. Los más representativos de esta escuela son Hannan y Freeman (1967)<sup>29</sup>, ellos ven el entorno como determinante en la concepción de una estrategia y que las organizaciones deben estar preparadas para las fuerzas del entorno de lo contrario estas fuerzas las eliminan o las sacan del mercado.

---

<sup>27</sup> Mintzberg Ahlstrand y Lampel (1999)

<sup>28</sup> Rhenan y Normann (1968)

<sup>29</sup> Hannan y Freeman (1967)

## CAPITULO I: ANALISIS DEL SECTOR ADUANERO

En este primer capítulo hacemos una reseña de los desafíos que se le pueden presentar a la empresa Agencomex por diversos factores como el comportamiento de la economía a nivel mundial, su proyección para el año 2017, cifras relevantes del comercio internacional, condiciones para el comercio en Colombia, acuerdos y tratados de libre comercio firmados por Colombia, además revisamos algunas de las incidencias y repercusiones de la ampliación del canal de Panamá y los nuevos proyectos de desarrollo de puertos en nuestro país, para esto consultamos diversidad de fuentes primarias y secundarias que nos permitieron poner a su disposición el siguiente documento.

Según la CEPAL<sup>30</sup> “Durante 2016 la economía mundial mantuvo la tendencia de bajo crecimiento que ha venido mostrando en los últimos ocho años y alcanzó una tasa de expansión del 2,2%, la más baja desde la crisis financiera internacional del período 2008-2009. Al igual que en años anteriores, la dinámica del crecimiento fue empujada por las economías en desarrollo, cuya expansión fue del 3,6% en 2016, mientras que las economías desarrolladas crecieron un 1,5%.”

Si proyectamos crecimiento para 2017 la Cepal indica que “Las proyecciones de crecimiento muestran un mayor dinamismo y se espera que la economía mundial crezca en torno al 2,7%, como resultado de un mejor desempeño tanto de las economías emergentes como de las desarrolladas. En el grupo de las economías emergentes, se espera un crecimiento del 4,4% y, tal como en 2016, un desempeño destacado de la India, donde el crecimiento previsto para 2017 es de un 7,7%. Para China se espera una reducción del crecimiento, que llegaría a una tasa cercana al 6,5%. Por su parte, la Federación de Rusia y el Brasil pasarán de tasas de crecimiento negativas en 2016 a tasas positivas en 2017. Para las economías desarrolladas se espera en 2017 un crecimiento promedio del 1,7%. En este grupo, la economía de los Estados Unidos sería la más dinámica, con una tasa de crecimiento esperada del 1,9%, mientras que la zona del euro presentaría una tasa

---

<sup>30</sup> CEPAL, 2016

de crecimiento del 1,7%. El crecimiento económico del Japón, por su parte, se aceleraría hasta una tasa del 0,9% en 2017”.

En el ámbito del comercio internacional definiendo a este como el intercambio de bienes y servicios entre los distintos países y sus mercados, usando divisas y acogiendo regulaciones que permiten realizar operaciones comerciales internacionales entre países negociantes, obteniendo un beneficio mutuo al poder posicionar sus productos encontrando nuevos mercados en el extranjero, evidenciamos que los estudios hechos por la Cepal muestran que “El volumen de comercio mundial muestra tasas de crecimiento aun menores que las de la economía mundial, ya que en 2016 alcanzaría una expansión del 1,7%, inferior al 2,3% registrado en 2015. Como resultado de este débil desempeño, en el bienio 2015-2016 el crecimiento del comercio mundial es inferior al crecimiento del PIB mundial por primera vez en 15 años, con la excepción de 2009, período de plena crisis económica y financiera. Entre los factores que permiten explicar el escaso dinamismo del comercio se pueden identificar algunos de carácter cíclico (la deprimida demanda agregada mundial y una caída importante de la tasa de inversión) y otros de carácter estructural (un menor crecimiento de las cadenas globales de valor, la llamada localización” y la menor expansión de la economía de China). Para 2017, el repunte esperado de la economía mundial permite prever un aumento de la tasa de crecimiento del volumen de comercio mundial, que se ubicaría en un rango entre el 1,8% y el 3,1%”.

Los diversos riesgos e incertidumbres que se observarán en el mundo en 2017 tendrán variados efectos en el desempeño económico de la región. La perspectiva para el año actual mantiene el escenario de bajo crecimiento de la economía mundial, que lleva más de una década, con un promedio del 2,5% entre los años 2013 y 2016 y un promedio esperado del 2,8% para el período 2017-2018. Este bajo crecimiento ha estado acompañado de una desaceleración de la productividad, que hoy crece en torno al 1%, y de caídas de la tasa de crecimiento de la inversión y el comercio mundial. Los efectos positivos de las mayores perspectivas de crecimiento

del comercio mundial para 2017, que se estima alcanzará una tasa entre el 1,8% y el 3,1%, pueden verse opacados por las crecientes tendencias proteccionistas que se observan desde que en el Reino Unido se votó a favor de la salida del país de la Unión Europea (brexit). Se demuestra entonces que en la actualidad crece la insatisfacción con la creación de movimientos antiglobalización en varios países (brexit Reino Unido, elección presidencial USA), ambos fenómenos dados en el año 2016 cuestionando principalmente los beneficios del comercio y la inversión de empresas extranjeras, respaldando ciertas afirmaciones como “el comercio destruye empleos”, “el comercio disminuye salarios” y “la compra de empresas nacionales por empresas extranjeras es mala”.

Para el caso de Latinoamérica el comercio ha llevado a establecer un gran número de tratados de libre comercio no solo con Estados Unidos; si no con varios países latinoamericanos entre sí, los Tratados de Libre Comercio latinoamericanos se multiplican en todas direcciones y hacen que el comercio de esa región encuentre nuevas vías mundiales para desarrollarse.

En América Latina existen varios acuerdos entre naciones relacionadas con el comercio, cuatro de ellas constituyen uniones aduaneras y por lo tanto, dentro de ellas los países miembros no tienen o tienen rebajadas las barreras arancelarias, entre las cuales se encuentran: Mercado Común del Sur – MERCOSUR proceso de integración regional compuesto por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay (1991), posteriormente Venezuela y Bolivia se integraron y en distintos momentos también lo hicieron Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Guyana y Surinam integran este bloque, recientemente Venezuela fue suspendida por no cumplir con los requisitos de la entidad. CARICOM, registra como estados Miembros: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Monserrat, Santa Lucía, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las Granadinas, Surinam, y Trinidad y Tobago; y como miembros Asociados: Anguila, Bermudas, Islas Caimán, Islas Turcas y Caicos, e Islas Vírgenes Británicas; COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES, estados miembros: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú;

estados asociados Argentina, Brasil, Chile Uruguay y Paraguay), creado en 1969, su objetivo es promover el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros, acelerar el crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social para así llegar a formación gradual de un mercado común latinoamericano y el mercado común centroamericano MCCEAM, creado por los gobiernos de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, los cuales suscribieron el 13 de diciembre de 1960 la creación del Mercado Común Centroamericano (MCCA), con el fin de acelerar la integración económica e impulsar el desarrollo regional. Esos cuatro países se comprometieron a constituir una unión aduanera entre sus territorios.

Otros aunque no son uniones aduaneras, se acordaron acuerdos internos de cooperación comercial como: ALADI, ALBA y grupo de los tres.

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), creada por el Tratado de Montevideo del 12 de agosto de 1980<sup>31</sup>, es un organismo intergubernamental que promueve la integración de la región con el objetivo de establecer un mercado común latinoamericano. Entre los temas centrales que se abordan en este mecanismo está la facilitación del comercio y el acceso a mercados, transporte, cooperación educativa y cooperación científica. Con la ALADI se busca crear un área de preferencias económicas a través de tres instrumentos: una preferencia arancelaria regional, acuerdos de alcance regional y acuerdos de alcance parcial.

Los Acuerdos alcanzados en el marco de la ALADI también han servido como base para el desarrollo de proyectos como el Convenio de Pagos y Créditos Recíprocos. Este Convenio, suscrito entre 12 Bancos Centrales, permite efectuar pagos generados por el comercio entre los Países Miembros y transferir y/o recibir al final de cada cuatrimestre (según resulta deficitario o superavitario el total de las operaciones comerciales entre los países), el saldo global del Banco Central de cada país con los Bancos Centrales de los demás países.

---

<sup>31</sup> (ALADI), Tratado de Montevideo del 12 de agosto de 1980

La Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América - Tratado de Comercio de los Pueblos o ALBA es una organización internacional de ámbito regional, fundada en 2004, formada por países de América Latina y el Caribe que pone énfasis en la lucha contra la pobreza y la exclusión social con base en doctrinas de izquierda, este es un proyecto de colaboración y complementación política, social y económica entre ciertos países de América Latina y el Caribe, promovida inicialmente por Cuba y Venezuela y está fundamentada en la creación de mecanismos que aprovechen las ventajas cooperativas entre las diferentes naciones asociadas para compensar las asimetrías entre esos países. Esto se realiza mediante la cooperación de fondos compensatorios, destinados a la corrección de discapacidades intrínsecas de los países miembros, y la aplicación del TCP (Tratado de Comercio de los Pueblos).

El G3 o Grupo de los Tres es la denominación dada a los integrantes del Tratado de Libre Comercio entre México, Colombia y Venezuela entre 1995 y 2006, Firmado en junio de 1994 con vigencia desde el 1 de enero de 1995, con un mercado potencial de 149 millones de consumidores. El acuerdo establece un 10% de reducción de tarifa durante unos 10 años desde 1995 por el comercio de bienes y servicios entre sus miembros. El acuerdo incluye temas como la inversión, servicios, compras gubernamentales, regulaciones a la competencia desleal, y derechos de propiedad intelectual. Venezuela se desvinculó para unirse a Mercosur en el año 2006.

Pero no podemos continuar dejando de lado el término Globalización, viéndolo como una integración de países, regiones, mercados, economías y costumbres, proceso que se ha venido dando paulatinamente a nivel mundial promoviéndose esta a través de la disminución en las regulaciones de mercado, las transacciones de dinero, los acuerdos de libre comercio, la creación de bloques económicos y mercados comunes entre países y regiones. Este proceso de integración mundial ha hecho que las economías de los países se integren a economías del mundo buscando nuevas oportunidades de crecimiento, en ocasiones con fuertes tropiezos para algunas naciones, pero siempre enfocados a fomentar el comercio internacional para los productos que producen estas economías, de la mano de las

nuevas tecnologías y las telecomunicaciones, acortando las distancias y facilitando el encuentro con nuevos clientes para productos y servicios en cualquier parte del planeta.

Si bien el Comercio Internacional le permite a un país a través del intercambio con otros países tener una mayor cantidad de bienes que los que podrían producirse en aislamiento mediante operaciones de importación o exportación, en Colombia las personas jurídicas con esta necesidad utilizan para esto empresas del sector aduanero cuyo objeto principal es el ejercicio de la intermediación aduanera, para esto deben obtener autorización ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, estas sociedades tienen como fin principal ayudar durante todo el proceso de importación o exportación tal como lo hace la empresa Agencomex en las distintas sedes que tiene en Cartagena y otras zonas del territorio Colombiano. En cuanto a comercio internacional las condiciones están dadas para beneficiar a Colombia del freno que le produjo la crisis de los precios del petróleo, por eso la firma de tratados de libre comercio, cuyo objetivo principal es que los productos nacionales se puedan vender en el exterior sin aranceles ni trabas administrativas. En su lugar se permite que otros países de cualquier parte del mundo vendan sus productos en Colombia, dando unas condiciones favorables, pero protegiendo algunos productos muy sensibles que pueden verse afectados en su producción nacional por lo que son excluidos de dichos tratados. Para esto se pactan acuerdos con plazos pactados con tiempo para el desmonte de los aranceles facilitando a las empresas regular su producción entre otros beneficios pactados entre las partes, según el Ministerio de Comercio Exterior los principales objetivos de las negociaciones son:

- Mejorar el bienestar de la población a través de mejores empleos y un mayor crecimiento económico basado en el aumento del comercio y la inversión nacional e internacional.
- Ampliar las ventas de los productos y servicios de Colombia en el exterior, tanto a nivel de número y cantidad como de países destino, en particular, se espera ampliar las ventas de productos agrícolas en el exterior.

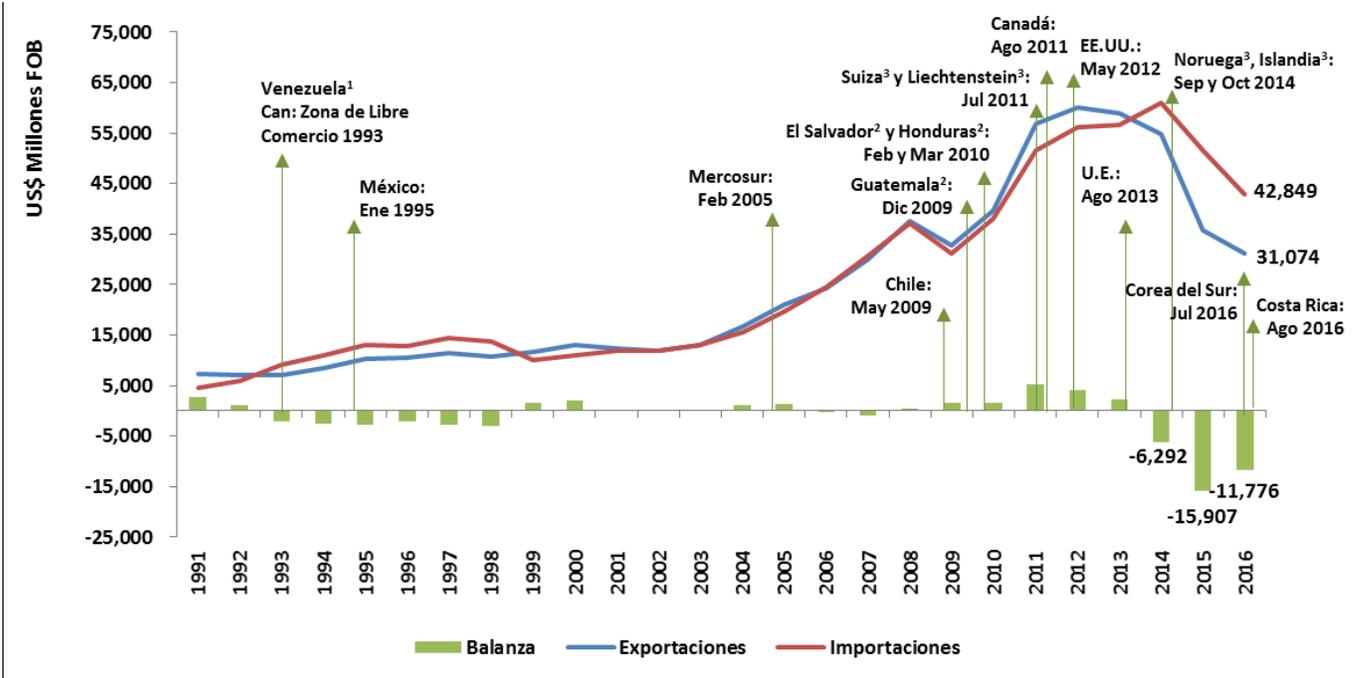
- Lograr que los acuerdos sean favorables para la prestación de servicios y propiciar la exportación de los mismos.
- Brindar a los inversionistas un ambiente de negocios más estable y seguro.
- Conseguir que los exportadores colombianos puedan participar en igualdad de condiciones en las compras que realiza el sector público en los demás países.
- Buscar reglas precisas en materia de ayudas que los países le dan directamente a sus productores, para que haya igualdad de condiciones y no crear distorsiones en el comercio.
- Igualmente, tener medidas claras sobre las prácticas restrictivas al comercio que aplican algunos países y propiciar normas para enfrentar las prácticas anticompetitivas.
- Buscar que la propiedad intelectual tenga niveles razonables de protección (con el fin de incentivar la producción de bienes, servicios y creaciones artísticas y literarias en Colombia), pero sin comprometer la salud de la población ni la posibilidad de contar con medicamentos y otros productos a precios accesibles para el público. Igualmente, se negocian limitaciones y excepciones a los derechos de propiedad intelectual.
- Generar condiciones que logren mayores transferencias de nuevas tecnologías de otros países.
- Diseñar un sistema efectivo para la solución de las controversias que surjan con ocasión del tratado.

Podemos resaltar la firma reciente a mediados del año 2016 los tratados de libre comercio con Costa Rica y Corea del Sur, con este último país se espera aportar relaciones comerciales que contribuyan a dinamizar el sector agrícola, mientras ellos exportarán maquinarias y productos de tecnología; con este sumados a los tratados de libre comercio con México vigente desde 1995, tratado de libre comercio con Chile vigente desde 2009, que busca garantías para que los capitales de este país en sectores como agroindustrial, maderero y papelerero lleguen de forma más dinámica a Colombia, y en nuestro país esperan definir negocios e inversiones con los empresarios australes, acuerdo de promoción comercial con Canadá

vigente desde 2011, acuerdo de alcance parcial con Venezuela, vigente desde 2012; tratado de libre comercio con la CAN vigente desde 1993; acuerdo de libre comercio entre los estados AELC 2011 (Suiza, Liechtenstein; Noruega e Islandia), acuerdo de promoción comercial entre Estados Unidos y Colombia vigente desde 2011, Mercosur y Colombia (Argentina, Brasil, Uruguay Paraguay, Ecuador y Venezuela) vigente desde 2006, acuerdo con el Triángulo del Norte conformado por Guatemala, El Salvador y Honduras, estrechando así lazos comerciales, de inversión y de cooperación en seguridad.

Gráfica 1: COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA

Comercio Total 1991 -2016 y fechas de TLC



Fuente: MinTIC- DANE, DIAN. Extraído de: Oficina de estudios económicos: Comercio exterior colombiano: seguimiento a los Acuerdos Comerciales

Otros factores que podrían favorecer el desarrollo y la consolidación de Agencomex es la ampliación del canal de Panamá, obra trabajada durante 7 años a un costo de US \$ 5.400 millones dada en funcionamiento a mediados del año 2016 y considerada hasta ahora la mayor obra de ingeniería del siglo XXI, cuyas

pretensiones se basan en que las nuevas esclusas permitan el tránsito de los llamados buques post-Panamax y Neopanamax, capaces de transportar 14.000 contenedores de 20 pies (tres veces más que antes de su ampliación) y mayor cantidad de carga que la actual, muchas empresas y puertos Colombianos de comercio exterior y marítimo se han visto en la necesidad de prepararse invirtiendo en su mejoramiento y modernización estimulando la competitividad para los nuevos retos en factores como infraestructura en ciudades como Cartagena, Barranquilla y Buenaventura, teniendo en cuenta que el 62% de la carga que ingresa y sale por los puertos Colombianos circula por este sitio.

Para el caso de la ciudad de Cartagena ciudad que forma parte de lo que es denominado el triángulo del transporte en América Latina y el Caribe, se han realizado grandes inversiones con la adquisición de cinco nuevas grúas pórtico y equipos de última generación destinando aproximadamente US \$ 750 millones para que el puerto estuviera listo desde el año 2015, dando la posibilidad de atender buques de hasta 18 mil contenedores, aumentando la frecuencia de llegada de este tipo de barcos, creando y reorganizando nuevas rutas interoceánicas, además a finales del mes de abril de 2017 la organización Puerto de Cartagena recibió seis (6) supergrúas para el cargue y descargue de mega buques de hasta 14 mil contenedores con una inversión cercana a los 50 millones de dólares, los nuevos equipos repartidos entre Contecar (4) y la sociedad Portuaria Regional de Cartagena (2) le permitirán a estos terminales atender simultáneamente hasta tres mega buques que con seis (6) grúas de última tecnología poder mover 180 contenedores por hora por grúa, lo que impulsa la competitividad de este puerto; consolidándose como el terminal mejor equipado del país, con trece (13) grúas pórtico en muelles y cuarenta y dos (42) grúas de patio; mientras en la Sociedad Portuaria Regional de la Costa se completarán nueve grúas pórtico. Así mismo en Buenaventura donde casi toda la carga proviene de Asia quizás no se vea el beneficio inmediato, se trabaja también en la modernización de equipos y capacidades de operación e infraestructura de este puerto, es así como desde finales del año 2016 en la ciudad se cuenta con un tercer terminal de carga y contenedores.

Teniendo en cuenta lo antes anotado en Colombia los volúmenes de carga aumentarán, por esto se dará un mayor comercio para nuestro país, los exportadores e importadores de nuestro país podrían beneficiarse de dicha ampliación debido a que ahora podrán tener un mayor flujo en envíos y recibo de mercancías y/o materias primas por partes de sus asociados en el exterior, pudiendo entonces aumentar niveles de productividad e incrementando la competitividad ante otros países del continente y del mundo, teniendo en cuenta la posición geográfica privilegiada que tiene Colombia pudiendo llegar a convertirse en un centro de redistribución de mercancías y materias primas de Latinoamérica y el Caribe, el debilitamiento o contracción de la economía Venezolana ha hecho que desde Colombia se mire a mercados no tradicionales como el Centroamericano y del Caribe donde se pueden obtener beneficios para seguir creciendo.

Todos estos avances relacionados con el mejoramiento de la infraestructura y la compra de equipos de última generación en los puertos de Cartagena, Barranquilla y Buenaventura así como acciones de complementariedad realizados por el gobierno nacional con la construcción de las carreteras 4G se están dando para afrontar de la mejor manera los desafíos del comercio exterior que se aproximan con el aumento de los volúmenes de carga, Colombia movilizó en el año 2015 138,2 millones de toneladas de exportación por las zonas portuarias nacionales, mientras que en importación este valor alcanza los 36,7 millones de toneladas, sumando en total 174,8 millones, de acuerdo con la Superintendencia de Puertos y Transporte<sup>32</sup>.

En informes de empresas referentes del sector como el grupo Maersk, la empresa de transporte más grande del mundo advierte un panorama favorable para las exportaciones Colombianas, en particular en el sector de las frutas, específicamente por la devaluación que ha tenido la moneda del país. En el primer trimestre de 2016 el comercio exterior Colombiano aumentó 4 por ciento.

Incluso esta ampliación ha motivado el desarrollo de nuevos proyectos sobre el océano Atlántico como el Puerto de Antioquia en Urabá en el departamento de Antioquia, se trata de un megaproyecto de infraestructura portuaria cuyo costo

---

<sup>32</sup> (Analdex junio 2016)

asciende aproximadamente a US\$ 500 millones en la inversión, dentro del mismo está incluido un viaducto de cuatro kilómetros, tres de ellos mar adentro, por donde se accederá al muelle de cargue y descargue; el proyecto tiene como meta mover al año cinco millones de toneladas usando las instalaciones logísticas de la misma. En este sentido se estaría hablando de una obra sin precedentes en el país pues la extensión mar adentro es mayor a todas las existentes (Puerto Nuevo en Magdalena y Puerto Brisa en la Guajira) por ser la extensión mar adentro mayor haciendo que el viaducto soporte la carga movilizada en grandes camiones que llevarían las mercancías hasta y desde el muelle, teniendo que utilizar pilotes hundidos dentro del lecho marino hasta ochenta metros de profundidad. En un lote de 35 hectáreas se planificaron los inicios de esta importante obra en el segundo semestre del año 2017<sup>33</sup>.

A finales del año 2016 en su etapa de evaluación ambiental se inició construcción del Puerto Internacional Darién en Necloquí Antioquia (margen oriental, golfo de Urabá), será un puerto multipropósito que permitirá acortar distancias y reducirá los tiempos de desplazamiento y costos de transporte para importar y exportar desde y hacia Medellín, Bogotá y el Eje Cafetero. La terminal marítima tendrá capacidad para manejar contenedores, carga suelta y granel seco, espera iniciar actividades en el año 2020<sup>34</sup>.

Puerto Turbo Pisisi es otro proyecto portuario que se desarrollará en un área de 39 hectáreas ubicadas al suroccidente de la cabecera urbana de la Bahía Turbo, en el departamento de Antioquia, entre los caños Higinio, Casanova, las Yuquitas y el litoral de la misma bahía. Será un puerto automatizado y multipropósito que tendrá 760 metros de muelle por 50 de plataforma (35.000 m<sup>2</sup>), que contará con un canal navegable de 5.700 metros de largo x 100 metros de ancho y tendrá una profundidad de 16 metros y dársenas de giro. (Noticias CaracolTV.com, marzo de 2015)

---

<sup>33</sup> (Página institucional puerto Antioquia consultada abril 2017)

<sup>34</sup> (Página institucional Concreto/Puerto Internacional Darién consultada abril 2017)

Para el desarrollo de este proyecto portuario existen ventajas como la voluntad de la Gobernación de Antioquia y las autoridades locales para el desarrollo del mismo, la Cercanía estratégica al Canal de Panamá y la cercanía a parques industriales del país y de la zona cafetera.

Al frente tiene como zona de abrigo el sector denominado Punta de Las Vacas, en el municipio de Turbo, donde se encuentran localizadas las estaciones de combustibles, el Aeropuerto, las instalaciones de la DIAN de Urabá, la estación de Guardacostas de Turbo, un batallón de Infantería de Marina y la autoridad marítima – Dimar.

En Centroamérica específicamente en Nicaragua se trabaja en la construcción de un controvertido canal interoceánico; el Canal de Nicaragua es un canal marítimo aparentemente en construcción de una vía fluvial que conectaría el mar Caribe, en el océano Atlántico con el océano Pacífico a través de Nicaragua. Dicho canal iría por río hasta el Lago Cocibolca (Lago Nicaragua), y cruzaría el istmo de Rivas para alcanzar el Pacífico. Los impactos ambientales que ocasionaría su construcción le han generado muchos detractores, por ejemplo podría ocasionar la destrucción de su gran lago el segundo más grande América Latina después del Titicaca, la razón sería que este espejo de agua dulce recibiría el agua salada del mar para que pueda ser atravesado por los barcos. El Canal cubriría un área de 270 kilómetros cuadrados, pero el escepticismo de que esta obra iniciaría operaciones en el año 2019 cada día aumenta más<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> (Diario El País, febrero 2017)

## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA AGENCOMEX LTDA**

En el presente capítulo realizaremos un análisis detallado de la empresa Agencomex Ltda. En el cual se pretende identificar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en el sector aduanero; de tal manera que se pueda establecer qué rol juega la organización en el contexto local, nacional e internacional; a partir de esta identificación podremos establecer su estado actual del servicio que presta la empresa tanto en su interior como con el entorno; lo cual incluye los grupos de interés con los cuales interactúa.

Conoceremos sus tendencias, desafíos, retos cambios esperados; que nos permitirán identificar los aspectos susceptibles de mejoramiento para incrementar la productividad, competitividad e innovación que nos conlleve a la formulación eficaz y efectiva de un diseño de estrategias que generen valor internamente para la organización y sus grupos de interés; el sector en general; logrando proyectar los cambios hacia el futuro que el cliente, la legislación aduanera y el contexto mundial le exige dentro del marco de un mundo totalmente globalizado.

En el análisis propuesto identificaremos si la organización dentro de los procesos, actividades y el servicio prestado crea valor a cada uno de los stakeholders y como las estrategias existentes en la empresa contribuyen a la generación de valor.

Consideramos también de vital importancia, analizar la gestión, política y cultura organizacional y establecer si la empresa es abierta u ofrece un portafolio de servicios coherente con las necesidades y requerimientos del cliente y el sector; si posee una identificación objetiva de sus procesos críticos; conocer las competencias y habilidades que posee el equipo de trabajo para innovar y ofrecer un servicio diferenciador en el mercado objetivo, conozcamos entonces la esencia y ADN incorporado en la organización Agencomex Ltda. Cartagena.

A comienzos del año 1988, el señor Gonzalo Peña Rodríguez, junto con su gran amigo el señor Artemio Santos Maldonado, estaban madurando la idea de solicitar,

a la Dirección General de Aduanas “D.G.A.” de aquel entonces, ahora llamada la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales “D.I.A.N.”, la resolución que autorizaba ejercer la actividad como Agente de Aduana; en tres ocasiones diferentes lo intentaron, obteniendo resultados negativos.

Para ese entonces, el señor Peña estaba a punto de finalizar sus estudios en la Universidad Jorge Tadeo Lozano, los cuales inicio en 1982, cuando también se le dio la oportunidad de ingresar como auxiliar en una Agencia de Aduana, donde adquirió extraordinarios conocimientos acerca del Comercio Exterior; poco tiempo después obtendría el título de Administrador en Comercio Exterior.

En Mayo 30 de 1988, es adquirida la razón social por la señora Bertha Núñez Toledo y el señor Gonzalo Peña Rodríguez de sus anteriores propietarios los señores Leonardo Polo Silguero y Miguel Silguero Torres, quienes crearon la empresa documentalmente el 10 de Mayo de 1979, según Escritura Publica número 577, Notaria Segunda de Cartagena. En Marzo 22 de 1989, ingresaron dos nuevos socios Anderson santos Moreno y Ana Isabel Flórez de Ballesteros. Posteriormente el 23 de Julio de 1989, la señora Ana Isabel Flórez de Ballesteros y Bertha Núñez Toledo venden sus cuotas a los señores Anderson santos Moreno y Gonzalo Peña Rodríguez.

En Marzo 6 de 1998, el señor Anderson Santos Moreno vende sus Cuotas Partes al señor Artemio Santos Maldonado. El 17 de Julio de 2003 con Escritura Publica 2.599 Notaria tercera el socio Artemio santos Maldonado decide vender sus cuotas partes a los señores Saúl Antonio Moreno Alfonso e Ivon Puello Carrasquilla, La sociedad decide abrir sucursales en Bogotá y Buenaventura, posteriormente en Junio 10 de 2004 el socio Saúl Antonio Moreno Alfonso Muere tras un accidente automovilístico. La familia del señor Saúl Antonio Moreno Alfonso inicia un juicio de Sucesión, en donde se le adjudican a la señora Mónica Amparo Morales Galvis esposa del señor Saúl Antonio Moreno Alfonso, como parte de sus gananciales, la cuotas partes que el señor poseía en la sociedad. El 7 Diciembre de 2005, la señora Mónica Morales Galvis decide vender sus cuotas a los socios restantes de la sociedad.

Durante el transcurso de estos varios eventos, y a futuro siguen trabajando con el fin de cumplir la misión de coordinar y ejecutar todos los procesos requeridos y relacionados con la actividad propia del comercio internacional, de una manera eficiente y eficaz, buscando garantizarle a sus clientes y por ende al consumidor final la satisfacción de sus necesidades representadas en cada uno de los bienes adquiridos en este proceso. Con el propósito de ser más competitivos en el mercado, la empresa decide implantar un sistema de calidad el cual les proporcione herramientas para mantenerlos como los primeros en el ramo buscando enfocarse cada vez más al crecimiento en general y así alcanzar los objetivos trazados.

Conforme con los parámetros establecidos por el decreto No 2883 del 6 de agosto de 2008<sup>36</sup>, las Sociedades de Intermediación Aduanera SIA. Cambia por agencias de aduanas y se clasifican por niveles: Agencomex ha sido homologada como agencia de aduanas nivel 2 autorizado con resolución 009426 de 3 de septiembre 2009 y reiterando al sector productivo colombiano su fortaleza y alta experiencia en procesos de comercio exterior con cubrimiento nacional con sede en ciudades como Barranquilla Bogotá, Buenaventura y Cartagena.

La empresa Agencomex en Cartagena contaba con una infraestructura limitada. Se tenía una red configurada de sistemas con routers y switches bastante antigua, así como dos servidores para el departamento de contabilidad y aduanas, cada uno manejaba aplicaciones diferentes. Internamente se maneja un directorio activo con el fin de proteger la información de los datos dentro de la organización, no se contaba con ups en ninguno de los equipos.

En cuanto a la planta física se contaban con dos pisos en la infraestructura, sin ningún espacio para adicionar nuevos cargos en caso de necesidad. El departamento de contabilidad era bastante pequeño y el archivo general de la oficina ocupaba mucho espacio. Los archivos físicos no eran suficientes para la cantidad de material a preservar.

---

<sup>36</sup> decreto No 2883 del 6 de agosto de 2008

Los equipos de copiado, aire acondicionado y red inalámbrica de internet presentaban deficiencia en su funcionamiento, además algunos equipo de cómputo no tenían los requerimientos de programas con licenciamientos necesarios para su normal y eficiente uso. Por estos factores surge la necesidad de que Agencomex cambie su domicilio al barrio Manga en La urbanización la cabaña. En este nuevo sitio el espacio es más acorde a las necesidades, se cuenta con mayor espacio para los archivos de contabilidad y aduanas. Se hizo una inversión importante en infraestructura de red, se centralizaron las conexiones de red para que se tuviera más control de los dispositivos, se adquirieron equipos de última generación y mucho más eficientes, así como la adquisición de una red eléctrica y de aires acondicionados mejor y más eficiente, equipo de cómputo con licencias y otros equipos como servidores para aduanas; como también archivos de datos con los que ya que se han incrementado el uso de imágenes y fotos de las inspecciones que se hacen en los puertos, esto favorece el poder contar con el volumen de las copias de seguridad es bastante alto y el respaldo ha sido muy importante en los momentos que se han tenido problemas en el departamento de sistemas. Adicional a eso, se ha adquirido servicios de almacenamiento en la nube para tener siempre un plan de contingencia fuera de la oficina y local.

El departamento de sistema ayudado con soluciones de escritorio remoto del servidor de contabilidad para el control del sistema contable de todas las sucursales. Adicional poner al servicio de toda la oficina el acceso a aplicaciones de carácter general para el funcionamiento de toda la oficina (SOFTWARE IB). El control de los documentos es importante por lo tanto en IB, desde el 2012 tenemos escaneado muchos de los DO de aduanas hasta la fecha. El departamento de contabilidad desde el año 2016 ha implementado a digitalizar sus archivos contables<sup>37</sup>.

El cambio y/o actualización de **Agencomex** en temas de infraestructura ha sido gracias a la gerencia que se ha comprometido con la adquisición de nuevos

---

<sup>37</sup> Informe de Gestion Agencomex , 2016

programas, licencias de programas para todos los departamentos con el fin de optimizar los procesos de la organización. Para el Departamento de sistemas es muy importante estar a la vanguardia de las nuevas características que hay en el mercado y llevar a **Agencomex** a esa vanguardia requiere de tiempo, conocimiento y esfuerzo para cumplir con las acciones de mejoras propuestas bajo el sistema gestión de calidad. El sistema gestión de calidad es otro de los factores debido a que siempre está en constante movimiento y verificación de las acciones que se presentan durante el tiempo de trabajo.

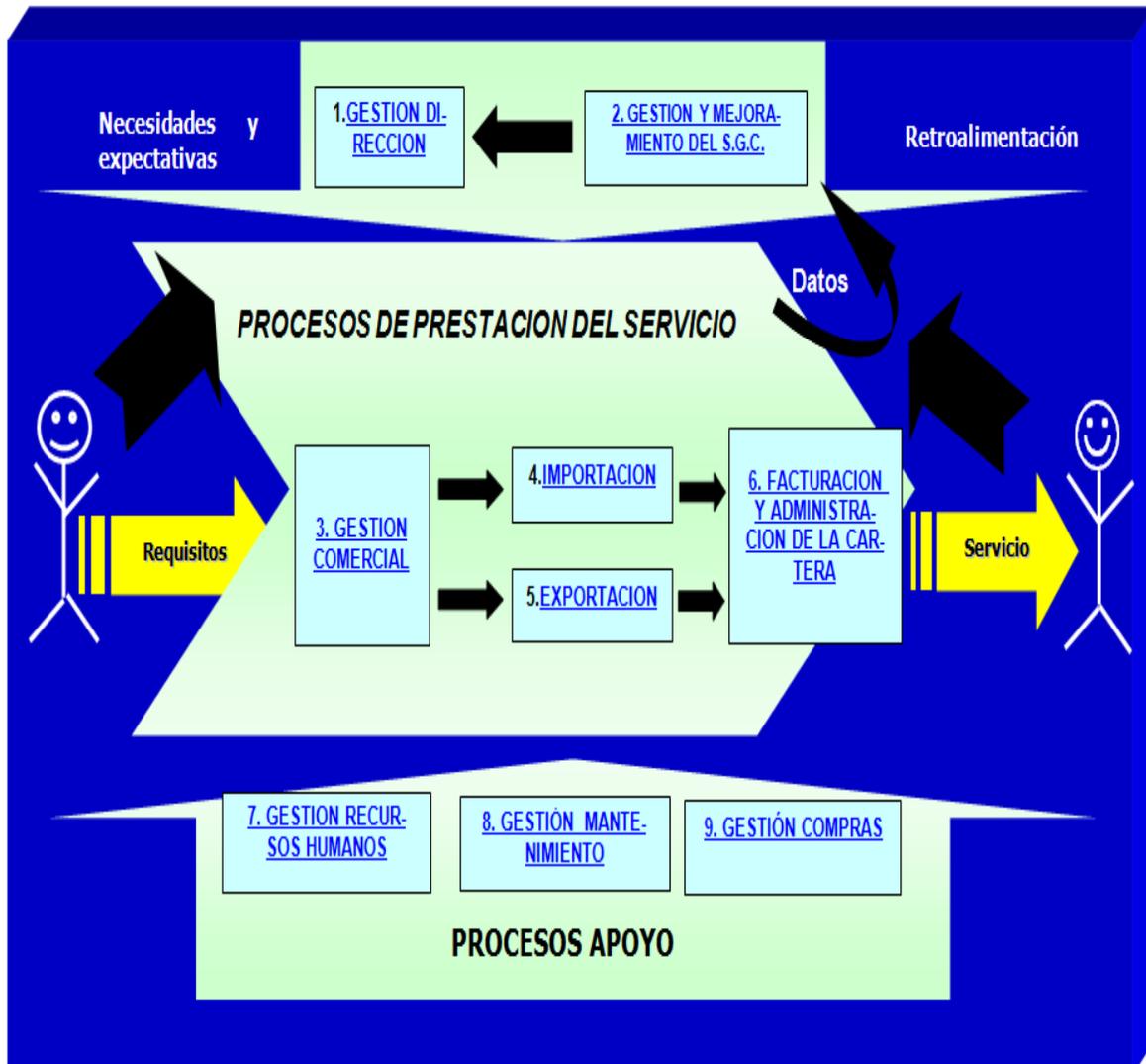
Su **Misión**, Agencia de Aduana AGENCOMEX LTDA, NIVEL 2., tiene como misión coordinar y ejecutar todos los procesos requeridos y relacionados con la actividad propia del comercio internacional, de una manera eficiente y eficaz, garantizando la satisfacción de nuestros clientes con los bienes adquiridos durante este proceso y contribuyendo de esta forma al desarrollo económico de país.

Su **Visión**, Ser una empresa líder en el mercado del agenciamiento aduanero, enfocada en la satisfacción del cliente y las necesidades del mercado, creciendo continuamente de forma confiable y eficiente.

Estos se agrupan de la siguiente manera:

- **PROCESOS DE APOYO:** Administran y suministran los recursos para apoyar los procesos de prestación de los servicios.
- **PROCESOS GERENCIALES:** Son los que suministran las directrices y controles de los demás procesos, y a través de los cuales se logra el mantenimiento, adecuación y mejoramiento de los servicios, procesos y del Sistema de Gestión de la Calidad.
- **PROCESOS DE PRESTACION DEL SERVICIO:** Son aquellos procesos necesarios para la prestación del servicio y que le agregan valor al mismo.

Gráfica 2: MAPA DE PROCESOS AGENCOMEX LTDA.



Fuente. Agencomex Lda.

La gestión de la dirección tiene como principal finalidad direccionar la organización hacia la calidad mediante la planificación, asignación de recursos y revisión del Sistema de Calidad para asegurar la implementación, mantenimiento, adecuación y mejora continua del mismo. Por tal motivo, las actividades que les son propias tienen que ver específicamente con la mejora continua y el fortalecimiento del SCG de acuerdo a las exigencias legales y los requerimientos de los principales clientes de la empresa.

Por otro lado, la Gestión Mejoramiento del SGC tiene como función principal evaluar el desempeño de las operaciones y servicios para establecer oportunidades de mejora continua. Por lo tanto, este proceso está entrelazado con otros que son necesarios para el desarrollo correcto de la entidad. Entre las actividades más llamativas sobresalen las que tienen que ver con la documentación y gestión de archivos, las cuales son consideradas integralmente.

Dentro de los procesos relacionados con la prestación del servicio aparecen: la gestión comercial, la importación, la exportación y la facturación y administración de la cartera.

La gestión comercial, está básicamente referida a identificar los requisitos del cliente, comunicarlos al interior de la empresa y velar porque los procedimientos se ejecuten de la manera como están establecidos, para satisfacer al cliente de forma integral. Actualmente para llevar a cabo las actividades inherentes a este proceso, la empresa cuenta con equipos móviles, programa SYGA, programa VUCE, internet, red de sistemas con servidor y terminales, instalaciones propias

La gestión de la importación por su parte, está orientada a realizar la nacionalización de las mercancías acorde con la legislación aduanera del país, sin generar sanciones y satisfaciendo las necesidades del cliente, a través de la efectiva ejecución de las acciones establecidas para tal fin. Uno de los principales recursos con los que se cuenta para el ejercicio de las operaciones propias de este proceso es el contar con una gama de profesionales dedicados a los procesos de trámites aduaneros, así como también se tiene una base de auxiliares de aduana dispuestos a trabajar oportunamente por la entidad.

Así mismo, la Exportación lo que busca es realizar el trámite de salida de mercancías al resto del mundo cumpliendo la legislación aduanera del país y satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de la efectiva ejecución de las actividades establecidas para tal fin.

El proceso de facturación y Administración, tiene como objetivo realizar oportunamente la facturación de los servicios prestados y la gestión de Cartera. Este proceso inicia con la recepción de la carpeta organizada con todos los documentos soportes del cliente, necesarios para su respectiva facturación y finaliza con la gestión de la Cartera.

Por último entre los procesos de apoyo de la entidad, se encuentran los relacionados con la Gestión del Recurso Humano, la Gestión de Mantenimiento y la Gestión de Compras.

En cuanto a la gestión del recurso humano Pretende suministrar y mantener el recurso humano competente requerido para realizar los trabajos que garanticen la calidad del Servicio. Con este proceso lo que se busca es mantener, conseguir y preparar el recurso humano disponible para el alcance de los objetivos a través de la implementación de métodos y políticas propias de la gestión del recurso humano. Las actividades más importantes son:

- Identificar la necesidad de personal.
- Realizar la inducción del personal.
- Retiro de personal.
- Programar y ejecutar capacitaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Tomar acciones.
- Conformidad del proceso y mejoramiento continuo.

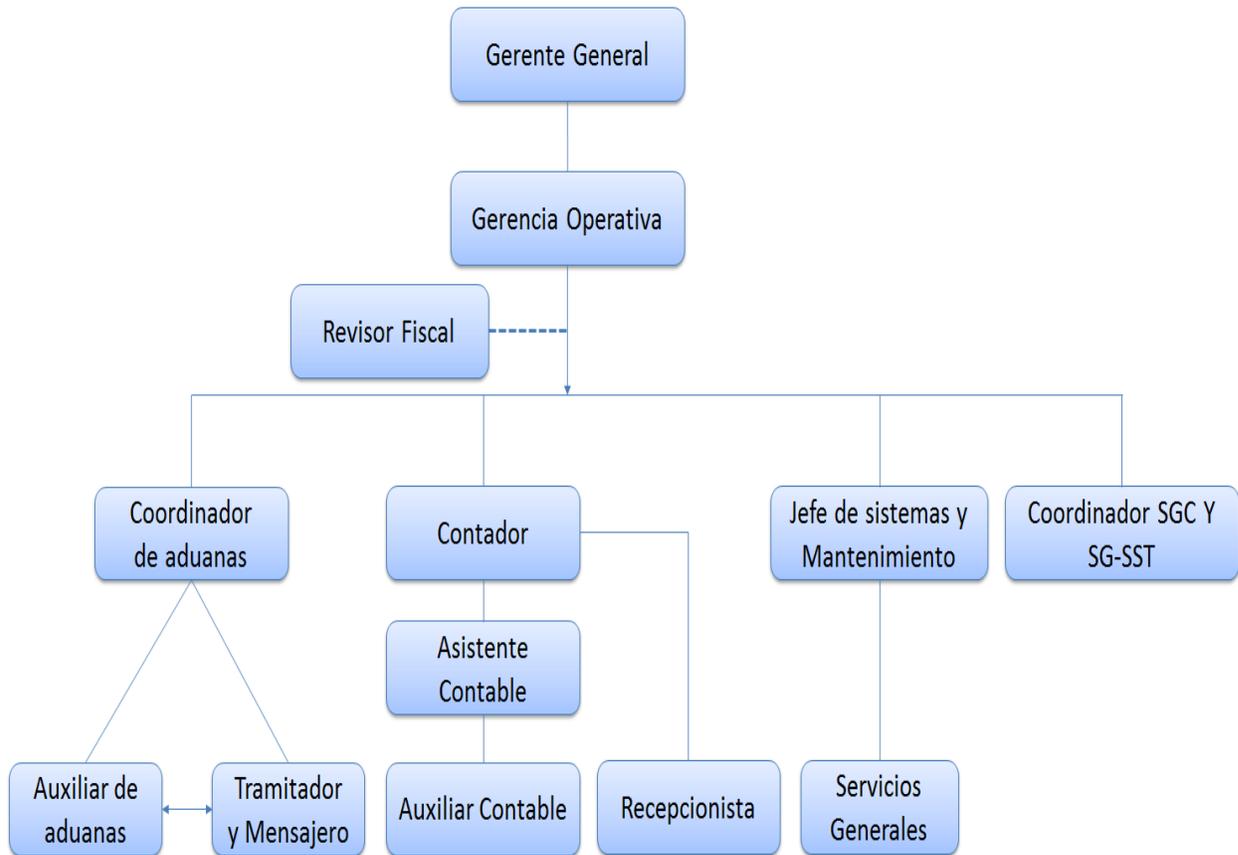
Gestión de Mantenimiento, este proceso busca preservar la infraestructura requerida para la prestación del servicio en condiciones de operación, previniendo daños o reparándolos eficientemente cuando se han producido. Las acciones más destacadas dentro de este proceso son:

- Generar hoja de vida equipo de cómputo con sus especificaciones técnicas.
- Elaborar cronograma de mantenimiento preventivo.

- Revisar periódicamente el cumplimiento de las fechas de realización del cronograma de mantenimiento preventivo.
- Solicitar servicios al proveedor externo (Llamada o correo electrónico).
- Ejecutar mantenimiento.
- Registrar información del mantenimiento en la hoja de vida del equipo.
- Reclamo a proveedor externo por servicio no conforme.
- Registrar no disponibilidad.
- Tomar acciones correctivas o preventivas.
- Satisfacción del proceso y mejoramiento continuo.

El proceso Gestión de Compras, se refiere a suministrar a tiempo los productos y servicios necesarios para la operación de la organización, cumpliendo las especificaciones dadas.

Gráfica 3: ORGANIGRAMA AGENCOMEX LTDA



Fuente: Organigrama Agencomex Ltda 2016-estructura laboral

En la imagen anterior se describe el organigrama de la empresa a continuación se realizara una descripción de los cargos, funciones y su rol en la organización.

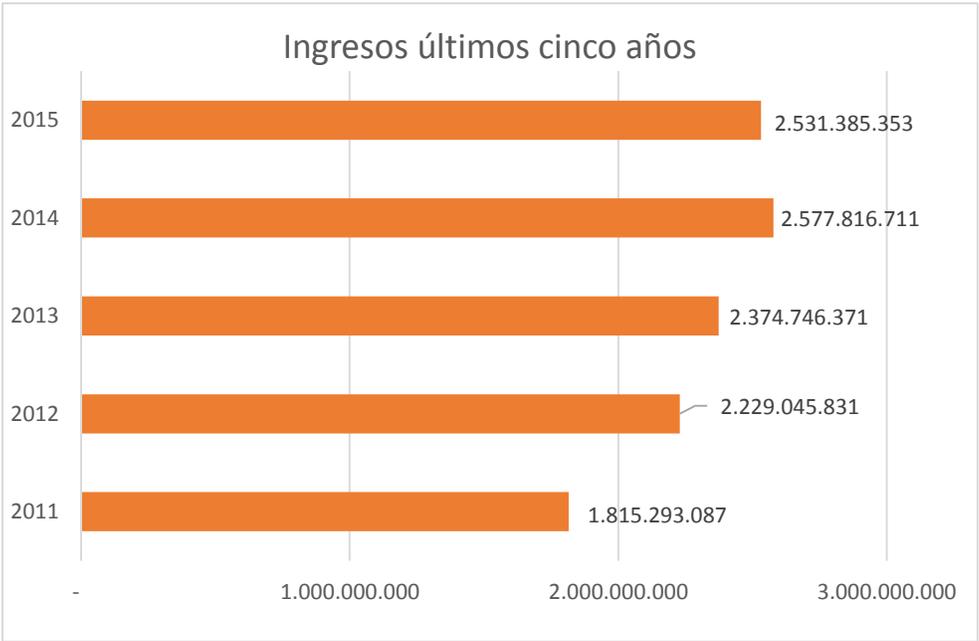
La organización ha realizado alianzas estratégicas; aunque la normatividad limita su función solo al servicio al ejercicio de la función aduanera; la organización es consciente de que el cliente requiere un servicio integral que se adapte a las exigencias del mercado no solo en el sector aduanero sino también en el sector de transporte, operador de zona franca y logística total.

Podemos afirmar entonces que la Gestión Financiera, consiste en administrar los recursos que tiene la organización para asegurar que estos sean suficientes para cubrir los costos de operación, sin necesidad de utilizar los anticipos o dineros a favor de los clientes.

El análisis de este acápite se realizará teniendo en cuenta un horizonte temporal desde el 2011 al 2015, partiendo de los principales datos arrojados en los últimos estados financieros.

“Todo el esfuerzo de la gestión financiera debe tender hacia un fin, maximizar el valor de la empresa, el cual corresponde al propósito de los accionistas, inversionistas o dueños para incrementar su riqueza, es decir; su inversión<sup>38</sup>

**Tabla 1: INGRESOS**

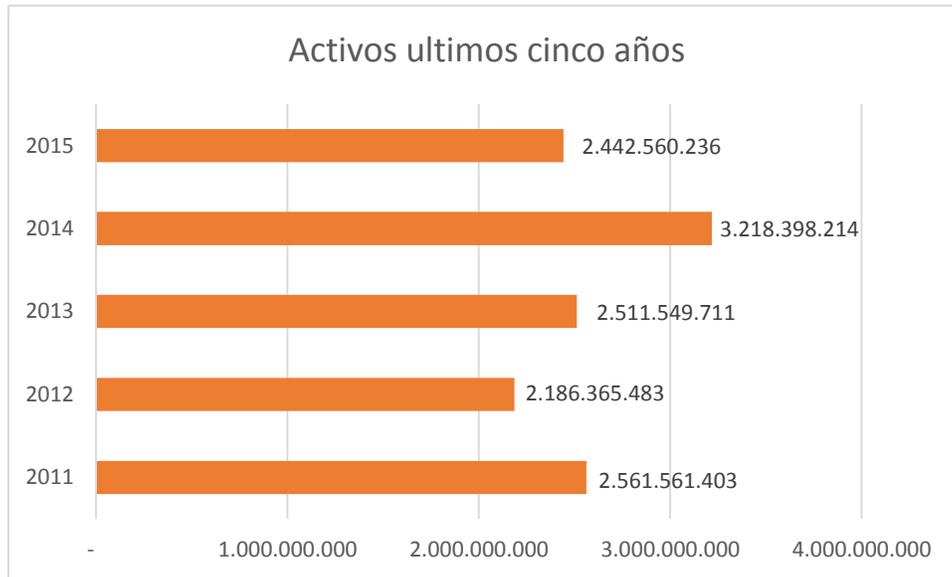


Fuente: creación propia de autores, estados financieros Agencomex Ltda.

A partir del año 2012, la compañía comenzó a promover su política de crecimiento, por lo cual invirtió en gestión comercial por medio de terceros con el fin de promover y aumentar la cobertura del servicio de la organización. Es por que se observa que muy a pesar de que los ingresos del año 2012 respecto lo del año 2011, aumentaron en un 26% es decir (413 millones), la utilidad solo se incrementó en (33 millones), ya que los costos se aumentaron siendo el de gestión comercial, el más marcado, para contribuir al crecimiento de **Agencomex**, de igual manera a partir de este la meta de los ingresos comienza a replantearse desde 2.000 millones para arriba.

<sup>38</sup> (Héctor Ortiz Anaya, 2008).

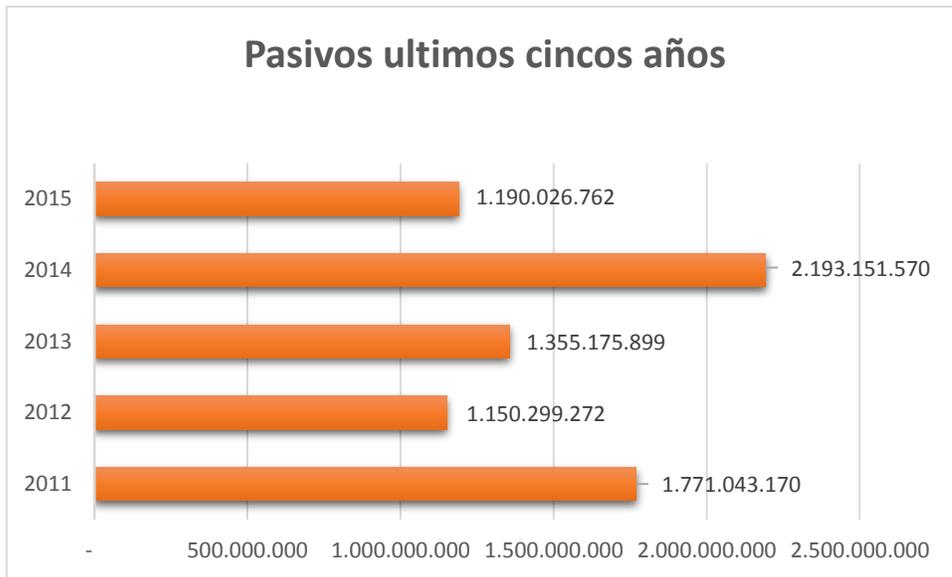
*Tabla 2: ACTIVOS*



Fuente: creación propia de autores, estados financieros Agencomex Ltda.

Los Activos de **Agencomex** están conformados principalmente por el disponible, cuentas por cobrar y deudores varios, estos se mantienen más o menos dentro del mismo rango en los años 2011 al 2013; cabe resaltar que en el año 2015 hubo una disminución comparado con los activos del año inmediatamente anterior (2014), esto debido principalmente a que se realizaron muchos pagos pendientes por cobrar a clientes que no alcanzaron a ser facturados por el cierre tan temprano que hicieron algunos de ellos, por esto se observan activos con cifras mucho más altas en el periodo 2014.

*Tabla 3: PASIVOS*



Fuente: creación propia de autores, estados financieros Agencomex Ltda.

Los pasivos de la compañía están conformados por los pasivos corrientes y no corrientes, éstos últimos no superan el 5%, la empresa está al día con sus obligaciones, fiscales y proveedores. A estos últimos se les paga dentro de los plazos. En el año 2014 se observa un aumento de los pasivos el cual obedece a el rubro de anticipos recibidos, el cual está directamente relacionado con la operación, muchos de nuestros clientes realizaron el cierre contable a mediados del mes de diciembre, por esto no se alcanzó a facturar todo lo pagado que para nosotros es un activo o cuenta por cobrar, de igual manera algunos anticipos de clientes quedaron sin legalizar.

*Tabla 4: PATRIMONIO*



Fuente: creación propia de autores, estados financieros Agencomex Ltda.

Muy a pesar de que los pasivos de la empresa representan casi el 40%, estos no afectan la rentabilidad operacional, puesto que el apalancamiento financiero no supera el 5% de los pasivos y los gastos financieros por el servicio a la deuda no son relevantes, por lo tanto no afectan el capital de trabajo, ni la rentabilidad operacional; el resto de endeudamiento lo conforman proveedores, cuentas por pagar y otros pasivos. La compañía tiene la política que pagar sus obligaciones dentro de los plazos, generado de esta manera confiabilidad en los stakeholders (Empleados, clientes, proveedores, accionistas, inversionistas, entre otros).

### CAPITULO III: FACTORES CLAVES DE ÉXITO

En este capítulo identificaremos las capacidades desarrolladas por la empresa que le han permitido sobresalir en el mercado, generando confianza y seguridad a todos sus grupos de entenebres, y poder enfrentar los diferentes desafíos que este sector de la económica tan cambiante genera.

Según H. Koontz (1987)<sup>39</sup>: "El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo"

La anterior definición de los autores refleja en forma clara como es percibido el liderazgo en la organización, los socios han desarrollado la capacidad de direccionar a sus miembros al esfuerzo por cumplir tareas comunes de una manera no solo voluntaria y entusiasta, si no que vislumbran que en el ejercicio de sus tareas cada empleado encuentra una forma de autorrealización personal y laboral que lo conlleva a comprender su rol dentro de la misión, visión y la cultura organizacional de la compañía.

El poder en Agencomex es legítimo, puesto que los líderes están respaldados por su posición de jerarquía dentro de la organización, lo cual los habilita para ejercer su influencia dentro de los límites establecidos. El ejercicio de esta forma de poder coloca a los socios de la compañía en posición también de jefes al ocupar los puestos más elevados dentro de la organización que lideran, siendo estos exclusivos para ellos; lo cual denota que un empleado ambicioso de ascenso o crecimiento y poder dentro de la organización en este punto encuentra su primer limitante.

En cierto aspecto se podría considerar que Agencomex enfoca su liderazgo en la teoría del Gen del liderazgo, Cyril Levicki (2000)<sup>40</sup> diferenció a los líderes de los gerentes o administradores definiendo los primeros tácitamente como las personas

---

<sup>39</sup> H. Koontz (1987)

<sup>40</sup> ril Levicki (2000)

que deben equilibrar los intereses de muchas personas, los cuales dentro de sus características principales demuestran que pueden ser visionarios y jueces, Se constituyen en arquetipos para los grupos de interés con los cuales interactúan, Son entes de cambio de cultura y atmósferas para que la organización evolucione hacia la forma que necesitan adoptar para alcanzar la visión del futuro, Conocen y manipulan todo el conjunto de recursos, personas, activos, flujos de ingreso. En su lugar Para los Gerentes Levicki dice que son personas que por lo general tienen alguien por encima de ellos que asume la responsabilidad de algunos aspectos, decisiones y responsabilidades relevantes dentro de la organización; Levicki (2000) coloca en evidencia que la diferencia entre los dos radica que el líder asume la responsabilidad total de la carga de todas las facetas del futuro de la organización y de sus resultados. Lo anterior es el pilar de la fundamentación de esta teoría. No obstante es preciso mencionar que Levicki (2000) resalta dos tipos de líderes.

- Líderes Nominales. Personas que son nombradas para algún puesto o empleo en el que se exige un liderazgo verdadero, pero que no se sabe cómo proporcionarlo.
- Líderes Estratégicos. Estas personas combinan visión estratégica, criterio objetivo y habilidades empresariales y crear utilidades. Las características principales de este tipo de líder son las siguientes:
  - Son independientes, Criterio positivo y objetivo
  - Presentan signos especiales de Liderazgo.(Dignidad, buenos modales, respeto por sí mismos y por los demás)
  - Buenas relaciones con los Gerentes independiente de que sean catalogados buenos o malos.
  - Dominan con rapidez las tareas nuevas y siempre listos para asumir nuevas así haya transcurrido poco tiempo en la ejecución de la última, lo cual se resume en su gran adaptación a los cambios.
  - Una vida privada satisfactoria y austera
  - Resultan atractivos.(todos quieren interactuar con este tipo de líderes)

Este enfoque teórico resume el derrotero que los socios de **Agencomex** siguen para direccionar la compañía y aunque ellos están inmersos en la compañía en calidad de dueños, también existe una junta directiva en la cual se apoyan para asesorarse y tomar las grandes decisiones que beneficien y sean equitativos a los accionistas e inversionistas minoritarios de la compañía.

En cuanto a estilos de Liderazgo el estilo Gerencial que caracteriza a la empresa es autocrático- Carismático, son los socios los que evalúan las situaciones que se presentan en la empresa desde el punto de vista administrativo y operativo; las decisiones que se toman en la compañía son tomadas y avaladas por la alta dirección, sin embargo lo anterior no descarta que la alta dirección escuche las sugerencias e inquietudes del equipo de trabajo y que sean evaluadas y tomadas en cuenta, en este aspecto la gerencia, no se apega del todo a las directrices o postulados que propone el estilo autocrático tradicional; si no que dependiendo de algunos factores situacionales adopta una posición carismática y participativo dentro de este estilo gerencial. Manteniendo intrínseca en su estilo gerencial las características de un liderazgo efectivo que promueve Bennis Levinson y el Center For Creative leadership:

- Visión de lo que debe ser (Tiene en cuenta los intereses legítimos de todas las personas involucradas en la organización)
- Una estrategia para materializar dicha visión(La cual tiene en cuenta todos los factores ambientales y organizativos)
- Red Cooperativa de Recursos. ( Esta coalición debe ser poderosa y capaz de poner en practica la estrategia planteada)
- Grupo Motivado. Personas claves dentro de la red comprometida a convertir la visión de la compañía en realidad.

Consideramos que el empleado de **Agencomex** es consciente que la organización lo valora como su activo primordial, se preocupa por su bienestar, desarrollo y crecimiento personal y laboral.

En cuanto al perfil organizacional evidenciamos que la organización **Agencomex** nació en el año de 1988, como una iniciativa empresarial de dos amigos Gonzalo

Peña Rodríguez y Artemio Santos Maldonado, que luego de superar tres intentos fallidos para constituir la Sociedad de intermediación aduanera ante la Dian y superar un proceso de sucesión; lograron finalmente el 30 de mayo de 1988 el surgimiento de la organización al servicio del Comercio internacional.

Agencomex más que una idea de negocio se ha constituido en el resultado de la pasión de sus socios por hacer de esta actividad un nodo de articulación transparente, eficiente, efectiva y eficaz al servicio del usuario o los clientes que lo solicitan, a la vez de garantizarle al estado Colombiano que todas las actividades de sus apoderados se encuentran dentro del marco Legal; convirtiéndose en gestores de cambio en el ejercicio de su condición de auxiliares de la función aduanera.

La filosofía corporativa de **Agencomex** está intrínseca y es esparcida a través de los sueños y pasión compartida de sus socios al colocar todo su conocimiento y experiencia en el campo aduanero al servicio de sus clientes y es alimentada continuamente con el equipo de trabajo que ha empoderado a la organización y que lo muestran orgullosos como el activo más valioso que poseen; son conscientes que esta unión y compromiso ha hecho posible el sostenimiento y expansión de la organización durante su existencia.

La cultura organizacional de Agencomex se basa en un conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas que ha contribuido a optimizar la interacción y relaciones entre la alta dirección, los miembros de la organización y el cliente. Este último concebido en la compañía en la razón de ser de la empresa como lo evidencia la misión corporativa de la misma que se articula de manera sinérgica con la visión de la organización y los valores corporativos que no solo son enunciados si no que se constituyen en la práctica diaria de todos los miembros de la compañía y que son el factor clave que garantiza el servicio al cliente.

A groso modo se podría afirmar que la cultura organizacional de **Agencomex** es una vivencia social activa dentro de los miembros que la conforman; basada en el respeto, generación de conocimiento e innovación continua.

**Agencomex**, como lo denota en su visión, no pretende ser necesariamente la empresa más grande del mercado, pero si garantizarle a todos los grupos de interés con los cuales interactúa que es la más confiable, dinámica y eficiente en el campo del servicio de intermediación aduanera.

En el análisis que se realizó con respecto a la cultura organizacional de la empresa se destacan los siguientes elementos que contribuyen a formalizar y a vivenciar la organización:

#### MISION

Coordinar y ejecutar todos los procesos requeridos y relacionados con la actividad propia del comercio internacional, de una manera eficiente y eficaz, garantizando la satisfacción de nuestros clientes con los bienes adquiridos durante este proceso y contribuyendo de esta forma al desarrollo económico de país.

#### VISION

Ser en el año 2017 una empresa líder en el mercado del agenciamiento aduanero, enfocada en la satisfacción del cliente y las necesidades del mercado, creciendo continuamente de forma confiable y eficiente. Sin ser necesariamente la empresa más grande en estructura pero si la más confiable, dinámica y eficiente en el campo de la sociedad de Intermediación Aduanera.

#### VALORES

Los valores que identifican a la compañía son su sello de presentación que contribuye a alimentar su imagen y reputación en el mercado; los cuales son:

- Compromiso
- Responsabilidad
- Confianza
- Honestidad.
- Transparencia

Estos valores están enfocados en las relaciones con los stakeholders con los que interactúa, pues para la empresa clientes, empleados, proveedores, comunidad y

gobierno, constituyen parte activa dentro del contexto de responsabilidad, sin dejar de lado su compromiso con el cuidado y preservación del medio ambiente.

**Agencomex**, dentro de su cultura organizacional profesa que el talento humano es su principal activo, promueve capacitaciones, seminarios y mantiene alianzas con empresas del sector que contribuyen a generar espacios de construcción de conocimientos para toda la organización. Aquí vemos que la empresa aplica la teoría de la cooperación de Barnard (1938). Sin embargo uno de los puntos que dentro de este análisis consideramos que puede potenciarse como una fortaleza para la organización es promover en sus empleados a través de incentivos y subsidios el ingreso a la formación profesional, postgrados y aprendizaje de idiomas; pues aunque cuenta con un personal calificado para tareas y funciones específicas, este punto consideramos que se puede convertir en un factor diferenciador frente a la competencia y colocar una organización un paso adelante no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional frente al derrotero que marca el decreto 390 del 6 de marzo del 2016, que coloca a las agencias de aduanas frente a un nuevo reto que implica la transformación de todos sus procesos para contribuir asesorar y acompañar a sus clientes en todos los eslabones de la cadena logística del comercio internacional.

Lo anterior entonces estaría completamente alineado dentro del marco de la premisa que profesa la organización; lo cual permitiría el crecimiento de los empleados a nivel personal y laboral y sin lugar a dudas se fortalecería la organización con respecto a competitividad, eficiencia, eficacia y efectividad que se persigue en la visión y otras de las prácticas significativas que profesa la organización están sustentadas y proyectadas en los valores compartidos, entre los cuales se destaca la confianza y que se puede evidenciar en el ejercicio desde los siguientes aspectos con los grupos de interés que interactúa:

**Empleados:** Aunque la alta dirección coloca las pautas y reglas del juego para el ejercicio de la labor en la empresa, no se puede desconocer que también le brinda al empleado autonomía para realizar su trabajo y le garantiza las condiciones para realizarla dentro de un ambiente de bienestar y armonía y confianza, donde la

comunicación con la alta dirección y el equipo de trabajo es abierta y basada en el respeto mutuo. Barney (1991)<sup>41</sup> sostiene afirma que “los recursos son todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa información y conocimientos controlados por la firma, que pueden ser orientados a las estrategias para la mejora de la productividad y la competitividad.”

Amit y Schomemaker (1993)<sup>42</sup> sostienen que “la capacidad es la competencia de una empresa para desplegar y combinar los recursos en procesos organizativos destinados al logro de la producción de un bien o servicio deseado”.

Clientes. La empresa se preocupa por fortalecer los lazos de confianza y legalidad con ellos y lo evidencia en los siguientes aspectos: Los fondos que anticipan los clientes para los procesos que tienen con la organización producto de acuerdos, son custodiados y direccionados para que sean solo empleados en el proceso exclusivo del cliente, no se viola la confianza del cliente en este aspecto, no se tergiversan fondos lo cual se traduce en una política de transparencia de la organización.

Proveedores. Existe unas reglas claras con respecto a la interrelación con los proveedores (Navieras, Puertos, Empresas de transporte terrestre, Centros logísticos y de distribución, operadores portuarios etc.) la organización comprende que estos hacen parte vital para le ejecución de los procesos de Intermediación Aduanera y se les brinda la herramientas y espacios necesarios para discutir los ajustes que se deben hacer en el servicio permanentemente según los requerimientos de los clientes que maneja. Al mismo tiempo la organización cumple cabalmente y dentro del tiempo estipulado los compromisos de pago con los proveedores de una manera ágil y eficiente.

Gobierno. La interacción y comunicación permanente de la empresa se realiza básicamente a través de los organismos de control en las que se encuentra la DIAN,

---

<sup>41</sup> Barney (1991)

<sup>42</sup> Amit y Schomemaker (1993)

por lo tanto **AGENCOMEX** en su condición de auxiliar de la función aduanera que le confiere el decreto 2685/99 le acompaña en el seguimiento, control y transparencia de los clientes que asesora, garantizándole a esta entidad que todas las operaciones que realiza la compañía y clientes se encuentra dentro en el sendero de la legalidad.

Otras entidades gubernamentales con las cuales interactúa la compañía se pueden citar, Mintic, ICA, INVIMA, POLFA, Policía Antinarcoóticos entre otras y con las cuales **Agencomex** en cada uno de los trámites y procesos que interactúa deja intrínseco su labor de legalidad, transparencia y confianza para con la nación.

Comunidad. **Agencomex** se encuentra situado en el Barrio Manga en la ciudad de Cartagena, urbanización La Cabaña, la interacción con la comunidad no es nutrida, pues la empresa en el entorno que le rodea dentro del conjunto no es mucho lo que puede aportar si desea implementar una política de Responsabilidad Social, sin embargo dentro del barrio si podría aplicarla, pues presenta las características que en él se manejan todos los matices desde el estrato 2 hasta el estrato 6 dentro de la comunidad y es en los más bajos donde la organización podría hacer presencia e interrelacionarse con ellos frecuentemente con políticas de Responsabilidad que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes y que se vean valorizados en la reputación de la compañía aplicando entonces la Teoría del Valor Compartido que nos invita a desarrollar Michael Porter y que se constituye sin lugar a dudas en un factor de éxito para todas las compañías que lo aplican.

Mediante la definición de Políticas de Gestión de Calidad **Agencomex** busca ofrecer un servicio de intermediación aduanera ágil, excelente y eficaz que satisfaga las necesidades de los clientes, contando con un personal calificado y competente, instalaciones adecuadas, equipos de comunicación, sistemas actualizados y todo valor agregado; mejorando continuamente y fortaleciendo el Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

La implementación de esta política de calidad le ha permitido a la compañía la oportunidad de representar desde multinacionales, hasta clientes que poseen una participación significativa dentro del comercio doméstico e internacional; pues es

preciso aclarar que dentro del marco de la globalización, para los clientes es fundamental que los proveedores con los cuales interactúan en comercio internacional estén certificados tanto en el sistema de gestión de calidad y BASF, los cuales le garantizan que sus procesos estarán determinados y respaldados bajo un esquema de confianza, transparencia, legalidad y seguridad; las organizaciones que no se sometan a obtener estas certificación quedan básicamente fuera del mercado.

Las certificaciones obtenidas por **Agencomex** también han permitido optimizar los procesos, Construir indicadores de gestión que contribuyen a identificar márgenes de errores y al corregirlos aumentar los niveles de productividad, competitividad, eficiencia y efectividad de la compañía no solo en materia de gestión interna y externa; si no en la evidencia de la satisfacción del cliente que así lo manifiesta a través de correos electrónicos, verbalmente y encuestas.

**Agencomex** no percibe el proceso de Gestión de Calidad que le permite atraer clientes; simplemente este proceso se ha constituido en el ADN de la organización y es incorporado a cada uno de los departamentos y empleados que la integran; la alta dirección ha asumido este proceso “La Gestión de calidad es un compromiso de todos”

En la década del 2000 el caso Enron prendió las alarmas a nivel mundial e hizo repensar a la sociedad global hasta qué punto los empresarios aun siendo educados en las mejores escuelas de negocios estarían dispuestos a traspasar el umbral de la ética y la transparencia, basados en la ambición desmedida, la consecución y expansión de poder, la obtención de utilidades y aumento desmedido de patrimonio.

En 1985 fue creada en Estados Unidos de América la empresa ENRON, la cual nació de la fusión entre Houston Natural Gas e InterNorth, de Nebraska, la cual pasó de ser una pequeña empresa de gas a ser un gran imperio en la comercialización de este producto, extendiéndose y diversificando su oferta a recursos como la energía, telecomunicaciones y hasta el clima, logró en tan solo cinco años ser la empresa más exitosa e innovadora de Estados Unidos por la diversificación de su amplio portafolio y reportes de utilidades, acompañado del elevado precio de la

cotización de sus acciones en la bolsa de valores en diciembre 28 del 2002, la compañía experimento el más alto precio en la historia de la misma Usd.84,87, su compleja estructura corporativa de más de 3.000 sociedades unidas a través de holdings, hacia casi imposible auditarla mediante métodos convencionales; lo cual facilitó que la empresa iniciara acciones fraudulentas en contra de sus clientes, el estado, entidades financieras, empleados y competidores; dibujando y ocultando información real sobre su estado financiero para ocultar sus pérdidas y obtener apalancamiento, creando empresas ficticias, inflando el precio de sus acciones muy por encima del valor real, estafando sus clientes y a sus propios empleados que eran accionistas de la organización, evasión de impuestos y sobornos políticos a dirigentes del gobierno y firmas auditoras para conseguir sus objetivos.

Lo que ocurrió después y el impacto negativo que este caso tuvo a nivel global, es de conocimiento pleno de todo el personal inmerso en el mundo de los negocios. Sin embargo vale la pena que rescatar que de las lecciones aprendidas de este caso para todos los grupos de interés generó la necesidad de crear medidas de control para garantizar la transparencia, seguridad y confianza para los mismos.

En Colombia no hemos sido ajeno a este tipo de situaciones bastaría con citar casos como el de Colpuertos, Dragacol y los más recientes Reficar y Odebrecht, este ultimo de repercusión mundial a nivel de corrupción y de sobornos, de allí que consideramos de vital importancia la creación y el surgimiento de la figura del gobierno corporativo cuyo rol va mucho más allá del rol que desempeñan las Juntas directivas.

De Gobierno Corporativo existen un sinnúmero de definiciones del concepto de Gobierno Corporativo de allí que podamos citar las siguientes:

El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios

para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE).

El gobierno corporativo es un marco en el cual los derechos y responsabilidades de los diferentes participantes y grupos de interés de las empresas son distribuidos, de forma tal de propiciar un desempeño que permita el alcance de sus objetivos de manera eficiente. Los principios de Buen Gobierno Corporativo son perfectamente aplicables a las empresas estatales. La búsqueda de la eficiencia y la eficacia no puede ser ajena a las empresas de propiedad del Estado, siempre que sea debidamente combinada con claros mecanismos de rendición de cuentas. En particular, El Estado debe comportarse ejemplarmente para poder exigir al sector privado corregir o perfeccionar sus prácticas. (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE)

Gobierno corporativo es el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Es obvio que unas buenas prácticas de gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de gobierno corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital. (Corporación Andina de Fomento - CAF)

Tales definiciones nos conllevan a comprender que la implementación de un gobierno Corporativo no debe ser exclusivo de empresas Grandes, multinacionales, del sector financiero etc. Lo verdaderamente relevante es que no importa el tamaño de la organización, ni su poderío económico, un gobierno corporativo siempre garantizara a todos los grupos de interés la transparencia, confianza y seguridad que es capaz de brindar una organización

**Agencomex**, no tiene implementado un gobierno corporativo, aunque tiene constituidos sus estatutos, implementada una junta directiva y desde la alta

dirección se vela porque todas las operaciones y actuaciones en que tiene influencia la organización estén ajustadas dentro de un marco legal; es preciso anotar que si en un futuro vislumbra internacionalizarse e incursionar al mercado de valores, debe contemplar necesariamente esta figura dentro de la estructura de la organización.

Como se ha anotado en los apartes anteriores, **Agencomex** al ostentar la calidad de Auxiliar de la gestión Aduanera, que le confiere la norma, está obligado no solo a mantener una gestión dentro del marco de la Ética y la Transparencia que lo involucre a él sino a todos los grupos de interés con los cuales interactúa. La lucha de Agencomex es entonces constante para:

- Prevenir el lavado de Activos
- Evitar la sustracción de las cargas de los clientes que representa
- Luchar y reportar cualquier acción que denote contrabando tácito o técnico
- Garantizar la correcta liquidación y recaudación de impuestos Aduaneros al estado
- Evitar acciones delictivas de los clientes con respecto al manejo de las cargas y los recursos económicos de la compañía y el de sus representados.
- No incurrir en prácticas ilegales de sobornos, para alcanzar los objetivos de la compañía y el de sus apoderados.
- Informar sobre cualquier tipo de situación anómala que implique la violación de una medida o restricción legal
- Colaborar con las entidades como Antinarcóticos, Polfa (Policía Fiscal y aduanera), Dian y todas aquellas entidades que garantizan las operaciones de Comercio internacional dentro del marco legislativo.
- Realizar todas sus operaciones y actuaciones dentro de un marco de transparencia y legalidad.

Para la organización la ética, la transparencia, el respeto y la confianza se constituyen no solo en valores si no en los pilares en los cuales se soporta la compañía.

En Agencomex la necesidad de crear valor, se convierte en una necesidad constante de la compañía, reconoce que en el sector aduanero la sostenibilidad es dura al ser responsable legal y pecuniariamente por los procesos en que interviene y por las desventajas existentes frente a otros proveedores del servicio que ejercen las agencias de Aduanas , sus competidores bajo la estructura del decreto 2685/99 son las agencias de aduanas y los depósitos secundarios conocidos también como empresas almacenadoras de carga y que representan un pulpo en el comercio internacional no solo por el gran pulmón económico que representan al ser filiales de los bancos, lo cual les da la capacidad de financiar las operaciones de sus clientes casi en su totalidad sino también porque ese mismo decreto las faculta para realizar operaciones de almacenaje, cargue, descargue, empaque, reempaque, distribución, Agenciamiento aduanero entre otras actividades; amparadas siempre bajo una misma póliza.

No obstante el decreto 390 de Marzo 07 de 2016, conlleva a replantear toda la Estrategia de la compañía, pues aunque le permite realizar otras actividades diferentes al Agenciamiento Aduanero, los anula de la obligación de los importadores y exportadores para utilizarlos cuando la norma lo contemple, esta actuación entonces puede ser directa por estos agentes.

La anterior situación a su vez se constituye en una ventaja para la compañía, que al poder diversificar los servicios que presta se puede convertir en un aliado potencial para sus clientes en todas las operaciones que demanda la cadena de abastecimiento según los eslabones que la conforman, pasa de ser un asesor a convertirse en operador logístico en toda su estructura y si alcanza el estatus de OEA (Operador Económico autorizado), bajo un nivel bajo de riesgo se convertirá en un agente de confianza para el estado, los clientes activos y los potenciales clientes.

Esta situación ha colocado Agencomex en la posición de innovar cada día en el servicio, constituyendo su servicio “Personalizado” como un factor diferenciador en un mercado tan saturado y donde es difícil la supervivencia de las agencias de Aduanas.

La Planeación Estratégica de la organización está entonces orientada al logro de los objetivos, contemplados en la política de la calidad y la visión compartida por la alta dirección y el equipo de trabajo de **Agencomex**.

Como Propuesta de Valor **Agencomex** presta el servicio de Agenciamiento Aduanero actualmente, su factor diferenciador para Generar Valor a los clientes que asesora se fundamentan en un servicio completamente personalizado, lejos de otras compañías que interaccionan con el cliente solo a través de plataformas virtuales y correos electrónicos; la compañía ha evolucionado con la tecnología y la globalización; en el análisis del mercado y las retroalimentaciones con los clientes, se ha detectado que el cliente no cambia la experiencia de sentirse escuchado y del contacto humano, esta personalización la valora al igual que el compromiso y la entrega en el servicio. Adicional a lo anterior **Agencomex** establece alianzas estratégicas con proveedores para lograr satisfacer a los clientes en todos los eslabones de la cadena. Aquí se puede evidenciar como **Chandler (1962)** con su libro de estrategia y estructura, en donde se concibe que las organizaciones deben adaptarse a la estrategia y que este proceso se da de manera continua.

Dentro de las áreas involucrada en el proceso que participan en la Definición de la Estrategia encontramos a la Alta Gerencia, Conformada por los socios quienes con estudios, preparación constante y experiencia en el sector Aduanero, definen el rumbo de la organización y las estrategias a implementar de acuerdo a la situación que se presente y se requiera en el mercado para el logro de los objetivos, soportados en el Departamento de Gestión de Calidad, que acompaña a la organización a fijar y a mantener las directrices para la conservación constante de los niveles de calidad y competitividad de la compañía en el mercado.

La Divulgación, Seguimiento y Control de la Estrategia para todos los miembros de la compañía se realiza por parte de la alta dirección y el departamento de Gestión de Calidad. Cada departamento de la organización y los empleados que la conforman interactúan de manera sincronizada adoptando la estrategia y dentro del

marco de la visión propuesta alcanzar los resultados y objetivos planteados dentro del marco del mejoramiento continuo.

La organización ha realizado Alianzas Estratégicas; aunque la normatividad limita su función solo al servicio del ejercicio de la función aduanera; la organización es consciente de que el cliente requiere un servicio integral que se adapte a las exigencias del mercado no solo en el sector aduanero sino también en el sector de transporte, operador de zona franca y logística total por lo cual dentro del marco del decreto 2685/99 y teniendo en cuenta que este solo la faculta para prestar el servicio de intermediación aduanera, la organización en aras de prestar un servicio integral al cliente en toda la cadena de abastecimiento realiza constantemente alianzas con:

- Empresas transportadoras de Cargas terrestres
- Navieras y aerolíneas según el modo y medio de transporte que requiera el cliente para transportar la carga.
- Operadores de Zonas Francas industriales y Comerciales
- Centros de Distribución logística
- Operadores Portuarios

Sin duda estas acciones han contribuido a convertir Agencomex en un facilitador de la función aduanera y de los procesos logísticos que demanda la cadena de abastecimiento dentro del marco del Comercio Internacional.

**Agencomex**, se preocupa constantemente por interactuar con organismos que contribuyan ampliar y a estructurar el conocimiento de todos los miembros de la organización, en este aspecto se encuentra afiliada a FITAC que se constituye en su principal aliado en este aspecto en materia de conocimiento aduanero y logístico.

También interactúa en este aspecto con instituciones como la Cámara de Comercio de Cartagena, Andi y DIAN, con el objetivo de recibir, capacitación continua. Es política de la organización que los empleados que no puedan asistir a una capacitación sean retroalimentados por los que sí tuvieron la oportunidad de nutrirse

de la misma, así se garantiza la retroalimentación de todo el equipo de trabajo, la estandarización de un mismo idioma aduanero y logístico y el nivel de competitividad de todo el equipo de trabajo.

Cabe resaltar que bajo los estándares que persigue la organización bajo su política corporativa y de gestión de calidad, son establecidos los criterios y requisitos para seleccionar los proveedores que interactúan con compañía; se vigila que los mismos tengan implementado un sistema de Calidad que garantice la prestación óptima del servicio y que se extienda a toda la cadena de abastecimiento. Adicional a lo anterior se les hace seguimiento a través de la circular 170 y evaluación permanente.

Pese a todo lo descrito anteriormente **Agencomex** está alerta y tiene claro que los competidores de la organización se encuentran; representados en las Agencias de Aduanas nivel I y II, Almacenes generales de Depósito y los grupos logísticos que funcionan en el territorio Aduanero nacional; Cabe anotar que según el decreto 2685/99 faculta a las agencias de aduana Nivel I a actuar en todo el territorio aduanero nacional, mientras que las de nivel II les confiere la misma facultad pero condicionada cuando una norma o restricción legal se los prohíba.

Para el caso de los almacenes generales de Depósito se puede considerar que presentan una ventaja sobre toda las agencias de Aduanas; pues el mismo decreto los faculta no solo para prestar servicios de almacenamiento, distribución, descargue, cargue, etiquetado, empaque etc. Si no que a su vez los faculta para prestar el servicio de intermediación aduanera. Sumado a lo anterior estos están constituidos como filiales bancarios, por lo tanto cuentan con todo el apoyo financiero de estas entidades, que en la mayoría de los casos les remiten clientes propios que canalizan sus negocios y operaciones de comercio exterior con ellos y a los cuales el banco les extiende todos los servicios de la cadena de abastecimiento a través de su filial el almacén general de depósito; incluyendo muchas veces el financiamiento de toda la operación al cliente; esta situación se puede evidenciar cuando el documento de transporte viene consignado a la entidad financiera.

Los almacenes Generales de depósito compiten con tarifas muy bajas y algunas veces no cobran el valor de este concepto a los clientes; como estrategia para atraerlos; pues finalmente para ellos el negocio redondo se encuentra en el servicio de almacenaje que es cobrado mensual; no importa si solo es una fracción de tiempo; en la distribución, empaque, reempaque y demás operaciones que ellos ejecutan, contribuyendo con esta acción casi que a sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente a sus condiciones. No obstante al ser empresas muy grandes y tener un sinnúmero de clientes, tienden a prestarle atención personalizada solo a sus clientes más grandes o representativos y el resto de clientes le dan un servicio prácticamente virtualizado.

Los grupos logísticos operan casi de la misma forma que los almacenes generales de depósito, aclarando que no son filiales del banco; pero le ofrecen al cliente todo el paquete completo de origen hasta destino dependiendo el termino de negociación internacional ya que al ser un grupo logístico abarcan (Navieras, agencias de Aduanas, centros logísticos dentro y fuera de los puertos, operadores, aerolíneas, transportadores terrestres etc.) En fin todas abarcan todos los procesos logísticos en su máxima expresión.

**Agencomex** hace frente a lo anterior con su estrategia personalizada de atención al cliente, el compromiso, entrega y cumplimiento en cada una de los trámites que les delega el cliente por medio de poder o mandato para que los representen y siempre bajo la consigna de exceder las expectativas del cliente. Es decir, que para identificar y formular una estrategia esta tiene que ser un proceso estudiado cualitativamente y cualitativamente que busca es eliminar a la competencia. Aquí podemos ver que los autores de esta escuela y precursores como Schendel y **Hatten (1972)** ellos consideraban la estrategia que era la base para lograr las metas, objetivos, así como definir programas que permitan la asignación de recursos. Pero el principal exponente fue **Porter (1985)** la organización debería seleccionar una o varias estrategias claves para ganar posicionamiento en el mercado y que de esta manera al ganar ventajas sobre otras empresas, esta obtendría utilidades y se garantizaría su expansión y consolidación. Es importante

destacar que dentro de las premisas, está la planeación y el control. Otro aporte de Porter, que la estrategia precede a la estructura y no lo contrario. Es decir aquí no hay formulación, sino selección de estrategias. Para ello se debe analizar el mercado en donde se opera y de manera se pueden identificar a través de un modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas como son la las amenazas de nuevos actores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad de las firmas competidoras.

Finalizamos este capítulo ofreciendo una perspectiva clara de los factores de éxito que han incidido en que **AGENCOMEX** esté consolidada como una compañía sostenible no solo en la ciudad de Cartagena si no en las jurisdicciones aduaneras en que hace presencia (Barranquilla, Bogotá y Buenaventura), apoyado en un talento humano, que en una empresa de servicio más importante son las personas. De ahí, que es importante darle a conocer el modelo de negocio, también fundamentar la cultura de la organización que se fundamente y principios y valores corporativos; otro factor clave que se relaciona con el talento humano es la sobre todo en un negocio en donde cambian la legislación permanente, se debe fundamentar su plataforma de servicios; política de incentivos y salud ocupacional. Otro aspecto importante, es el servicio al cliente que debe fundamentarse en la cortesía, la comunicación, la cooperación, la profesionalidad, la capacidad resolutive, seguimiento y fidelización. Además, tenemos la infraestructura física y financiera, un sistema de gestión de calidad eficiente, alianzas estratégicas sólidas que contribuyen al fortalecimiento del servicio, constante construcción de conocimiento e innovación y una dirección estratégica visionaria con valor compartido.

La evolución financiera que ha tenido la empresa durante los últimos cinco años desde el año 2011 hasta el año 2015.

Comparando los ingresos entre el año 2011 y 2010, la empresa tuvo un incremento del 42%, eso fue ocasionado por el aumento de las ventas, producto de una política

de expansión y gestión comercial fuertemente ejercida por la Gerencia y apalancada por la gestión comercial de la organización.

El año 2011, también se caracteriza por el aumento de los activos corrientes y adquisición de nuevos activos de propiedad planta y equipo.

Fue un año muy productivo y de muchos retos para la gerencia toda vez que cumplió y superó la metas en cuanto a utilidades se trata, pues, tuvo un incremento del 125% superando las del año 2010 (las cuales pasaron hacer desde 109 millones a 247 millones).

Esta liquidez, refleja también la confianza la confianza que los clientes depositan en la compañía al consignar sus anticipos sin la preocupación de estos van hacer malversados, dentro de los pilares de la compañía está el de salvaguardar la propiedad del cliente incluyendo sus anticipos.

En el año 2012 se reportaron cambios importantes que sin duda datan de la sostenibilidad de la empresa, pero tal vez con un rendimiento menor que el observado en el año 2011.

Finalmente resaltamos que los factores claves de Agencomex están contenidos especialmente en el capital Humano, la transparencia y la búsqueda constante de optimizar sus procesos, la ubicación geográfica, las buenas relaciones con las instituciones, el servicio personalizado y solvencia financiera. Cabe resaltar que el capital humano, es uno de los factores claves más importantes, el personal se siente contento y motivado con la empresa, están satisfechos con los salarios que reciben, se tiene una baja tasa de rotación en el personal, y este se identifica con los valores y principios de la organización.

También logramos evidenciar la evolución que ha tenido la planta de personal en Agencomex, donde hace 15 años aproximadamente, la dirección estaba dada por una sola persona, el departamento de aduanas estaba conformado por 6 personas y en la parte contable y financiera era manejada por una persona, los procesos y trámites de aduanas eran más complejos, en el puerto, la Dian y los procesos eran

casi todos manuales. Actualmente la Gerencia cuenta con más personal todos comprometidos con ejercer de la mejor manera sus roles dentro de la organización, en el departamento de Aduanas hay 15 personas entre coordinadores, auxiliares y tramitadores, se evidencia también en que ya se cuenta con un área de recursos humanos que antes no existía, así como la incorporación de sistemas de gestión de calidad y tecnología de punta para proporcionar una ágil respuesta a los clientes. De esta manera la empresa **Agencomex** reafirma la declaración en la visión de la organización, que sin ser necesariamente la más grande en estructura si es una de las más confiables, procurando siempre ser eficientes y eficaces en sus procesos.

Apoyando todo lo anterior la organización diseñó y cumple un plan de formación en el cual se incluyen temas relacionados con la normatividad y temas de actualidad que están relacionados con la prestación de nuestros servicios, de igual manera las demás áreas diferentes al departamento operativo, también, se capacitan permanentemente.

## CONCLUSIONES

Para poder llegar a las conclusiones que se van a presentar es importante realizar un análisis de las teorías expresadas y que se aplican de manera sistemática en algunas ocasiones y otras espontáneamente. Tenemos el caso del concepto de estrategia que se fundamenta en el concepto de competitividad y está a su vez fundamentada en los escritos de David Ricardo , con las ventaja comparativa de las naciones y Shumpeter cuando agrega un cuarto factor de producción dentro de los neoclásicos como es la tecnología. Estos dos autores y la empresa Agencomex aplican el concepto en donde relacionan recursos su utilización, para alcanzar mejores resultados y sobre todo en la búsqueda de la rentabilidad. Si a esto le agregamos y que lo vislumbramos en el trabajo, es la capacidad de la organización y sus competencias para lograr competir y sobre ser sostenible.

Podemos analizar es que la empresa utiliza la planeación estratégica como una herramienta fundamental para afrontar la competencia, debido a que estamos en un sector de servicios que cambia constantemente, como es el comercio exterior. Desde la visión de Grant (2003) no son dispares la relación entre planeación de largo plazo y planeación estratégica, debido a que si se empodera al talento humano y se le dan herramientas tecnológicas y de capacitación permanente, esta puede hacer frente a momentos de turbulencia en la empresa. Esto no garantiza el éxito, sino se tiene la cultura de generar valor.

Un aspecto para resaltar en la empresa y se pudo ver durante este proceso investigativo es la aplicación de la escuela del diseño, que utilizo la herramienta del DOFA y que la empresa la considera un factor de éxito para poder autoevaluarse permanentemente. Pero, lo interesante que el análisis y los resultados que se obtienen han dado a la organización, la posibilidad de avanzar y de posicionarse como usuarios de alta confianza dentro del comercio exterior.

Dentro del diagnóstico de AGENCOMEX se evidencio que no posee un gobierno corporativo establecido. Es imperante implementarlo, para lograr este proceso, se debe fundamentar en una estrategia de la escuela incrementalista o de gradualismo lógico, es decir que el aprendizaje es permanente, Pero, vale la pena aclarar que este se debe permear a toda la organización y no quedarse en la alta dirección o de mando medios.

Con relación a la generación de Valor más que una fórmula es una cultura y que en la empresa se puede evidenciar en el servicio. Debido, a que este actúa como un factor de diferenciador aquí. Siendo coherente con el discurso de Porter (2008) en la cadena de valor esta la verdadera ventaja competitiva de la empresa y principalmente en el proceso de desagregación del servicio (desde el contacto con el cliente hasta la posventa del servicio)

En un aspecto importante es el sistema de valor que se aplica en el sector servicio, que es el sector en donde podemos ubicar la empresa. Se observa que hay una relación muy clara y robusta entre lo que se conoce con el front office / back office, en donde se establecen relaciones de información y que se apoyen en la tecnología, talento humano, la localización y las relaciones con la institucionalización.

Para el caso de los factores de éxito se demuestra que la empresa es el más importante es el Talento humano y este es un factor importante en el éxito organizacional. En la organización se maneja un sistema tradicional de escenario legal estable, con una buena división del trabajo y con un desarrollo físico e intelectual para afrontar los retos.

Por último tenemos que un gran factor de éxito de la empresa es la logística con que cuenta la empresa y que repercute ampliamente en la satisfacción que se le brinda al cliente, convirtiéndose esto en el corto plazo en una fidelización de este hacia la empresa Agencomex por la esmerada atención, todo esto bajo un esquema de menor costo y alta eficiencia en cada operación. La empresa se esfuerza en

brindar un servicio personalizado, con un contacto directo con el cliente, dando la oportunidad de escucharlos permanentemente, resolviendo dudas e inquietudes para optimizar los procesos en posteriores servicios. El servicio personalizado ha contribuido también a la consecución de nuevos clientes, por lo que se ha convertido en una gestión importante de apalancamiento para la gestión comercial, pudiendo decir que sin ser Agencomex un negocio comercial, la postventa se ve reflejada en el contacto directo con el cliente, factor que ha contribuido a tener unos lazos comerciales más fuertes con nuestros clientes y que le contribuyen a la empresa a un mejoramiento continuo.

## BIBLIOGRAFIA

ANDREWS Kenneth R. (1965) the Concept of Corporate Strategy. Homewood Ill. Dow- Jones Irwin., Preface iii.

ANSOFF H. Igor. (1965) corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion, McGraw-Hill.

BRAVO Herrera Fernando, (2002) Caso Enron, Documentos de trabajo serie material Docente, Economía y negocios Universidad de Chile.

BERTALANFFY, Ludwig Von.(1986) Teoría General de Sistemas. Fundamentos, desarrollo, Aplicaciones México. Fondo de Cultura Económica. Traducción de Juan Almela.

BARNARD Chester I. (1938). The Functions of the Executive.

BARNARD Chester I. (1948). Organizations and Management.

Bennis Warren G. Nanus Burt, (2008). Líderes. Estrategias Para un Liderazgo Eficaz. Ed. Paidós. Colección de bolsillos.

BUENO-CAMPOS, E. (2007). Organizaciones de empresas: estructura procesos y modelos. Editorial: Pirâmide, 2ª Ed.

CASTAÑO, Germán. Seminario Teoría Administrativa. Capítulo 5: Estrategia. En: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores\\_sobre\\_estrategia.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm) 04-05-2017 10:30 pm.

CHAIN M. (1998). El Manejo del Cambio Estratégico en las Organizaciones. D.F., México: Ed. Camsam Impresores.

CHANDLER, Alfred. (1962) Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.

CHIAVENATO, Idalberto. (2004) Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá. McGraw Hill. Séptima Edición.

DAVID, Fred. Gerencia Estratégica. (1994) Novena Reimpresión. Editorial Serie Empresarial.

GOMEZ Ortiz, Rosa Amalia, El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas, pensamiento & gestión, 24. Universidad del Norte, 157-194, 2008, ISSN 1657-6276.

HILL, Charles. (2000) Administración Estratégica Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill.

HITT, Michael. (1999) Administración Estratégica. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall.

KOONTZ H, HEINZ W (1998) Administración Una Perspectiva Global, 11ª edición, Ed. Mc Graw Hill.

KENICHI, Ohmae. (2005) El Próximo escenario global: Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 392 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo, (2006) Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Bogotá. Limusa. Cuarta Edición.

MINZTBERG Henry. Brian Quin James. (1993). El proceso Estratégicos, Conceptos, Contexto y Casos. 2ª Edición Editorial Prentice Hall ISBN -968-880-322-7 México P. 86.

MUÑOZ Jurado Paola Andrea, Henao Alava Dorothy, Pineda Moreno Daniel y Martínez Bernal Alejandro, avalado por el comité técnico de la excelencia Fundibeq Modelo de excelencia desarrollado, actualizado y registrado por los profesionales de la corporación calidad. (Bogotá Colombia Febrero del 2016).

NELSON Richard R, Winter Sidney G.(1982) An Evolutionary Theory of Economic Change. The Belknap Press of Harvard University press Cambridge, Massachusetts and London, England.

NONAKA I., Takeuchi H. (1995) The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University press.

PORTER, Michael E. (2008) Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Séptima reimpresión. México D.F.: Grupo Editorial Patria. Cap. 1y 2.

PORTER, Michael. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980.

RESTREPO Puerta Luis F. y RIVERA Rodríguez Hugo Alberto. (2008) Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Segunda Edición. Universidad del Rosario.

ROBLEDO Fernández Juan C, Del rio J, Martínez O, Ruiz A. J. (2015) Gestión del Conocimiento Organizacional. Fundamentos Teóricos. Jorale Editores.

SELZNICK, Phil, (1957). Leadership in Administration. A Sociological Interpretation

SENGE Peter (2000) La Danza del Cambio, Los Retos de Sostener El Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje. Ed. Norma

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Quinta edición. Editores Santa fe de Bogotá. 2003.

SCHUMPETER Joseph A. (2010), Capitalismo Socialismo y democracia, colección Routledge Classics.

THOMPSON, Arthur. Administración Estratégica. Décimo quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. 2007

TRACY Brian. Estrategia Corporativa Editorial Amacon Primera edición Año 2015. P 70-80.

ZAPATA V, ROBERTO. Olas paradigmáticas de la estrategia: enfoque hermenéutico. Medellín – Colombia: Revista Ciencias Estratégicas, 2007. p 83 – 92.

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16629772>

<http://www.analdex.org/2016/06/23/impacto-de-la-ampliacion-del-canal-de-panama-para-colombia/>

<http://www.puertoantioquia.com.co/porta/es/>

<http://www.conconcreto.com/puerto-internacional-darien>

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/gana-colombia-el-nuevo-canal-de-panama-articulo-649255>

<http://www.dinero.com/edicion-impres/informe-especial/articulo/que-esta-sucediendo-en-el-uraba-antioqueno/242005>

<http://noticias.caracol.com.co/colombia/el-nuevo-puerto-de-uraba-empieza-ser-un-sueno>

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40825/91/S1601333\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40825/91/S1601333_es.pdf)

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/comunicacion/libro>  
Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Globalización*.

<http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/caricom>

<http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/aladi>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Canal\\_de\\_Nicaragua](https://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_Nicaragua)

[http://elpais.com/elpais/2017/02/10/planeta\\_futuro/1486758466\\_852892.html](http://elpais.com/elpais/2017/02/10/planeta_futuro/1486758466_852892.html)