



**Creación de una unidad de negocio “OMEARA S.A.S.” empresa para el apoyo en la
gestión aduanera del mercado internacional en Colombia**

Juan Carlos Gonzalez O´meara

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

2021

**Creación de una unidad de negocio “OMEARA S.A.S.” empresa para el apoyo en la
gestión aduanera del mercado internacional en Colombia**

Juan Carlos Gonzalez O´meara

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Director (a):

JAIRO ALONSO OROZCO TRIANA

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., Día - mes – 2021

DEDICATORIA

A mi hija, esposa, mamá, papá, hermano, hermana y sobrina, porque gracias a cada uno de ellos y ellas, aprendí lo que se necesita ser y hacer para salir adelante. Me siento orgulloso de pertenecer a esta hermosa familia.

*“Dice más de tu educación como tratas a un mesero que cada uno de tus títulos y cursos
juntos”.*

-Daniel Habif-



Creación de una unidad de negocio “*OMEARA S.A.S.*” empresa
para el apoyo en la gestión aduanera del mercado internacional en
Colombia

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios, Jesús, la Virgen María y los Ángeles, porque en el recorrido de mi vida estudiantil he afrontado diversas situaciones, cuya salida fácil, en ese momento, era dejarlo todo. Sin embargo, gracias a ellos tuve la fuerza para continuar con mis estudios hasta llegar a la maestría, contando con la oportunidad de realizar un proyecto para el beneficio de una población vulnerable.

RESUMEN

Desde 1991, con la apertura económica, ha sido posible identificar oportunidades de mejora en la cadena logística de las empresas, por medio de la cual se llevan a cabo actividades de importaciones y exportaciones. Aunque en este proceso intervienen las agencias de aduanas, la operatividad y el sistema institucional en materia aduanera hacen que la operación requiera de personal capacitado y con experticia para desarrollar las operaciones de nacionalización y exportación. Si bien estas son labores meramente operativas, el conocimiento en el proceso de nacionalización y exportación es fundamental para evitar exigencias formales por parte de los usuarios aduaneros, las cuales se traducen en sobrecostos al producto final. Sin duda, esto último resulta ser inconveniente un para el consumidor final, lo cual afecta de manera negativa la competitividad en el mercado interno y exterior.

Por su parte, Colombia incursiona en el comercio internacional con retos de competitividad y aprovechamiento comercial de su diversidad exportable. De esa manera, ha logrado ampliar las relaciones comerciales con más de 140 países, bajo acuerdos comerciales regionales o bilaterales, obteniendo resultados favorables que se evidencian en la cuenta comercial. En ese orden de ideas, es posible inferir que la operatividad en procesos de exportación e importación está centralizada en las agencias de aduanas, quienes se desempeñan como auxiliares de la Función Pública.

Así las cosas, teniendo en cuenta que el conocimiento se pierde con las renunciaciones y cambios de personal, según la oferta laboral y proyectos nuevos de cada agencia de aduana, en la presente investigación se hizo evidente la oportunidad de retener este conocimiento por medio de la creación de una empresa que apoye la labor operacional de las agencias de aduanas, importadores y exportadores; todo ello, contando con el apoyo del personal vulnerable.

Palabras clave: globalización, competitividad, balanza comercial, agencia de aduanas, gestión aduanera.

ABSTRACT

The Colombian economical growth in 2021, brings many new opportunities for improvement in the logistics chain, which refers to imports and exports, it is in this process where customs agencies intervene, however, the operation and institutional system in customs matters require trained personnel with expertise in nationalization and export operations, which although they are operational tasks, knowledge in the nationalization and export process is necessary to avoid formal climas by users customs, which translate into over-costs to the final product, which is inconvenient for the final consumer and negatively affects competitiveness in the domestic and foreign markets.

Similarly, Colombia ventures into international trade with challenges of competitiveness and commercial use of its exportable diversity. It has expanded trade relations with more than 140 countries, under regional or bilateral trade agreements, with favorable results that are evidenced in the trading account, it is evidenced that the knowledge of the operation in export and import processes is centralized in the customs agencies, who are auxiliary to the public function.

Thus, knowledge leaks with the resignations of personnel, which increases depending on the job offer and new projects of each customs agency, due to this, an opportunity is evident in the retention of this knowledge and is to create a company that supports the operational work of customs agencies, importers and exporters, this support will be carried out with personnel who have some vulnerability.

Keywords: globalization, competitiveness, trade balance, customs agency, customs management.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABLAS	XII
1. INTRODUCCIÓN.....	15
2. OBJETIVOS	17
2.1. Objetivo general	17
2.2. Objetivos específicos	17
3. NATURALEZA DEL PROYECTO	18
3.1. Origen o fuente de la idea del negocio.....	18
3.2. Definición del problema.....	18
3.3. Descripción del negocio.....	20
3.4. Justificación y antecedentes	20
3.5. Objetivos empresariales	21
3.5.1. Objetivo a corto plazo (hasta dos años de operación).....	21
3.5.2. Objetivo a mediano plazo (hasta los 5 años de la operación)	21
3.5.3. Objetivos a largo plazo (más de 5 años de operación).....	21
3.6. Descripción de productos o servicios.....	22
3.7. Empresa.....	23
3.8. Potencial del mercado en cifras.....	24
3.9. Ventajas competitivas del servicio.....	26
3.10. Resumen de las inversiones requeridas.....	27
3.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad	27
3.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	28

3.13. Equipo de trabajo.	28
Tabla 2. Cargos y roles del equipo del trabajo para empresa OMEARA S.A.S.	28
4. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	29
4.1. Caracterización del sector	29
4.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio	32
4.3. Análisis de las oportunidades y amenazas	36
4.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector	36
5. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	38
5.1. Análisis y estudio de mercado	38
5.2. Tendencias del mercado	39
5.3. Segmentación de mercado objetivo	40
5.4. Descripción de los consumidores	40
5.5. Tamaño del mercado	41
5.6. Riesgos y oportunidades de mercado	42
5.7. Diseño de las herramientas de investigación	44
5.8. Metodologías de análisis de los competidores.....	50
5.9. Análisis de la competencia.....	51
5.10. Estrategia y plan de introducción al mercadeo	53
6. ASPECTOS TÉCNICOS	58
7.1 Ficha técnica del producto o servicio	58
7.2. Capacidad productiva de la unidad de negocio	61
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	64
7.1. Constitución	64
7.2. Misión y Visión de la empresa.....	64

7.3. Marco normativo para el modelo de negocio.....	66
8. ASPECTOS FINANCIEROS	68
9.1. Condiciones del para inicio operacional	68
9.2. Proyección de ventas y costos.....	69
9.3. Inversiones y gastos del proyecto.....	70
9.4. Estado de resultados	71
9.5. Estado de situación financiera.....	71
9.6. Flujo de caja del proyecto	72
9.7. Evaluación financiera.....	73
9.8. Punto de equilibrio	74
10. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	75
10.1 Dimensión social	75
10.2. Dimensión técnica	76
10.3. Dimensión ambiental.....	76
10.4. Dimensión económica	77
10.5. Dimensión de gobernanza	77
11. CONCLUSIONES.....	79
12. REFERENCIAS.....	81
Resumen ejecutivo, Colombia: Perspectivas Empresariales, Serie del ITC sobre medidas no arancelarias	84
13. ANEXOS.....	85

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol de problemas	18
Figura 3. Proceso para la prestación del servicio.....	22
Figura 2. Esquema de las cinco fuerzas de Porter	32
Figura 3. Proceso para la prestación del servicio.....	60
Figura 4. Análisis y estrategias FODA	66

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Proyección de Arranque de la unidad de Negocio, según número 2021.	27
Tabla 2. Cargos y roles del equipo del trabajo para empresa OMEARA S.A.S.....	28
Tabla 3. Identificación de variables del análisis PESTEL para la empresa	29
Tabla 4. Ordenamiento de exportaciones nacionales, según producto y valor, 2018	38
Tabla 5. Identificación de oportunidades, según sectores económicos y regiones	43
Tabla 6. Identificación de clientes potenciales, según resultados del diagnóstico	44
Tabla 7. Identificación de clientes potenciales según la aceptación de la propuesta de servicios de apoyo.....	45
Tabla 8. Identificación de clientes potenciales, según tiempo posible de contratación de los servicios.....	45
Tabla 9. Identificación de clientes potenciales, según funciones principales e indicadores a cargo del prestador de los servicios de apoyo.	46
Tabla 10. Identificación de clientes potenciales, según la competencia de proveedores. 46	
Tabla 11. Identificación de clientes potenciales, según intereses en el mejoramiento de la operación aduanera	47
Tabla 12. Resumen de clasificación de la información, según encuesta aplicada, 2021 .	47
Tabla 13. Criterios de análisis de la competencia	52
Tabla 14. Plan y presupuesto para ejecución de la estrategia de promoción	54
Tabla 15. Plan y presupuesto para ejecución de la estrategia de comunicaciones.....	55
Tabla 16. Plan y presupuesto para ejecutar la estrategia de distribución.....	56
Tabla 17. Ficha técnica del producto o servicio.....	58
Tabla 18. Requerimientos de inversión.....	58
Tabla 19. Escenarios de la capacidad productiva de la unidad de negocio, según el número diario de operaciones y tarifas actuales, 2021	61
Tabla 20. Requerimiento de personal, según proyección del primer del primer año de operación.....	61
Tabla 21. Inversión en equipo de trabajo	62

Tabla 22. Actividades de constitución, según normas vigentes.....	64
Tabla 23. Proyección de arranque de la unidad de negocio, 2021	69
Tabla 24. Proyección de ventas y costos.....	69
Tabla 25. Inversiones y gastos del proyecto	70
Tabla 26. Cálculo del préstamo.....	70
Tabla 27. Estado de resultados.....	71
Tabla 28. Estado de situación financiera	72
Tabla 29. Flujo de caja del proyecto	73
Tabla 30. Evaluación financiera y punto de equilibrio	73
Tabla 31. Punto de equilibrio	74

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Clasificación de los capítulos de importaciones más representativas en el comercio internacional de Colombia.....	85
Anexo 2. Red de proveedores de servicios logísticos.....	87

1. INTRODUCCIÓN

Desde los años 1990 ante la dinámica y tendencias del comercio internacional se hizo urgente una visión nacional que posibilitará mejor participación en el mercado mundial; esto significó participar en la ruptura del tradicional proteccionismo que caracterizaba las relaciones comerciales mundiales. Fue el paso de una economía local y cerrada a una economía de apertura gradualmente globalizada y altamente competitiva, alcanzando Colombia, es por esta razón que los procesos de importación y exportación se han incrementado y un claro ejemplo es que de 1990 a 2020, las exportación han aumentado de USD 1.765.037.137 en 1990 a USD 31.055.810.660 en el 2020 (Datos DANE 2021), lo que representa un aumento del 1.765% y con respecto a las importación pasamos de USD 5.588.541.115 en 1990 a USD 43.488.662.008 (Datos DANE 2021), lo cual representa un aumento de 778%.

La problemática actual del mercado, es el alza en los costos operacionales y el encarecimiento del producto, viéndose afectado el consumidor final, puesto que los productores o comercializadores le suman estos sobrecostos, lo anterior es consecuencia de que las agencias de aduana tienen un alto nivel de rotación del personal de casi el 40 %, debido al cambio de clientes a otras agencias de aduanas o porque prefieren trabajar directamente con los importadores o exportadores, lo cual hace que se pierda el conocimiento del negocio y la oportunidad de respuesta a las operaciones, adicional que en las temporadas de alta movilidad de mercancías por exportación e importación aumenta el riesgo de no cumplir con las exigencias del mercado y de los requerimientos de los clientes.

Así las cosas, el desarrollo de este trabajo de grado se planteó como objetivo principal formular un plan de negocio para la viabilidad de creación de una unidad de negocio “OMEARA S.A.S.” empresa dirigida al apoyo operativo y en gestión documental aduanera para el comercio internacional de Colombia.

Se realiza un análisis de sostenibilidad para el proyecto empresa “OMEARA S.A.S.”, abarcando la mayor parte de aspectos ambientales minimizando el consumo de energías contaminantes, promoviendo las acciones y programas que contribuyan a la protección del medio ambiente, con respecto al aspecto económico este contribuirá a la reactivación económica, impulsando iniciativas de pequeñas y medianas empresas, de igual manera ampliando el mercado

exportador y el aspecto social generando empleos estables con remuneración justa aumentando el ingreso familiar y disminuyendo el índice de desempleo.

Consecuente con lo anterior, el plan de trabajo para la creación de la empresa “OMEARA S.A.S.”, dará inicio con la identificación de los objetivos a alcanzar, especificando la naturaleza del proyecto, con el fin de lograr identificar el problema y justificar la idea de negocio, analizando el sector al cual pertenecerá la empresa, para realizar el estudio piloto del mercado, así mismo realizar los aspectos técnicos, organizacionales y financieros, con el fin de ser una empresa sostenible, logrando concluir que la empresa es funcional y viable.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Formular el plan de negocio para la viabilidad de creación de una unidad de negocio “*OMEARA S.A.S.*” empresa dirigida al apoyo operativo y en gestión documental aduanera para el comercio internacional de Colombia.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar el plan de mercado para el diseño de estrategias de intervención del problema identificado.
- Diseñar el plan de producción para la definición de los requerimientos técnicos, equipamientos, herramientas, materia prima, mano de obra, tamaño, localización en planta, entre otros.
- Elaborar el plan administrativo y organizacional de la unidad de negocio.
- Efectuar el plan de finanzas que evalúe la viabilidad de la unidad de negocio en gestión.
- Generar un enfoque de sostenibilidad, creando puestos de trabajo estables, en especial población vulnerable y así apoyar la reactivación económica y disminuir los índices de desempleo.

3. NATURALEZA DEL PROYECTO

3.1. Origen o fuente de la idea del negocio

El proyecto se creó con el fin de apoyar a las empresas del sector logístico en los procesos de importación y exportación, en especial a las agencias de aduanas y aquellas empresas medianas y pequeñas, para poder impulsar la competitividad internacional y reducir los costos operativos.

Esta idea de negocio se crea por la experiencia del proponente del proyecto, teniendo en cuenta su experiencia de más de 18 años en el sector, en donde el más 90% de esta experiencia ha sido en agencias de aduanas.

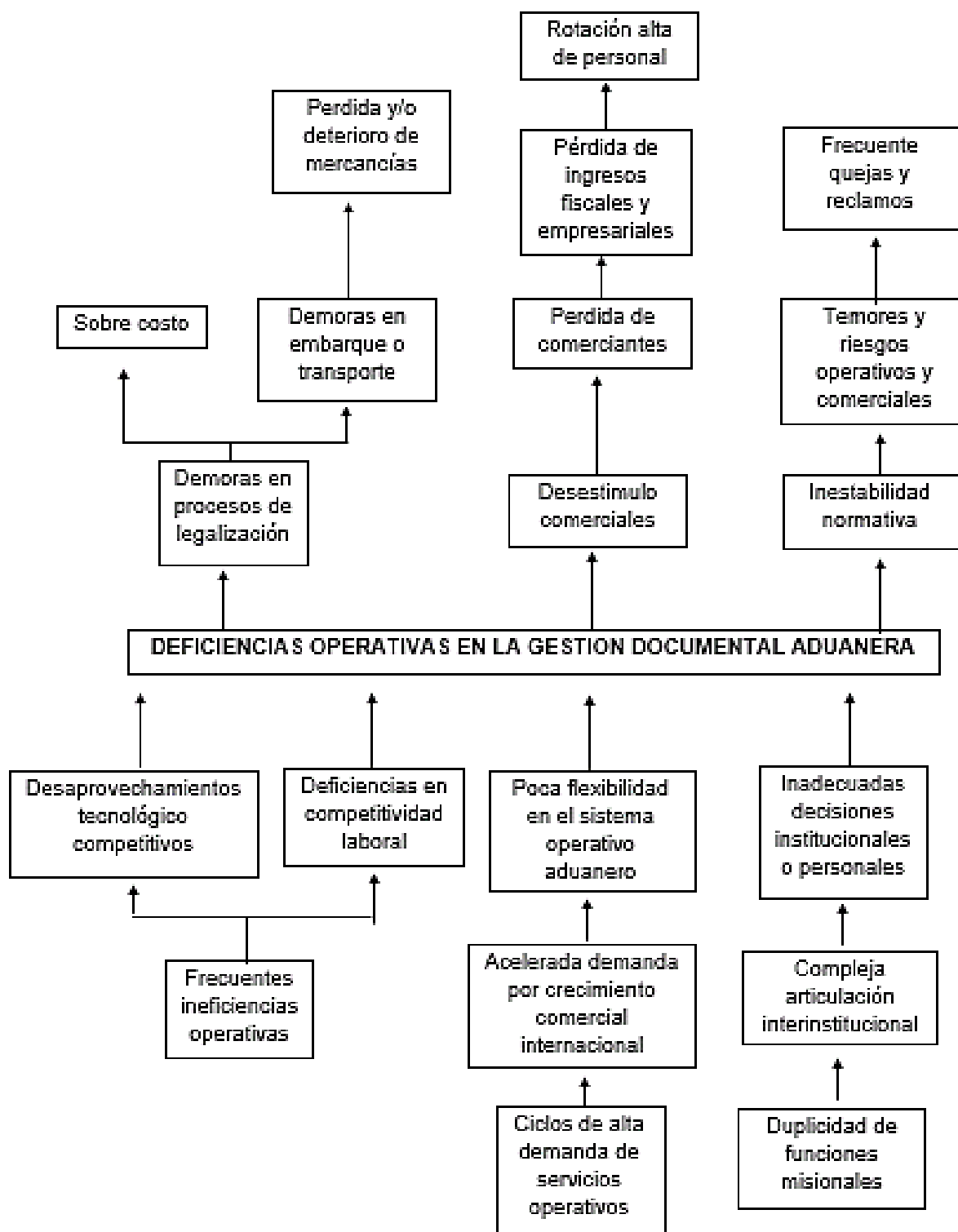
El apoyo logístico que se brindará la empresa “OMEARA S.A.S.” con la prestación de servicio de la empresa, apoyará de manera directa a las agencias de aduanas, para reducir costos y a las medianas y pequeñas empresas con tener mayor salida al mercado internacional por medio de las exportaciones.

3.2. Definición del problema.

Los dos aspectos problematizados de mayor atención se consignan en las preguntas previas: ¿Cómo se puede intervenir en la reducción de los tiempos de gestión documental aduanera? ¿Cómo contribuir en el mejoramiento del recurso humano para hacer más efectivos los procesos aduaneros en pro de los empresarios importadores y exportadores?

Durante cada vigencia comercial se identifican temporadas de mayor movilidad comercial en las que las agencias aduaneras acuden a la contratación de servicios de apoyo con terceros que les garantice eficiencia, rendimientos económicos y calidad en el servicio. Además, se les permite reducir sus costos de nóminas y equipamientos y contar con personal vinculado de planta durante las épocas en que se disminuye la demanda de servicios aduaneros.

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia

3.3. Descripción del negocio

La unidad de negocio “OMEARA S.A.S.” empresa dirigida a la prestación del servicio de apoyo logístico y operativo a las agencias de aduana nacional para la gestión documental en las transacciones del comercio internacional, lo anterior con el fin de lograr eficiencias en la operación, mejorar la competitividad internacional y reducir los costos, por medio de:

- Conforme a la legislación comercial y aduanera, crear los procesos con el fin de ser un apoyo confiable en la operación de comercio internacional.
- Mejoras en los procesos operativos en la elaboración de declaraciones aduaneras.
- Equipo capacitado con el fin de ser efectivos y productivos.
- Disminuir los tiempos y costos en los procesos.

3.4. Justificación y antecedentes

Las agencias de aduana realizan un total de aproximadamente 453 000 declaraciones aduaneras de importación (Legiscomex, 2019); es decir, 37 800 declaraciones aduaneras de importación al mes. En ese sentido, si se suple la necesidad del 2 % de esta cantidad, esto es, aproximadamente 800 declaraciones y una persona en promedio logra realizar 100 declaraciones al mes, será posible emplear inicialmente a ocho personas. A su vez, se requiere de un soporte para las agencias de aduana en la elaboración de las declaraciones aduaneras de importación, representando así un aliado estratégico del proceso logístico, permitiendo crecer a ambos sectores de manera mancomunada. Al respecto, Kaplan y Norton (2000) señalaron que se debe “monitorea[r] todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia” (p. 3).

De igual manera, es imperativo para las agencias de aduanas contar con un aliado que le brinde apoyo logístico en los momentos de aumento de la operación, con el fin de evitar la pérdida de credibilidad y oportunidad en la prestación del servicio y así disminuir los costos adicionales que se puedan generar.

A partir de los registros aduaneros consultados en Legiscomex (2019) y el DANE (2018), tanto para precisar la magnitud en valor como en volumen de la movilización de mercancías, fue posible identificar la necesidad o las exigencias de respuesta operativa que agilicen y cualifiquen los servicios de apoyo logístico aduanero en favor de los actores y la propia economía nacional.

3.5. Objetivos empresariales

3.5.1. Objetivo a corto plazo (hasta dos años de operación)

- Ejecutar las inversiones planificadas para la implementación empresarial.
- Establecer la sede operativa principal en la ciudad de Bogotá.
- Iniciar operaciones competitivas durante el primer trimestre de inicio de inversiones.
- Generar seis puestos de trabajo permanentes.
- Obtener certificación de auxiliar de apoyo aduanero.
- Implementar los canales de publicidad virtual.
- Alcanzar el punto de equilibrio financiero.

3.5.2. Objetivo a mediano plazo (hasta los 5 años de la operación)

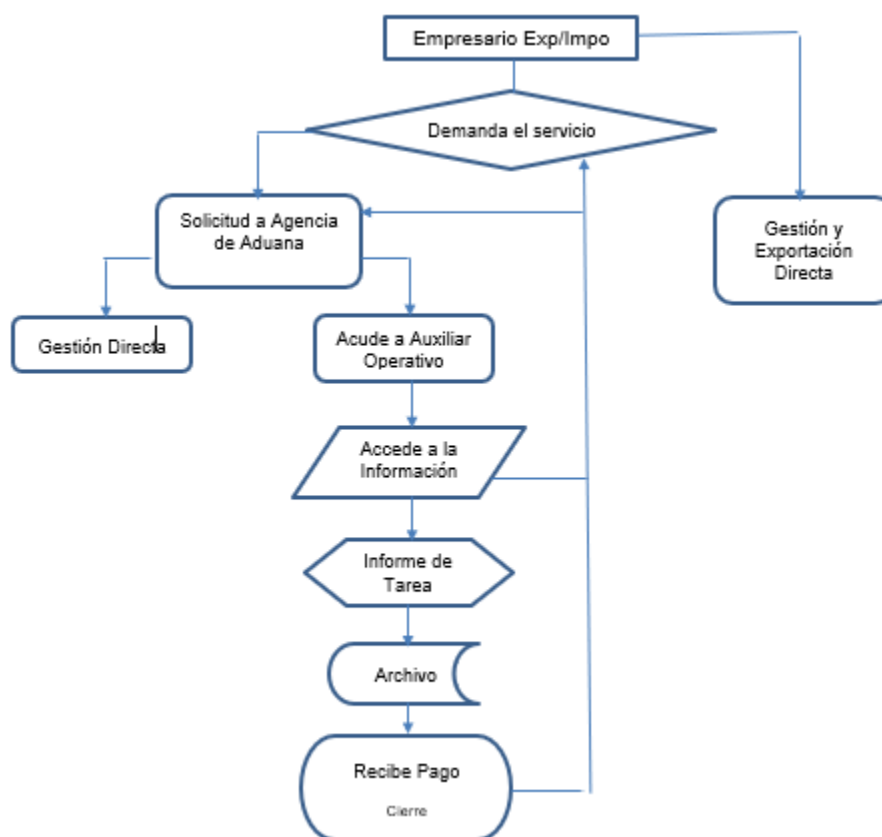
- Ampliar el personal vinculado mediante el trabajo desde casa.
- Consolidar la base de clientes con las agencias de aduana del país.
- Posicionamiento de la página web para la fidelización de clientes externos.
- Apoyar el crecimiento económico de Pymes y Mipymes con vocación exportadora.
- Iniciar proceso de recuperación de la inversión inicial.
- Alcanzar reconocimiento nacional e internacional como empresa modelo.

3.5.3. Objetivos a largo plazo (más de 5 años de operación)

- Consolidada la vinculación de clientes internacionales.
- Ampliación de nuevas exportaciones de pequeños y medianos empresarios.
- Ejecutar nuevas inversiones con los recursos de capitalización.
- Establecer dos oficinas piloto en zonas de expansión comercial internacional.

3.6. Descripción de productos o servicios.

Figura 2. Proceso para la prestación del servicio



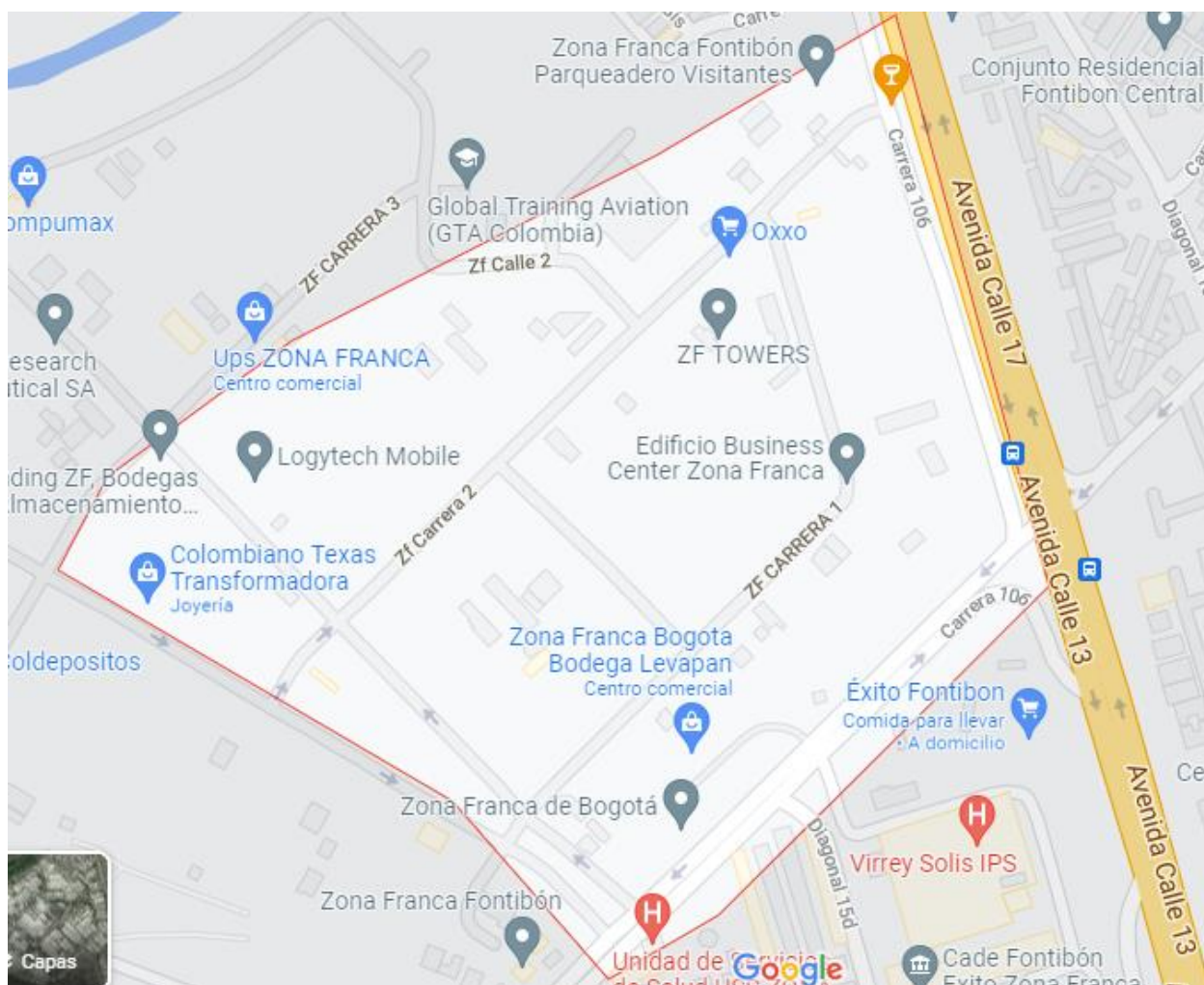
El potencial exportador puede realizar el proceso de manera directa o acudir a una agencia de aduana legalmente constituida y autorizada por la DIAN. La agencia, de acuerdo con su nivel de tareas, acude a expertos auxiliares (apoyo logístico) para adelantar los trámites documentales según los parámetros establecidos. De esa manera, entre la agencia y el auxiliar operador (apoyo logístico) se acuerdan los precios unitarios por cada trámite, los cuales son esencialmente la gestión del manifiesto de aduana y de transporte.

Una vez cumplida la tarea por parte del operador auxiliar, la cual se ejecuta en línea y tiempo real por medio de las plataformas oficiales, este remite el informe tanto al exportador como a la agencia, siendo esta última la que se encarga de efectuar el pago al operador auxiliar de acuerdo con el convenio celebrado previamente.

3.7. Empresa

- **Nombre:** OMEARA SAS.
- **Tamaño:** teniendo presente que es una empresa de servicios y los ingresos proyectados no superan los 32.988 UVT, el tamaño de la empresa será una Microempresa, con base en el Decreto 957 de 2019.
- **Ubicación de la empresa:** La empresa estará ubicada en Bogotá, específicamente en la Zona Franca de Bogotá, esta ubicación se elige, teniendo presente que es el lugar en donde hay mayor transacción comercial de comercio exterior en Bogotá y esta seccional de aduana es la que genera mayor número de declaraciones aduaneras.

Figura 4



3.8. Potencial del mercado en cifras.

De acuerdo con los registros de la DIAN, el mercado es suficientemente amplio y los nichos de preferencia son los pequeños y medianos productores con capacidad de exportación, teniendo presente que en el 2020 se realizaron más de 42.000.000 de exportaciones. Algunos, disponiendo de excelentes montajes y tecnologías, no exportan al no contar con los departamentos o secciones ni personal para realizar los trámites exportadores. Entre estos, el sector agropecuario (frutales, hortalizas) y el de agroindustria (productos con valor agregado o transformados para el consumo final) están recibiendo el mayor apoyo institucional para

fortalecer y ampliar sus exportaciones. Para estos sectores continúan siendo muy importantes las exportaciones de materias primas sin la más mínima agregación de valor.

Sobre frutales y productos agrícolas, Procolombia (2014), a partir del estudio efectuado sobre potenciales exportaciones hacia Chile, luego vistas con alto potencial de comercialización con China, Japón, Nueva Zelandia, Australia y Alianza Pacífico, con participación de México y Perú, señaló los segmentos con significativas potencialidades de exportación.

Para el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo es claro el acumulado de dificultades que se presentan tanto para la entrada como para la salida de mercancías del país. Según los porcentajes expuestos en estudios realizados por entidades del sistema ministerial, en el *Resumen ejecutivo -Colombia: Perspectivas empresariales-*, “(elaborado por parte del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario, con la orientación técnica y metodológica del ITC, y el apoyo de CAF -banco de desarrollo de América Latina- y UK Aid)”, el 98 % de las trabas de importación son originadas en Colombia; mientras que las de exportación se reducen al 25 %. Adicionalmente, y de acuerdo con las encuestas efectuadas (muestra de 731 empresas), para el 48 % de las empresas se presentan afectaciones en sus operaciones, importación o exportación, en el 40 %.

En línea con los tres principales factores de quejas, Cano (2016) concluyó que “la mayoría de los obstáculos identificados no corresponden al cumplimiento de normas aduaneras, sino a cuellos de botella que se encuentran en los procedimientos y trámites asociados al cumplimiento de la misma” (p. 33).

Para el periodo 2018-2019, las variaciones en importaciones fueron de consideración. Para Bogotá, el acumulado comprendió un 47,4 % y para Cartagena y Buenaventura el 29,4 %, lo que significa que para el resto fue del 23,2 %. Esto es un porcentaje muy superior al 5,5 % del periodo inmediatamente anterior, lo que se traduce en que las seccionales de aduana de menor movimiento adquirieron mayor participación comercial.

Las operaciones del comercio internacional en el país están debidamente reguladas por la DIAN y el Ministerio de industria, Comercio y Turismo. Por su parte, las agencias de aduana son las entidades de mayor representación y legitimidad operativa, con funciones enmarcadas en la actividad auxiliar de la Función Pública, de ahí el control y regulación a la cual deben ceñirse.

La clasificación de los OEA (Operador Económico Autorizado) del país es la siguiente: 18 agencias de aduana, y operadores económicos autorizados -importadores o exportadores- (OEA) distribuidos así: 95 exportadores e importadores, 29 exportadores, y 127 importadores. Para el periodo 2018-2019, los trámites documentales anuales de importación superaron los seis millones de operaciones básicas (documentos de transporte y declaraciones de importación), excluyéndose el número de operaciones referentes a los documentos de exportación; operaciones realizadas a través de los cerca de 300 establecimientos autorizados y referidos.

3.9. Ventajas competitivas del servicio

Es frecuente que las agencias de aduana, ante la creciente demanda de procesos de nacionalización de mercancías y elaboración de los manifiestos de aduana, acudan a certificados agentes externos para agilizar las operaciones y trámites aduaneros. Estos agentes externos, personas naturales o jurídicas, son contratados previa verificación de experiencia y condiciones competitivas calificadas.

Con estos fines, el presente trabajo se desarrolló con el propósito de comprender la dinámica y entorno del comercio internacional, bajo los enfoques conceptuales de la competitividad y la globalización, teniendo en cuenta que estas son realidades actuales que no se pueden desconocer o pretender actuar por fuera de ellas. Con una fundamentación teórica, se procedió a caracterizar el comercio internacional global y la particular participación del comercio nacional, siendo la balanza de pago o la balanza comercial los indicadores pertinentes.

Dado el volumen de las operaciones actuales y las proyecciones del crecimiento comercial, con un excelente diseño empresarial, se puede poner en marcha la iniciativa y brindar oportunidad laboral a poblaciones especiales o de atención prioritaria, puesto que esta población cuenta con pocas opciones laborales para desempeñarse dentro de la reducida oferta actual. Igualmente, se posibilitan nuevas formas de contratación ante las disponibilidades diversas de tiempo y las particularidades del trabajo desde casa y las operaciones comerciales dentro de la virtualidad, perfectamente normatizada y mejorada institucionalmente en el país.

Con base en lo anterior se identifica que la ventaja competitiva será el recurso que podrán tener a disposición las agencias de aduanas, las medias y pequeñas empresas, para poder apoyar

sus operaciones con un aliado que les será su soporte en procesos de alta demanda del servicio de importación y exportación, al momento de realizar la elaboración de las declaraciones aduaneras, adicional del recurso tecnológico y apoyados en la cuarta revolución para minimizar los tiempos y errores en la elaboración de las mismas.

3.10. Resumen de las inversiones requeridas

Con el fin de identificar las inversiones requeridas a continuación se identificarán los recursos más relevantes para dar inicio a la operación:

- Cómputo y sistematización: \$ 15.000.000.
- Sistema de redes y comunicaciones: \$ 3.000.000.
- Impresora láser multiusos: \$ 1.300.000.
- Escritorios con sillas: \$ 3.300.000.
- Archivo vertical: \$ 500.000.
- Sala de trabajo: \$ 2.500.000.
- Pólizas: \$ 2.200.000

3.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad

- Proceso de producción partiendo del primer mes del primer año con rendimientos de solo el 20 % frente a la cifra anual estimada en valor absoluto. Lo anterior, con incrementos mensuales sucesivos al 35 %, 50 %, 80 %, 90 % y 95 % para terminar el primer semestre.
- Para el segundo semestre se estima una cifra de operaciones sostenidas con un acumulado de 4650 operaciones, teniendo presente la aceptación del servicio, el buen servicio prestado, la oportunidad del servicio y el objetivo de ventas.
- Para los años siguientes, los incrementos en producción se estimaron en 9 %, 6 %, 8 % y 7 %.

Tabla 1. Proyección de Arranque de la unidad de Negocio, según número 2021.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Operación	7.662	8.352	8.853	9.561	10.230
Operativos	29	52	52	55	60
Coordinadores	3	5	5	5	6

Fuente: elaborado por el equipo investigación. 2021

3.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

Una vez realizada la simulación del proyecto en el simulador del Magister Reyes Giraldo, podemos evidenciar que el proyecto es viable, ya que al tener una tasa mínima de rentabilidad del 20% se logra tener una tasa interna de retorno de 61.16%.

El valor presente neto luego de cumplir los 5 años de operación será de \$ 342.585.984, de igual manera se logra identificar que el punto de equilibrio está cuando se logre vender el servicio en 3.829 documentos elaborados al mes.

3.13. Equipo de trabajo.

Tabla 2. Cargos y roles del equipo del trabajo para empresa OMEARA S.A.S.

Cargo	Rol
Dirección General	Administrar los recursos económicos y administrativos
Dirección Comercial	Gestionar el ingreso y retención de los clientes.
Dirección Operativa	Control de operación y realizar seguimiento con el fin de cumplir la oferta de servicio
Auxiliar Administrativo	Gestión documental en la creación y actualización de clientes y proveedores.
Asistente Financiero	Control de pagos a colaboradores, proveedores y entidades estatales.
Operativos	Elaboración de documentos aduaneros
Auxiliar Comercial	Seguimiento al cierre de clientes y verificación de cumplimientos de promesa de venta.

Fuente: elaborado por el equipo investigación. 2021

En la tabla 2 se puede identificar los cargos y roles que se requiera para la operación de la empresa a crear OMEARA S.A.S., este equipo de trabajo en cantidad puede varía dependiendo de la cantidad de operación, ya que cada operativo en promedio está proyectado para que realice entre 120 a 150 declaraciones aduaneras y un coordinador o líder este a cargo de 10 operativos, por lo que de manera inicial (primer año de operación) el equipo de trabajo estará conformado por 32 colaboradores, los cuales son 29 operativos y 3 Direcciones Operativas, teniendo presente que se cumplan las proyecciones de ventas y operacionales.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

Se analizará el sector por medio de los instrumentos de PESTEL y las fuerzas de PORTER, con el fin de identificar la viabilidad y posibilidad que la empresa “OMEARA S.A.S.” pueda incursionar en el mercado y sea efectiva su participación en la prestación del servicio.

4.1. Caracterización del sector

Todos los OEA autorizados están bajo la dirección de Organización Mundial de Aduanas (OMA), cuyo fin es promover un comercio internacional ágil, transparente y seguro; bajo criterios democráticos y equitativos, en aras de aportar al desarrollo y crecimiento de los países independientemente de su nivel de desarrollo y volúmenes de comercialización.

Las agencias de aduana son personas jurídicas autorizadas por la DIAN, cuya misión es el agenciamiento aduanero y mercantil para todos los usuarios, nacionales y extranjeros, usuarios o actores del comercio exterior.

Estas acuden a los auxiliares de apoyo que deben estar inscritos ante la DIAN. Sin exigírseles los requisitos establecidos para las primeras (Agencias de Aduanas), deben disponer de las certificaciones de idoneidad y experiencia para armonizar perfectamente con el sistema nacional, y de la tecnología y herramientas compatibles con el sistema del comercio internacional.

Tabla 3. Identificación de variables del análisis PESTEL para la empresa

Factores	Oportunidades	Amenazas
Político	- Las políticas de gobierno tienen interés prioritario en el comercio exterior. - Objetivos de las políticas: promoción de exportaciones, incentivos a la inversión extranjera; incursión en nuevos mercados. - Continuidad de las políticas de comercio internacional. - Fortalecimiento de la institucionalidad nacional para el comercio exterior y aduanas. - Inversión pública en el mejoramiento de la infraestructura nacional para el comercio internacional.	- Relativa inestabilidad de las normas reguladoras del comercio internacional y régimen aduanero. - Vulnerabilidad industrial nacional frente a la gran industrialización e internacionalización comercial de los países de mayor desarrollo. - Inestabilidades en las políticas internacionales. - Conflictos fronterizos.
Económico	- Incentivos económicos para exportaciones de nuevos sectores, empresarios y productos. - Reducción de costos ante mejores condiciones para movilizar mercancías exportación. - Mejoramiento de la producción y productividad nacional para la competitividad mundial. - Mayores flujos de caja por incremento de operaciones aduaneras. - Participación en alianzas gremiales e industriales, mejorando eficiencias en escala. - Tecnificación competitiva de sectores productivos en el país. - Fortalecimiento institucional para el comercio internacional. - Mayores garantías normativas para las actividades de exportación.	- Producción y comercio nacional en desventaja ante subsidios en otros países. - Inestabilidades por la cotización creciente de las divisas. - Desplazamiento de exportaciones nacionales por incursión de otros países. - Mercancías extranjeras con menores escalas de costos. - Desequilibrios en la balanza comercial. - Inestabilidad comercial por conflictos regionales.
Social	- Nuevos puestos de trabajo para población de atención prioritaria. - Aporte efectivo a las metas del Programa Nacional de Desarrollo.	- Resistencias sociales e individuales al cambio. - Desmotivación para continuidad en la capacitación laboral.

	• Estabilidad para pequeños empresarios exportadores nacionales. • Alternativas de flexibilización laboral. • Aporte al aseguramiento laboral en empresas Pymes y Mipymes con vocación exportadora. • Aporte a los programas de reinserción y pacificación con producciones de exportación.	• Altos costos para el mantenimiento de nóminas. • Conflictos regionales que estabilizan la producción local.
Tecnológico	• Desarrollo tecnológico y de conectividad global. • Proyectos nacionales de conectividad y sistematización (CONPES 3920 de 2018). • Acceso a bases de datos de interés para el comercio internacional y sus operaciones. • Sistematización y armonización de la institucionalidad aduanera y comercial del país.	• Regiones sin disponibilidad de redes de interconexión. • Desaprovechamiento generalizado de las ventajas tecnológicas. • Inconveniencias para la supervisión del trabajo desde casa o del teletrabajo
Legal	• Sistematización de la extensa normatividad nacional. • Actualización de las normas nacionales en concordancia con patrones internacionales globalmente aceptados. • Claridad normativa en los procesos aduaneros y fiscales. • Definición de competencias institucionales referidas al comercio internacional. • Régimen disciplinario para actos violatorios e ilegales en el marco del comercio internacional.	• Inconsistencias normativas ante la proliferación de normas. • Desconocimiento de parámetros normativos internacionales. • Cambio de leyes con respecto a la contratación y la tercerización. • Deficiencias e irregularidades en procedimientos judiciales.
Ecológico	• Incentivos nacionales y globales para exportaciones amigables con el ambiente y los recursos naturales. • Controles nacionales e internacionales prohibitivos al comercio ilegal de recursos naturales, flora y fauna. • Incentivos y beneficios para productos con certificaciones de origen y buenas prácticas productivas.	• No se evidencian reales amenazas ambientales en la operación del proyecto empresarial. • No acatamiento de los protocolos de bioseguridad, de salud y seguridad en el trabajo. • Excesivo uso de aparatos tecnológicos generando radiaciones nocivas.

	• Menor contaminación ambiental por reducción en número de desplazamiento del personal. • Menor contaminación ambiental por tránsito de mercancías por mejor conectividad vial.	
--	--	--

Fuente: elaboración propia

La Tabla 3 hace visibles las ventajas que el entorno presenta. Asimismo, se identifican todos los factores, las condiciones favorables y las oportunidades, resaltando los espacios de operación que brindan las políticas y normas vigentes, así como las oportunidades que en el ámbito o escenario de la globalización comercial se definen.

Unidad de negocio empresa “OMEARA S.A.S.” dirigida a la prestación del servicio de apoyo logístico y operativo a las agencias de aduana nacional para la gestión documental en las transacciones del comercio internacional.

4.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

La herramienta de evaluación estratégica aplicable al proyecto empresarial propuesto son las cinco fuerzas de Porter, un modelo diseñado en 1979.

Figura 3. Esquema de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2007)

Para Porter (2007), se trata fundamentalmente de una competencia en el mercado en el que las operaciones centrales son las ventas y las compras, de cuya relación resulta la

permanencia y la sostenibilidad de la empresa. Son, además, actuaciones en mercados donde se identifican riesgos procedentes de los clientes y los productos o servicios sustitutos, lo que hay que evaluar de acuerdo con los objetivos empresariales.

- El poder de negociación de proveedores: en la estructura organizacional, por medio de la cual opera el sistema nacional de comercio internacional, convergen diferentes empresas, desde las más complejas en cuanto a sus funciones, cobertura, tamaño e inversión patrimonial, como las que disponen de diferentes sedes en el territorio nacional o en el extranjero, medios propios de transporte, plataformas de trabajo sistematizadas, áreas de consultoría y asesoría comercial, grandes volúmenes de negociaciones, entre otras características. También se encuentran las más pequeñas que operan como agencias de aduanas locales, siendo estas los clientes objetivos de este proyecto, puesto que son estas las que, ante la autoridad aduanera (DIAN), presentan las declaraciones aduaneras para cumplir con las formalidades aduaneras.

Desde las más grandes hasta las más pequeñas acuden a la contratación con terceros para llevar a cabo operaciones específicas (manifiestos de aduana y documentación de transporte), debido a los grandes volúmenes de negociaciones asumidas. Estas actividades específicas se realizan en línea y en tiempo real con procedimientos reglamentados, permitiendo que tanto el usuario como la empresa mantengan obtengan control e información sobre el estado de gestión documental.

También contratan auxiliares de apoyo para cubrir las demandas adicionales que se presentan en las temporadas de mayor número de negociaciones. Este tipo de contratación, de alguna manera tercerización, les resulta más económica y efectiva. Por un lado, reducen las cargas laborales concretando sus nóminas en personal con funciones de mayor complejidad, responsabilidad e importancia en gestión y administración; y, por el otro, evitando que este personal altamente calificado se ocupe de actividades operativas que se pueden desarrollar con mayor efectividad y a menores costos por parte de personal auxiliar externo. Esta alternativa no pone en riesgo el control ni la información para la prestación de un servicio seguro y de calidad al usuario.

En la tercerización se ubica el proyecto empresarial OMEARA S.A.S., liderado por personal experto y conocedor de las gestiones y documentaciones aduaneras y del comercio internacional, con las posibilidades de capacitar personal y con el propósito de vincular al trabajo personal con capacidades diferentes y personas con vulnerabilidades socioeconómicas; poblaciones que muy pocas oportunidades de desempeño laboral encuentran.

En ese sentido, los competidores proveedores de los servicios ofertados para el proyecto no son los OEA ni las agencias de aduana; son unidades empresariales, jurídicas o naturales, que ofertan actuar como auxiliares de las anteriores. Para un excelente posicionamiento se tuvieron en cuenta factores como la calidad del servicio basado en personal competente y tecnología actualizada, garantizando un gerenciamiento experto y comprometido con los propósitos de gobierno y beneficios empresariales.

- Poder de negociación de clientes: de acuerdo con el gran volumen y su acelerado crecimiento de las operaciones aduaneras, de diversas maneras promovidas e incentivadas por las disposiciones gubernamentales, por las oportunidades del mercado internacional y las potencialidades naturales y construidas en el país, se identificó una cantidad considerable y un aumento de clientes. Las exportaciones a más de 140 países, con multiplicidad de mercancías de todos los sectores productivos, exige atención y acompañamiento a grandes y pequeños productores con expectativas de exportación y oferta afectiva para los nuevos exportadores.

A la multiplicidad de clientes exportadores se suma un gran número de importadores nacionales e internacionales, que acuden a las ofertas de servicios, generalmente informadas a través de las redes y medios virtuales. Para esto, se debe contar con los canales y el personal disponible para la captación responsable. Estas actividades pueden ser atendidas con calidad y eficiencia por el personal vinculado de tiempo completo o por medio de las alternativas de la flexibilización del trabajo.

- Amenaza de productos sustitutos: la especificidad de los servicios y productos a ser entregados no muestra sustitutos en el mercado actual. Los ofertados fundamentales y complementarios muy importantes para la cadena del comercio exportador e importador.

Las amenazas o riesgos se deben relacionar con la calidad del servicio y la disponibilidad tecnológica para fidelizar a los clientes. El producto/servicio es vital actualmente, más que una formalidad es una obligación aduanera que debe cumplir toda mercancía que ingresa al territorio aduanero nacional, sujetos a las actualizaciones y normatividad de la DIAN.

- Competencia potencial: la tendencia de simplificar trámites se viene aplicando desde hace varios años, pero esto no implica que se proyecten nuevos servicios/productos que entren a competir con la oferta actual. Sin duda, se ajustan procedimientos, se simplifican operaciones, incluso se reducen costos; pero no se espera que haya cambios profundos en cuanto a la necesidad de estos servicios.

El desarrollo de las tecnologías de la sistematización y comunicación, junto con las tenencias en las modalidades del trabajo originadas por la situación de pandemia actual y el encadenamiento de redes nacionales e internacionales, hace evidente la necesidad de actualización permanente para permanecer competitivamente en el mercado. La capacidad de respuesta a los cambios representa un gran reto, no por temores de desplazamiento de servicios por otros nuevos, sino por la velocidad de adaptación.

Así las cosas, los posibles competidores pueden ser las agencias de aduanas que deseen ofrecer solo este servicio, los importadores y exportadores directos, los usuarios aduaneros permanentes (UAP), los usuarios altamente exportadores (ALTEX), los usuarios de Trámite Simplificado (UTS) y los OEA.

- Intensidad de la competencia actual: aunque en actuales condiciones de libre mercado y según los principios rectores de la Constitución Nacional, la libertad del emprendimiento productivo y la democratización de la producción garantizan que nuevas iniciativas e innovaciones se incorporen al mercado y a las actuaciones económicas, es importante comprender que el sector del comercio internacional no es una plataforma fácil de lanzamiento para nuevos emprendedores. Para ello, se contar con conocimientos y prácticas fundamentales, con responsabilidades fiscales y realización de funciones auxiliares de la Función Pública.

Los resultados de estas evaluaciones son las que definen el diseño de estrategias que se convierten en ventajas competitivas. Dentro de un modelo actual de mercado de libre competencia, quizás lo esencial no sea la capacidad de competir sino la capacidad de aprender, aliarse e innovar en el descubrimiento de nichos del mercado no saturados por los esquemas o prácticas tradicionales. De esta manera, los esfuerzos no se centran ni se desgastan en enfrentar competidores sino en buscar nuevas oportunidades que el mismo mercado brinda.

4.3. Análisis de las oportunidades y amenazas

- **Fortalezas:** Conocimientos y experiencias en comercio internacional; Disponible capital de inversión inicial; Reclutamiento de personal operativo experto; Muy buena relación con agencias de aduanas.
- **Debilidades:** Deficientes habilidades financieras; Pocos contactos con potenciales clientes exportadores.
- **Oportunidades:** Creciente ampliación del comercio internacional; Consolidada la imagen exportadora del país; Mejorada la competitividad industrial de las pymes nacionales.
- **Amenazas:** Inestabilidad socioeconómica generalizada; Impactos por variación en las divisas más fuertes del mercado mundial.

4.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Con base en el análisis PESTEL, es evidente que el factor político servirá para poder incursionar en el mercado por el acompañamiento y apoyo a las empresas de comercio internacional que se tiene por parte del gobierno nacional, así en alguna ocasión haya deficiencias, con respecto a lo económico la empresa podrá apoyar la disminución de los costos de la logística, sin embargo, se deben tener controlados los acuerdos que se suscriban con el fin

de que el cambio de normatividad no afecte la operación, para el factor social al momento de crear nuevos puestos de trabajo estable y legal se podrá eliminar la brecha de pobreza, pero se debe tener claridad en la capacitación que a los colaboradores se les imparta para evitar la deserción, el factor tecnológico podría ser el más importante actualmente, ya que con la cuarta revolución la empresa OMEARA S.A.S. podrá ser competitiva y efectiva, aunque hay que advertir el riesgo que se puede tener en los lugares en donde no hay una señal de internet constante ni segura, teniendo presente que el factor legal está bien diseñado y controlado por parte de los entes que regulan el comercio internacional, se deben tener presentes los cambios constantes de la normatividad o aplicación de la misma con el fin de no estar expuestos en la prestación del servicio, por último el factor ecológico es un aliado estratégico para la empresa OMEARA S.A.S. ya que con la normatividad vigente, la empresa podrá tener beneficios e incentivos por el tiempo que opere, ya que la misma ayudará a la reducción de contaminación.

Así mismo el poder de negociación de proveedores es beneficioso para la empresa OMEARA S.A.S., porque el servicio se prestará a las empresas que gestionan las nacionalizaciones y exportaciones, el poder de negociación de cliente es estable, ya que el crecimiento sostenido de la operaciones en comercio internacional hacen que haya ventajas en la prestación del servicio, no se logra evidenciar una amenaza de productos sustitutos directos, porque el servicio que prestará OMEARA S.A.S. es solo una parte del proceso total del desaduanamiento de mercancías, si bien está la libre creación de empresa y emprendimiento la competencia potencial de acuerdo a las encuestas realizadas evidencia que no hay competencia actual y la intensidad de la misma puede venir de nuestros mismos cliente si ellos desean ofrecer el mismo servicios a sus pares o a otras empresas.

Con base en lo anterior podemos evidenciar que para la empresa OMEARA S.A.S. le es posible incursionar en el sector aduanero y apoyo logístico, por medio del apoyo logístico que la empresa brindará a las diferentes empresas para sus procesos aduaneros.

5. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

Para la unidad de negocio en gestión se trata de un mercado específico, con proveedores y consumidores, donde la oferta y la demanda no se pueden clasificar como consumos masivos. Como aspectos centrales de este estudio de mercado se destacan: análisis del sector, análisis y estudio de mercado, análisis de la competencia, estudio de precios, plan de mercadeo, proyección de ventas y, finalmente, el plan de introducción al mercado.

5.1. Análisis y estudio de mercado

De acuerdo con el informe de Legiscomex (2019), las operaciones realizadas en el 2018 reportan más de 11 000 empresas exportadoras en el país. Lo anterior, con una concentración de las primeras cinco empresas, de tal magnitud, que superan el 50 % del total de las transacciones realizadas. Por otra parte, en poco tiempo, los países de destino de las exportaciones colombianas superaron los 180. Esto se puede explicar bajo dos aspectos principales: por un lado, la flexibilización global para la comercialización internacional de pequeños volúmenes de mercancías; y, por el otro, el ingreso de nuevos productos con alta competitividad y como resultado del mejoramiento productivo nacional con mucha innovación y creatividad.

El ordenamiento de los productos que dominan las exportaciones nacionales puede estimarse como un indicador importante para la evaluación de los segmentos del mercado de interés para la nueva unidad de negocio, tal como se expone en la Tabla 13.

Tabla 4. Ordenamiento de exportaciones nacionales, según producto y valor, 2018

Orde n	Producto	Valor (Miles USD)	Participación (Porcentual)
1	Aceites crudos de petróleo	5 791 809	26,0 %
2	Hullas térmicas	3 104 017	14,0 %
3	Cafés (verde, sin tostar, sin descafeinar)	1 560 031	7,0 %

4	Oro (platinado, en bruto, no monetario)	802 388	3,6 %
5	Bananas o plátanos (<i>cavendish valery</i>)	646 786	2,9 %
6	Fueloils (sin desechos aceite ni biodisel)	546 277	2,5 %
7	Gasosils (sin desechos de aceite ni biodisel)	412 939	1,9 %
8	Los demás	366 850	1,6 %
9	Rosas frescas, ramos y adornos	247 497	1,1 %
10	Bombones, caramelos, confites, pastillas	176 048	0,8 %
	Subtotal	13 654 642	61,4 %
	Otros	8 579 448	38,6 %
	Total	22 234 090	100,0 %

Fuente: (Legiscomex, 2019)

En la Tabla 4 se aprecia que los productos minero-energéticos continúan siendo los más representativos en las exportaciones nacionales, con una fuerza institucional aliada entre lo nacional e internacional muy fuerte que no se observa como opción para el nuevo emprendimiento de apoyo aduanero.

5.2. Tendencias del mercado

La tendencia global es la internacionalización económica y la apertura de los mercados. Es un proceso que se ha visto fortalecido durante varias décadas de ajuste económico mundial, ha cursado fases o etapas desde los acuerdos binacionales de comercio, pasando a los TLC y llegando a los acuerdos regionales de comercio (ARC). Cada etapa, con sus propias regulaciones y objetivos, con políticas globales de desgravación y codificaciones globalizadas para todas las mercancías comercializables.

La tendencia nacional no es ajena a la tendencia de la globalización. El país se inscribe y trabaja con todos los actores para alcanzar la mayor participación en el mercado internacional. Asimismo, el país ha establecido sus políticas de desarrollo interno, procurando desarrollo endógeno e integración del mercado nacional.

Para alcanzar los mejores avances en estos dos aspectos, se efectúan grandes inversiones en la infraestructura de conectividad y la comunicación, y se promueven nuevas inversiones nacionales y extranjeras, fortaleciendo nuevos sectores productivos. La correspondencia entre las tendencias globales y las nacionales deben alinearse o, de lo contrario, los resultados serán recesivos económicamente y adversos a la participación en el mercado internacional.

El fomento de la exportación de volúmenes menores ha promovido la diversificación en las modalidades de los servicios de envío y las plataformas de seguimiento. Colombia se ha vinculado a los servicios de rastreo de carga y mensajería como al Bpost International, cuya red llega hoy a más de 200 países del mundo, siendo sumamente versátil para atender las necesidades de las regiones más apartadas del país.

5.3. Segmentación de mercado objetivo

En cuanto al tamaño del mercado, segmento y tendencia de crecimiento del mercado objetivo, los cuales serán las empresas denominadas Agencias de Aduanas, Operadores Económicos Autorizados, al igual que las empresas de importación y exportación, que de acuerdo con el volumen de operaciones (800.000 – Legiscomex 2020-), lo presupuestado es alcanzar en el mediano plazo la captación entre el 1 % y 2 % de estas operaciones, posibilitando ingresos anuales promedios de 1100 millones de pesos por facturación.

Entre importaciones y exportaciones, en el año 2018 se movilizaron mercancías correspondientes a más de 7500 referencias, 55 % para las importaciones, según los códigos internacionales. La visión del proyecto empresarial “OMEARA S.A.S.” es consolidarse en los procesos de apoyo en la elaboración de documentos aduaneros para las agencias ubicadas en las zonas más lejanas en el territorio nacional, pero con grandes potencialidades para el comercio internacional donde la inversión del Estado en infraestructuras para la productividad está facilitando su integración comercial a partir de la oferta diferencial que estas regiones brindan.

5.4. Descripción de los consumidores

En perspectiva, los servicios que ofertará la unidad de negocio empresa “*OMEARA S.A.S.*” no responde a una demanda masiva de consumidores. La demanda a atender es la que proviene de los OEA’S y agencias de aduanas, esto es, cerca de 300 organizaciones de servicios comerciales y aduaneros, a quienes se les ofertará servicios de apoyo operativo, con el fin de agilizar y atender a los productores de las mercancías de exportación e importación en sus trámites aduaneros, logística de transporte y legalización de mercancías para que estas lleguen a su destino final, sin importar quiénes son los destinatarios de estas mercancías.

El otro gran segmento de consumidores del servicio que se prestará por parte de “*OMEARA S.A.S.*”, son aquellas empresas productoras micro y pequeñas, que con base en el Decreto 957 de 2019, son aquellas que no pueden superar los 204.995 UVT en ingresos anuales y que tengan posibilidades o aspiraciones de exportar.

De igual manera estas empresas deberán estar ubicadas en Bogotá D.C. y Cundinamarca, entendiendo que la Seccional de Aduanas de Bogotá es la aduana que más procesos aduaneros de importación y exportación gestiona.

5.5. Tamaño del mercado

Según los registros aduaneros más actualizados por la DIAN, para el año 2018 las operaciones aduaneras de importación superaron los 2,6 millones. Dichas operaciones buscan atender importaciones procedentes de más de 200 países, lo que implica la diversidad de mercancías, idiomas y riesgos que demandan rápida nacionalización de las mercancías y oportunos servicios de transporte (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2018).

Gran cantidad de operaciones similares se deben realizar para las operaciones de exportación, procedentes de 185 países. La diferencia respecto a las importaciones es de menores volúmenes y mayor diversidad de mercancías. Entre exportaciones e importaciones, son cerca de 5 millones de operaciones aduaneras anuales, las cuales se incrementan por razones internas y externas, por el mejoramiento del sistema nacional e infraestructuras para el comercio exterior, la promoción institucional oficial para el fomento de nuevos exportadores, mejoramiento en la calidad y productividad de la producción nacional, mejores niveles de competitividad en el mercado internacional y capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales.

En cuanto al tamaño del mercado, segmento y tendencia de crecimiento del mercado objetivo, de acuerdo con el volumen de operaciones, lo presupuestado es alcanzar en el mediano plazo la captación entre el 1 % y 2 % de estas operaciones, posibilitando ingresos anuales promedios de 1100 millones de pesos por facturación.

Entre importaciones y exportaciones, en el año 2018 se movilizaron mercancías correspondientes a más de 7500 referencias, 55 % para las importaciones, según los códigos internacionales. La visión del proyecto empresarial es consolidarse en los procesos de apoyo para las agencias ubicadas en las zonas más lejanas en el territorio nacional, pero con grandes potencialidades para el comercio internacional donde la inversión del Estado en infraestructuras para la productividad está facilitando su integración comercial a partir de la oferta diferencial que estas regiones brindan.

5.6. Riesgos y oportunidades de mercado

Los riesgos son la calidad de servicio que puede verse afectada por la falta de controles o conocimiento de la operación, lo cual conlleva que para el mercado no sea atractivo el servicio ofrecido, al igual que la disponibilidad de la tecnología al alcance de “OMEARA S.A.S.” que, por los recursos económicos, no pueda competir con empresas con un capital más alto que sí pueden ajustar sus procesos y servicios para estar a la vanguardia de la cuarta revolución y lograr ser más eficientes.

Así mismo el mercado puede verse en riesgo, teniendo presente que los documentos que se elaborarán por parte de “OMEARA S.A.S.” podrían contener información confidencial y esto puede hacer que el mercado sea escéptico de contratar el servicio.

Para la identificación de las oportunidades de operación se contemplaron dos caminos. El primero, analizando previamente las posibilidades que brinda cada región en que está subdividido el país y sus respectivas líneas de mayor relevancia y competitividad para la promoción exportadora. El segundo, mediante el sondeo de las demandas registradas en las bases de datos y plataformas nacionales para el comercio internacional y las solicitudes cursadas por países interesados en las negociaciones con empresarios colombianos.

Según la CEPAL, como se citó en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020b), la deserción exportadora es alta en la región, por lo tanto, es un riesgo que no se puede

desconocer y que hace necesario identificar las causas de mayor incidencia en este fenómeno que hace abandonar la actividad exportadora, en especial de pymes.

En América Latina y el Caribe, casi el 38% de las pymes exportadoras abandonan anualmente el universo exportador. En Colombia, la mayor rotación se explica porque alrededor del 59% de ellas envía mayoritariamente un producto a un solo destino. En las grandes empresas ese porcentaje disminuye del 50 % y un mayor número de estas empresas exporta más de 10 productos a más de 10 destinos diferentes. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020b, párr. 14)

Tabla 5. Identificación de oportunidades, según sectores económicos y regiones

Oportunidades		
Sector económico	Por región	Por productos
Primario	Amazonía - Llanos Orientales - Andina	• Excedentes agrícolas de cultivos transitorios y permanentes. • Agroindustria-frutales. • Materias primas con valor agregado. • Abonos orgánicos.
Secundario	Centro – Eje Cafetero	• Confecciones. • Ropa de seguridad. • Libros y publicaciones. • Juguetería. • Joyería. • Sólidos recuperados. • Equipos y tecnologías.
Terciario	Todas las regiones	• Expresiones culturales. • Artesanías. • Turismo. • Servicios profesionales y especializados.

Fuente: elaboración propia

La Tabla 5 especifica las oportunidades que por sector económico y regiones tienen los productos en el proceso de exportación, para así lograr un impacto positivo en la economía y crecimiento sostenido de cada región.

Para el sondeo o información en tiempo real de la demanda de productos nacionales para exportación, como función de apoyo a las agencias aduaneras y OEA, una de las fuentes es la App Procolombia, que cumple excelentes funciones para los empresarios interesados en la colocación de sus productos en segmentos del mercado internacional, y en la difusión de las oportunidades de exportación por solicitud extranjera allí consignada. Las especificaciones del

producto solicitado, las cantidades, la logística y forma de pago son aspectos que deben ser claramente conocidos por el operador aduanero o, en este caso, por los que realizan las tercerías encomendadas.

5.7. Diseño de las herramientas de investigación

Dada la misión de la unidad de negocio, se tienen dos segmentos de interés prioritario, por un lado, los OES y las agencias de aduana, para quienes la oferta es el servicio de apoyo a las gestiones documentales; y, por otro, los pequeños y medianos empresarios con vocación exportadora o en plan de exportación, cuya oferta de servicio es apoyar y prepararlos para exportar.

Con la finalidad de identificar el mercado potencial de clientes, se diseñaron dos herramientas, una para cada segmento de interés. Asimismo, para los OEA'S se aplicó una entrevista estructurada en 20 preguntas, clasificadas en seis dimensiones de análisis, cuyos resultados se ordenan en la Tabla 16, anexando al final del documento el formato respectivo.

Tabla 6. Identificación de clientes potenciales, según resultados del diagnóstico

No	PREGUNTA	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	TABULACIÓN	OTRA
1	¿Qué necesidades tiene para excelente prestación del servicio?	DIAGNÓSTICO INICIAL		
	Administrativas		1	
	Financieras		5	
	Operativas		8	
	Otro. Cuál?		1	Planta física
2	Cuál es la frecuencia en la que se presenta la necesidad?			
	Siempre		1	
	Frecuente		6	
	Rara Vez		7	
	Casi nunca		1	
3	¿Se puede identificar la principal necesidad?			
	Personal poco capacitado		1	
	Equipos y/o softwares inadecuados		2	
	Insuficiente personal operativo		8	
	Otro, Cuál?		4	Demanda inesperada
4	Cómo solucionan esta necesidad operativa?			
	Rechazando demanda de servicios		1	
	Extendiendo jornadas de trabajo		2	
	Contratando más personal		2	
	De otra manera. Cuál?		10	Contrato con terceros

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 6 se elaboró con base en la entrevista realizada a los OES para identificar los clientes potenciales. En esta dimensión de análisis se aprecia claramente que la mayor necesidad se relaciona con las funciones operativas de los debido a las insuficiencias de personal, lo que se subsana preferentemente con contratación de servicios de apoyo con terceros. La segunda necesidad manifiesta tiene relación con aspectos financieros, lo que sin duda puede estar agudizado por las consecuencias de la actual pandemia que ha afectado toda la economía global.

Tabla 7. Identificación de clientes potenciales según la aceptación de la propuesta de servicios de apoyo

No	PREGUNTA	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	TABULACIÓN	OTRA
5	Aceptaría conocer nuestro servicio para subsanar la necesidad?	VIABILIDAD		
	SI _____ NO _____ DESPUES _____		8	NO: 4 Despues: 3
6	Adquiriría Nuestros servicios?			
7	SI _____ NO _____ DESPUES _____		7	NO: 2 Después: 6
8	Considera que subsanaría así la necesidad operativa?			
	SI _____ NO _____ Posiblemente _____		12	Posiblemente: 3

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, la Tabla 7 es el resultado de las entrevistas realizadas con el fin de identificar la aceptación del servicio por los clientes potenciales. Expuesto brevemente el portafolio de la nueva unidad de negocio, un poco más del 50 % de los entrevistados indicó que existe la posibilidad de aceptar la oferta de los servicios, para algo menos del 50 % lo sería posible en un futuro, y para el 80 % representa una alternativa para subsanar completamente de necesidad operativa. En buena medida, este resultado corrobora lo expresado en el párrafo anterior, sobre el nivel de aceptación del producto o servicio, basado en la experiencia directa al laborar en este campo aduanero.

Tabla 8. Identificación de clientes potenciales, según tiempo posible de contratación de los servicios.

No	PREGUNTA	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	TABULACIÓN	OTRA
9	En cuanto tiempo realizaría la contratación de nuestros	INICIO DE OPERACIÓN		
10	En 30 días _____ En 60 días _____ En 180 días _____		3	60 días: 8 180 días: 4
11	Cómo se ejecutarían nuestros servicios?			
	Capacitando al personal para mejorar habilidades laborales		2	
	Reforzando por horas los puestos de trabajo		3	
	Ejecutando las funciones desde nuestra sede de operaciones		8	
	Otra. Cuál?		2	Virtual

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 8 se identifica cuál sería el posible tiempo en el que se contrataría el servicio y se reafirma que la necesidad manifestada exige soluciones estables a mediano plazo, no mayor a los 60 días. Para el 26 % de los operadores entrevistados, la contratación podría darse en un tiempo promedio de 180 días luego de conocida la oferta. Además, la solución para un poco más del 66 % se ejecutaría en la sede de la entidad de apoyo o mediante trabajo virtual, lo que significa que no acudirían a contratar más personal de planta ni tampoco a extender frecuentemente las jornadas de trabajo.

Tabla 9. Identificación de clientes potenciales, según funciones principales e indicadores a cargo del prestador de los servicios de apoyo.

No	PREGUNTA	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	TABULACIÓN	OTRA
12	Cuál sería el indicador de evaluación del contrato de servicios?	FUNCIONES PRINCIPALES		
	Número de clientes atendidos		6	
	Número de manifiestos de Aduana diligenciados		12	
	Volumen de mercancías movilizadas			
	Número de documentos de transporte de mercancías		12	
	Otro. Cuál?			

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 9 es posible constatar qué labor es más relevante para los posibles clientes entrevistados, de acuerdo con los indicadores tomados para evaluar el resultado de la contratación con terceros. Para los operadores, lo más importante está en la gestión documental, tanto en los manifiestos de aduana como en la documentación para la movilización de las mercancías de importación y de exportación. Se hace evidente que es esta la mayor necesidad operativa, que corresponde al objetivo de la nueva empresa en gestión.

Tabla 10. Identificación de clientes potenciales, según la competencia de proveedores

No	PREGUNTA	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	TABULACIÓN	OTRA
13	Conoce empresas que prestan este servicio?	COMPETENCIA		
	SI _____ NO _____		13	NO: 2
14	Ha contratado servicios con algunas de ellas?			
	Muchas veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____		5	Pocas veces: 7 Nunca: 3
15	Habiendo contratado, ha subsanado con satisfacción la			
	SI _____ NO _____ Siempre _____ No siempre _____		10	Siempre: 9 No siempre: 4
16	Cambiaría de proveedor del servicio de apoyo operativo?			
	Posiblemente _____ SI _____ NO _____		6	Posiblemente: 4 NO: 5
17	Que factores tendría en cuenta para cambiar de proveedor?			
	Servicio novedoso		3	
	Valor del servicio		5	
	Calidad del servicio		7	
	Satisfacción del cliente		15	
	Otro, Cuál?			

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 10, es indiscutible que el principal factor de interés de los operadores está en alcanzar la satisfacción de los clientes comercializadores. En orden de prioridad, señalaron la importancia de brindar muy buena calidad en el servicio y que el precio o valor de los servicios sea competitivo.

Tabla 11. Identificación de clientes potenciales, según intereses en el mejoramiento de la operación aduanera

No	PREGUNTA	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	OTRA
18	Qué recomendación haría para mejorar nuestros servicios?	MEJORAMIENTO	Certificar el personal y los procesos ofertados
			Actualización e información exacta y oportuna a clientes
19	Considera posible invertir como socio en nuestra empresa?		Es altamente posible si se logra posicionar la marca
			Según la capacidad operativa de la nueva empresa
20	Qué sugeriría para mejorar las operaciones aduaneras?		Simplificar algunos procesos oficiales
			No dañar empaques ni embalajes por sospechas

Fuente: elaboración propia

La Tabla 11 especifica las recomendaciones para mejorar los servicios, centrándose en subsanar falencias que se resaltaron en el diagnóstico del sistema comercial y aduanero. Por ejemplo, personal idóneo, bien entrenado y certificado, junto con un manejo excelente de la información y con la actualización requerida. Cuando estas fallas se presentan, se traducen en sobrecostos para los comercializadores y frecuentes trámites inoficiosos o nada pertinentes.

A modo de queja, hicieron referencia a los daños que se ocasionan por las labores de inspección en el control del tráfico de estupefacientes o mercancías ilícitas. Finalmente, la actividad aduanera se muestra interesante al punto de ser factible que algunos operadores aduaneros inviertan en las empresas de apoyo logístico y aduanero con fines diversos, aunque no precisados en la entrevista.

Para el segundo segmento de clientes, se aplicó una encuesta a 15 organizaciones empresariales vía telefónica, por limitaciones de movilidad originadas por la pandemia. La selección de estas organizados se hizo de manera intencionada por medio de una base nacional de datos, previa consideración de la razón social y procurando identificar el respectivo sector de producción y zona de ubicación, rural o urbana. El propósito se centró en identificar las necesidades concretas que estas pequeñas o medianas empresas expresan con respecto a las oportunidades o factibilidades de exportación.

Tabla 12. Resumen de clasificación de la información, según encuesta aplicada, 2021

Variable considerada	Resumen de resultados
----------------------	-----------------------

Tipo de empresa.	Agrícola	5	Agroindust rial	3	Industrial	3	Otros	4		
¿Dónde está ubicada la sede principal?	Zona Rural	4	Zona urbana	8	Zona Subnormal	2	Zona aduanera	1		
Número de trabajadores, permanentes y temporales.	Hasta 3	8	Hasta 8	3	Hasta 15	2	Más de 20	0		
Tipo de organización legal.	S.A.S.	2	Limitada	0	Personal	1 2	ONG	1		
¿Qué produce esta empresa?	A) Frutales	4	B) Pulpas	2	C) Prendas	5	D) Otros	4		
¿Cuál es la característica más competitiva del producto?	La calidad del producto, calidad de los materiales, el precio.									
¿Cuántos años tiene la empresa?	Menos de 1	3	Menos de 5	9	Más de 5	3				
¿Siempre ha producido lo mismo?	SÍ	7	NO	0	NO	8				
¿Cuál es la modalidad de venta?	Al detal	8	Al por mayor	5	Distribuidore s	2				
¿Está en capacidad de aumentar la producción?	SÍ	5	NO	1 0	NO	0				
¿Ha pensado en diversificar la producción?	SÍ	9	NO	6	NO	0				
¿Para producir qué?	Algo que sea de menor costo, de venta más fácil, que dé más utilidad.									
¿Ha tenido oportunidad de exportar?	SÍ	6	NO	9						
Si fue afirmativa, ¿exportó?	SÍ	1	NO	0						
Si fue negativa, ¿por qué no?	No se sabía cómo se hace, se pidió ayuda, pero no hubo respuestas, poca producción.									
¿Cuántas veces ha exportado?	Menos de 3	1	Menos de 10	1 0	Más de 10	4				
¿Qué considera necesario para exportar?	Mejorar la forma de producir, mejores equipos y maquinaria, más capital.									
¿Qué necesita para exportar?	Tener mejor información, más ayuda del Gobierno, mayor producción.									
Sí se le brinda asesoría, ¿aceptaría exportar?	SÍ	1 0	NO	3	Posiblemente	2				

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 12 se expone un resumen relacionado con la aplicación de las entrevistas. Se evidencia que de las 15 empresas encuestadas solo una manifestó haber exportado en menos de tres ocasiones; sin embargo, seis de estas empresas declararon haber tenido la oportunidad de hacerlo, pero nunca exportaron. Por otra parte, se consultaron las razones por las cuales no se exportó, señalando no conocer cómo se hace y haber pedido ayuda, pero que nunca se recibió. Otra razón por no haber exportado es porque el volumen de producción no era suficiente para ese compromiso. A su vez, se indagó sobre las necesidades primordiales que se deben atender para exportar, reafirmando la necesidad de contar con información pertinente, recibir ayuda del gobierno y tener mayor volumen de producción.

Aunado a lo anterior, siguiendo con las preguntas de exportación, se les preguntó: ¿Si se les brinda la asesoría requerida se motivarían a exportar?, obteniendo una respuesta positiva por parte del 67 %, incrementando así las posibilidades para dos empresas más. Es relevante evidenciar la tendencia de modificar o cambiar la línea de producción, al igual que el mejorar o actualizar los equipos y maquinarias, con el fin de suplir deficiencias de producción.

Con base en las respuestas recibidas sobre los factores que brindan la mayor competitividad a los productos, señalaron que esto se relaciona con la calidad del producto final y las materias primas que se utilizan. Sin ponerlo en duda, justificaron las razones por las cuales la modalidad de venta más frecuente por estas empresas son las ventas al detal, teniendo presente que la producción no supera la demanda actual. Solo dos de los entrevistados, con los mayores volúmenes de producción, tienen el canal de ventas por medio de distribuidores mayoristas.

Al observarse el tiempo de funcionamiento de las empresas entrevistadas, se encontró que solo el 20 % (3) supera los cinco años de operación. Entre más de un año y menos de cinco, se identificaron nueve empresas, representando el 60 % del total. Sin embargo, no se puede asegurar que ese porcentaje llegue a los cinco años.

La inestabilidad o rotación descrita por diversas autoridades sobre el empresarismo nacional puede tener alguna visibilidad en estos porcentajes. Quizás lo más interesante, como resultado o conclusión de la entrevista, es el porcentaje que estima factible alcanzar comercialización con el exterior, esto es, el 86 %. Frente a ello, sería muy interesante y oportuno vincular a los programas nacionales para el fomento de las exportaciones menores.

Al tratarse de comercio internacional, la relación entre nacionales y extranjeros, de múltiples países de destino y de usos muy diferentes del producto exportado, es fundamental que el diseño de las estrategias de apoyo responda a estas necesidades determinadas por los clientes, por el agente operador y, por lo tanto, para la empresa propuesta como apoyo operativo en las gestiones aduaneras. Lo anterior, considerando aspectos básicos como los siguientes:

- Aspectos de idioma y cultura según nacionalidades, fundamentales para la acertada comunicación y diligenciamientos en red.
- Influencia de factores sociopolíticos, nivel de incidencia en los procesos comerciales internacionales. Factores que reflejan condiciones de estabilidad o inestabilidad.
- Divisa y cambio. Pueden presentarse procesos de liquidación en más de una moneda.

- Factores normativos, niveles de claridad y concreción de normas.
- Condiciones tecnológicas para la comunicación local y global, y acceso a la información en tiempo real.
- Factores financieros y de pago. Sistemas financieros de aplicación.

5.8. Metodologías de análisis de los competidores

Retomando la quinta fuerza de Porter, es en la competencia donde la empresa tiene que definir las estrategias y toma de decisiones para permanecer y ser sostenible. Las otras cuatro fuerzas se concretan en esta competencia de mercado, donde concurren múltiples empresas que producen y ofertan bienes o servicios similares en el mismo mercado, y donde los consumidores compran al disponer de oportuna información.

Para el análisis es importante identificar a los competidores directos, los que producen u ofertan el mismo bien o servicio; y a los indirectos, como los que participan en el mercado con productos o bienes alternativos o sustitutos. Otro grupo de interés, relevante para las estrategias de la competencia, es el que oferta productos o bienes complementarios.

En el contexto del mercado logístico para el comercio internacional, según Procolombia (2014), en el país existen más de 550 empresas proveedoras de estos servicios, participando en los procesos de empaque, embalaje, transporte, agente de aduanas, certificaciones, información, registros, investigaciones de mercado, entre otras. Por su parte, la red logística nacional cubre 20 procesos o servicios específicos y especializados, siendo de interés prioritario para la propuesta el de las agencias de aduana; sin que esto signifique que no se puedan brindar servicios de apoyo y con efectividad para otros proveedores logísticos (ver Anexo 2).

Siendo factible la diversidad de campos de actuación empresarial, no es posible obtener registros de aquellas personas naturales o jurídicas, que no siendo de la Red de Proveedores Logísticos, trabajen en conexión con estos. Esto último, brindando servicios de apoyo para operaciones puntuales, sobre las cuales mantienen control y agilizan sus propios trámites y con menores costos para la satisfacción de los empresarios y comercializadores finales. No obstante, para el trabajo metodológico a realizar en la etapa de preinversión, con mayor detalle, se debe considerar: competidores directos, indirectos (los de la red y del DFI), los comparativos técnicos

de las ofertas o contenidos de las ofertas de competencia, acceso y análisis de datos mediante la aplicación de herramientas especializadas para estos fines y para la medición constante de la competitividad y por la tendencia tecnológica; y, sobre todo en estos tiempos de pandemia, se torna fundamental la estrategia de posicionamiento *website* y campañas de publicidad virtual (estrategia *Search Engine Optimization* (SEO) y *Search Engine Marketing* (SEM)).

Finalmente, aspectos generalizados en las metodologías y estrategias de análisis hacen referencia a los propios productos o servicios entregados al mercado por la competencia, administración o políticas de precios, volúmenes de la capacidad de producción y de ventas, estrategias de ventas y de marketing, tamaño y capacidad de inversión en diversificación e innovación, historia y nivel de posicionamiento en el mercado o sus segmentos, como también en sus reportes de información financiera.

5.9. Análisis de la competencia

A continuación, en la Tabla 13 se exponen los criterios para la evaluación o validación de la competencia.

Tabla 13. Criterios de análisis de la competencia

Competencia				
Descripción	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor n
Competidor	OEA.	Agencias Nivel 1 y 2.	Agencias Nivel 3 y 4.	Auxiliar de Agencia de Aduana.
Localización	Nacional o internacional.	Nacional.	Nacional.	Regional – local.
Productos y servicios (atributos)	Información electrónica anticipada. Procedimientos de análisis de riesgos. Inspección de carga de alto riesgo. Cumplimiento de cadena de suministro.	Apoyar empresas e individuos en referencia al comercio exterior: Circunstancias de importación. Circunstancias de exportación. Regulación y transparencia en trámites aduaneros.	Ejercer actividad en zonas establecidas por la DIAN (ejemplo: DIAN Bogotá). Ejercer en todo el territorio si no existen limitaciones.	. Prestación de servicio bajo relación con una agencia de aduanas. No firma declaración aduanera.
Precios	Precios globales por todas las operaciones, seguros y amparos.	Costos específicos por trámites de aduana.	Costos específicos por trámites de aduana.	Costo por operación específica: declaración de importación o exportación.
Logística de distribución	Disponibilidad de depósito, empaque, embarque, flotas de transporte, agencias del exterior, transporte de valores, servicios financieros.	Manejo de archivos, pueden tener medios de transporte, oficinas, comunicaciones	Manejo de archivos, oficina, comunicaciones.	Oficina, trabajo virtual.
Otros, ¿cuál?	Cubren todas las operaciones del comercio a nivel internacional y nacional.	Cobertura nacional.	Cobertura regional, nacional si no hay limitaciones.	Servicio directo a agencias de Nivel 1,2, 3 o 4.

Fuente: elaboración propia

La Tabla 13 comprende el análisis de la competencia, por medio de la cual es posible evidenciar que, de los cuatro competidores, tres tienen presencia nacional y uno de ellos podría tener presencia internacional; sin embargo, estos competidores manejan precios que dependen del servicio o cantidad de operaciones que maneje cada cliente, su tarifa puede ser integral. De igual forma, su operación puede aumentar y tener procesos coyunturales, lo cual beneficiaría al

proyecto, dado que dejarían de ser competidores para convertirse en clientes. En ese sentido, los precios o tarifas del servicio presentados no son comparables, puesto que los competidores ofrecen todo un servicio y, en contraste, el proyecto ofrece el apoyo a una parte puntual del servicio general de los competidores.

5.10. Estrategia y plan de introducción al mercadeo

Con el fin de realizar una estrategia efectiva para la introducción al mercado de la empresa “OMEARA S.A.S.”, se realiza el método de las 4P de Kotler, que nos indica que -La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P” del marketing (Kotler, 2017), las cuales identifican así:

Producto: teniendo presente que se conoce el mercado por la trayectoria de quienes conocen los clientes potenciales, se logra identificar que el “*producto*” -servicio-, el cual es el apoyo en la elaboración de documentos aduaneros, que son una parte del proceso de nacionalización o exportación, este será útil y beneficioso para los posibles clientes, ya que el servicio que se ofrecerá está inmerso en la operación de los clientes prospecto a los cuales se les ofrece el servicio, lo que traduce en una disminución en su operación y riesgos de error.

Precio: si bien el precio parte de los costos de producción o los que se requieren para poner en marcha la operación, también se ha identificado el porcentaje de utilidad que en promedio se maneja en la operación de comercio exterior y entendiendo que puede variar dependiendo la complejidad, la ganancia sobre el costo de operación es del 20%, de igual forma se identifica los ahorros en tiempo y costos que tendrán los posibles clientes para que el servicio y el precio sean beneficios para ambas partes, así las cosas el precio unitario de nuestro servicio es de \$ 80.000 sin IVA.

Plaza: el servicio que ofrece “OMEARA S.A.S.” al ser específico para un proceso de la logística internacional, el servicio se vende a través de las asociaciones y federaciones como los son la Asociación Nacional de Comercio Exterior -ANALDEX- y Federación Colombiana de

Agentes Logísticos en Comercio Internacional -FITAC-, adicional a los eventos donde haya ruedas de negocios en los cuales se apoyen o incentiven las importaciones y exportaciones.

Promoción: se realiza promoción por medio de canales digitales, en revistas de economía y pautando en los canales digitales de las entidades que apoyan el comercio internacional en comercio para la competitividad del país por medio de las exportaciones e importaciones como lo son Procolombia y Bancoldex.

Tabla 14. Plan y presupuesto para ejecución de la estrategia de promoción

Estrategia de promoción: “De la mano con el exportador”				
Propósito: consolidar la imagen del servicio empresarial				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable
Preparar plan de entrada o “Plan promocional”.	Humanos. Tecnológicos. Financieros.	Uno (1)	3 000 000	Gerencia
Selección y definición de medios de difusión.	Humanos. Tecnológicos.	Uno (1)	5 000 000	Dirección Comercial
Edición y publicaciones en medios.	Financieros. Materiales.	Dos (2)	10 000 000	Gerencia General
Seguimiento y evaluación	Humanos. Tecnológicos.	Tres (3)	4 000 000	Dirección Comercial
Ajuste y planeación de la continuidad promocional.	Humanos. Tecnológicos.	Tres (3)	3 000 000	Dirección Comercial
Costo total			25 000 000	

Fuente: elaboración propia

El diseño de la estrategia, realmente, inicia justo antes de la apertura de operaciones de la empresa y su difusión desde el primer mes de operaciones.

Del Plan promocional de ingreso al mercado:

A. Contenido de difusión promocional

a. Para los operadores aduaneros:

- Por cada 25 manifiestos de aduana contratados, el descuento contractual es del 10 %.
- Entre 26 y 50 manifiestos de aduana contratados, el descuento es del 12,5 %.
- Por más de 50 manifiestos de aduana contratados, el descuento es del 15 %.

b. Para Pymes y Mipymes (potenciales exportadores):

- Al contrato de asistencia y promoción exportadora a corto plazo, se le gestiona de manera gratuita la gestión documental de aduana, tanto para el manifiesto de aduana como para el certificado de transporte de mercancía.
- **Para los contratos de acompañamiento de exportación futura, mediano plazo, se** brinda asistencia gratuita para la obtención de los registros ante la DIAN.

B. Vigencia de las promociones planificadas: 90 días.

C. Medios de difusión:

- Mensajes, cuñas por prensa hablada y escrita, tarjetas.
- Mensajes vía redes sociales
- Posicionamiento de marca institucional por la página web

D. Asignación presupuestal: \$ 25 000 000.

Este presupuesto corresponde solo a las actividades de la estrategia y no incluye el valor de los descuentos otorgados, teniendo en cuenta que estos se registrarán contablemente acorde a las normas tributarias y financieras vigentes.

Tabla 15. Plan y presupuesto para ejecución de la estrategia de comunicaciones

Estrategia de comunicación (nombre): “El éxito exportador”				
Propósito: acentuar confianza y viabilidad exportadora				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable
Diseño del Plan de Comunicaciones.	Humanos. Tecnológicos. Financieros.	Uno (1)	2 000 000	Gerencia General
Elaboración de contenidos y materiales.	Humanos. Tecnológicos. Financieros.	Uno (1)	8 000 000	Gerencia General
Preparación medios de canales y materiales de difusión.	Humanos. Tecnológicos. Financieros.	Uno (1)	7 000 000	Dirección Comercial

Celebrar acuerdos de difusión y publicitarios con aliados estratégicos y logísticos.	Humanos. Logísticos. Financieros.	Dos (2)	6 000 000	Dirección Comercial
Participación en eventos comerciales y de promoción exportadora.	Humanos. Financieros. Tecnológicos.	Tres (3)	3 000 000	Gerencia General
Evaluación de resultados.	Humanos.	Seis (6)	2 000 000	Gerencia General
Costo total			28 000 000	

Fuente: elaboración propia

Del Plan de comunicaciones

A. Público objetivo:

- Operadores aduaneros (OES y Agencias de Aduana)
- Industriales y productores nacionales formalizados (urbanos y rurales)

B. Aliados estratégicos o vinculados de interés:

- Cámaras de Comercio.
- Gremios productivos nacionales.
- Organizaciones de productores regionales.
- Ministerios nacionales.
- Grupos virtuales de interés.
- Operadores logísticos.
- Portales institucionales aduaneros.
- Otros.

C. Vigencia del Plan estratégico de comunicaciones:

- Seis meses iniciales para reestructurar un nuevo plan según resultados.

D. Presupuesto asignado: \$ 28 000 000.

Tabla 16. Plan y presupuesto para ejecutar la estrategia de distribución

Estrategia de distribución: “Una ruta, un destino”
Propósito: establecer mecanismos de atención directa al cliente y entrega inmediata, evitar atajos

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable
Visitas previas a potenciales exportadores.	Humanos. Financieros.	1 y 2	9 000 000	Gerencia General
Diseño y difusión de la ruta virtual de gestión documental en tiempo real.	Humano. Tecnológico.	2	5 000 000	Gerencia General
Contratar relacionistas comerciales.	Humanos. Financieros.	2 y 3	10 000 000	Gerencia General
Costo total			24 000 000	

Fuente: elaboración propia

6. ASPECTOS TÉCNICOS

El estudio técnico de un proyecto de inversión consiste en diseñar la función de producción óptima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea éste un bien o un servicio. (Baca, 2001)., así las cosas, por medio del diseño y análisis de la ficha técnica del servicio, el árbol de problemas y la capacidad productiva lograr identificar los requerimientos que se deben cumplir para que el servicio sea lo que el mercado requiere.

7.1 Ficha técnica del producto o servicio

Tabla 17. Ficha técnica del producto o servicio

Ítem		Descripción
Producto específico	Diligenciamiento y gestión de la documentación comercial de exportación.	Operación que se efectúa vía virtual en tiempo presente, incluye las autorizaciones, los registros y las certificaciones reglamentadas.
Nombre comercial	Manifiestos de aduana.	Documento de aprobación de la transacción comercial internacional.
Unidad de medida	Uno.	Para cada despacho comercial, se diligencia el respectivo manifiesto, en el cual va toda la información requerida.
Descripción general	Documento obtenido en línea y aprobado por las autoridades aduaneras.	Se le remite a la agencia de aduana, con el cual se ha celebrado el acuerdo de apoyo operativo.
Condiciones especiales	Servicio en línea. Información en tiempo real. Cumplimiento de normas. Garantía del servicio.	Agilidad, transparencia y seguridad para las partes, acatando protocolos del comercio internacional y normas tributarias nacionales.

Fuente: elaboración propia

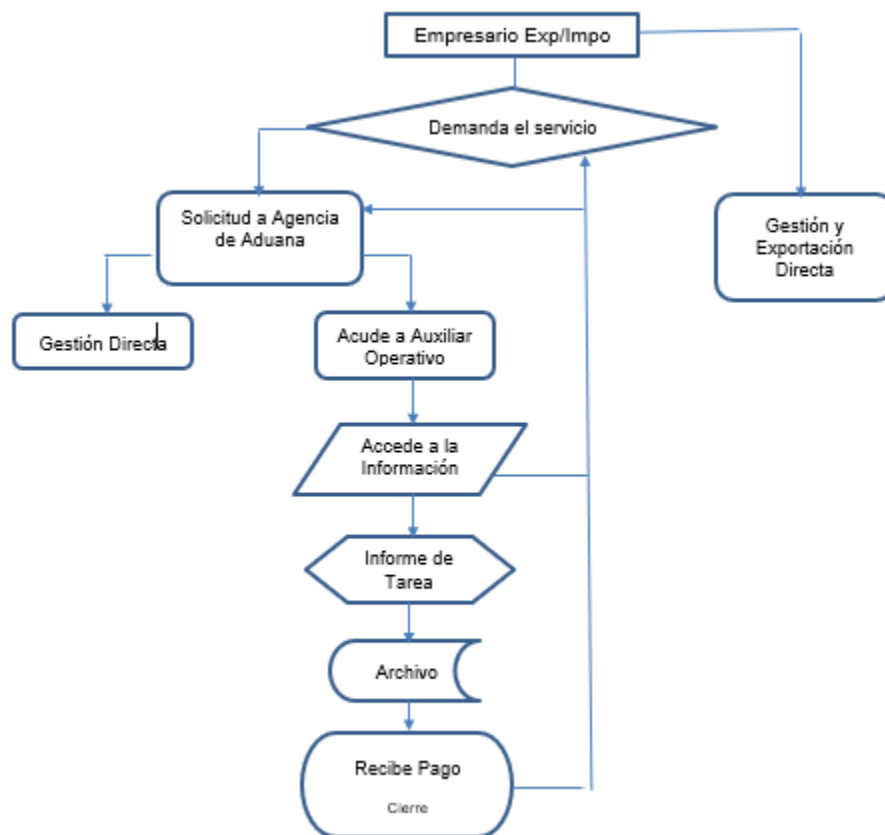
La declaración aduanera de importación está codificada por la DIAN con el número 500, formato que cuenta con 139 casillas para diligenciar, de las cuales cerca de 35 son susceptibles de error; es decir, el 28 % puede presentar inexactitudes según cada importación. El margen de error en la elaboración de una declaración aduanera es del 28 %, por lo que las personas que se contratan deben recibir capacitación a profundidad para minimizar estas posibilidades de error.

Tabla 18. Requerimientos de inversión

Tipo de activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Infraestructura – Adecuaciones	Sede administrativa y operativa. Con capacidad para operar tres funcionarios.	1	2 000 000	Oficina central, espacios y adecuaciones para los respectivos puestos de trabajo. Tomada en arriendo bajo canon mensual.
	Selladoras de empaque.	2	500 000	De costura y sellado al calor según necesidades.
	Básculas electrónicas.	2	160 000	Para verificación de pesos de carga cuando sea necesario.
Tipo de activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Equipo de comunicación y computación	Cómputo y sistematización.	6	2 500 000	Programas licenciados y excelentes especificaciones técnicas.
	Sistemas de redes y comunicaciones.	2	1 500 000	Intranet e internet. Conexión en red con entidades competentes.
	Impresora láser multiusos.	1	1 300 000	Impresiones, escáner, fotocopias.
Muebles, enseres y otros	Escritorios con silla.	6	550 000	Acordes a las funciones de los cargos.
	Archivador vertical.	1	500 000	Modular y desplazable.
	Sala de trabajo – accesorios.	1	2 500 000	Para mínimo seis personas.
	Proyección y grabación.	1	2 500 000	Para trabajo en equipo.
	Otros.	1	500 000	Varios complementarios.
Otros (incluido herramientas)	Puesto de café.	1	750 000	Servicio al personal y terceros.
Gastos preoperativos	Servicios públicos.	1	350 000	Servicios básicos.
	Servicio comunicaciones e internet.	1	350 000	Contrato con operadores autorizados.
	Matrículas y licencias.	1	3 840 000	
	Capacitación del personal.	1	2 500 000	Eventos varios y ejercicios de prueba.
	Pólizas y amparos.	1	2 200 000	Valor anual.

Fuente: elaboración propia

El valor total de los requerimientos de inversión es de \$ 41 910 000, moneda corriente.

Figura 4. Proceso para la prestación del servicio

El potencial exportador puede realizar el proceso de manera directa o acudir a una agencia de aduana legalmente constituida y autorizada por la DIAN. La agencia, de acuerdo con su nivel de tareas, acude a expertos auxiliares para adelantar los trámites documentales según los parámetros establecidos. De esa manera, entre la agencia y el auxiliar operador se acuerdan los precios unitarios por cada trámite, los cuales son esencialmente la gestión del manifiesto de aduana y de transporte.

Una vez cumplida la tarea por parte del operador auxiliar, la cual se ejecuta en línea y tiempo real por medio de las plataformas oficiales, este remite el informe tanto al exportador como a la agencia, siendo esta última la que se encarga de efectuar el pago al operador auxiliar de acuerdo con el convenio celebrado previamente.

7.2. Capacidad productiva de la unidad de negocio

Se calcula que accediendo al 1 % de las transacciones o de la gestión documental anual, o al menos al 2 % de las empresas exportadoras, se alcanzarían los puntos de equilibrio del proyecto empresarial. Este es un porcentaje a alcanzar con sectores menos fortalecidos y con productos provenientes de zonas marginales del país, pero interconectados por las posibilidades tecnológicas.

Según los registros estadísticos del DANE y de la DIAN, anualmente en Colombia se producen cerca de 9,5 millones de gestiones documentales para el comercio internacional, de los cuales 5,4 millones corresponden a los documentos de transporte y declaraciones para las operaciones de importación, con un promedio diario de 22 300, tomando 245 días hábiles. Por lo tanto, para las operaciones de exportación el promedio anual puede señalarse en 4,1 millones, con promedio diario de 16 700, con igual número de días hábiles.

Tabla 19. Escenarios de la capacidad productiva de la unidad de negocio, según el número diario de operaciones y tarifas actuales, 2021

Actividad	Escenario	Operación / día / Operario	N.º Operarios	Operaciones diarias	Valor Unitario	Ingreso/ Día	Ingreso / Año
Manifiestos de aduana y transporte	Piso	20	2	40	100 000	4 000 000	980 000 000
	Techo	60	3	150	100 000	15 000 000	3 675 000 000

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 19 se muestra el cálculo efectuado sobre los 245 días hábiles por año. El escenario de piso está calculado con una captación del 0,1 % del promedio diario nacional, mientras el de Techo se toma alcanzando el 0 38 % de las operaciones promedio anuales del país.

De acuerdo con las proyecciones de la tabla anterior, los requerimientos de personal, con cubrimiento de las obligaciones laborales de ley, son:

Tabla 20. Requerimiento de personal, según proyección del primer del primer año de operación

Cargo	Requisito previo	Cantidad	Asignación mensual
Dirección General	Profesional	1	\$ 5 060 000
Dirección Comercial	Profesional	1	\$ 5 060 000
Dirección Operativa	Técnico o estudiando	1	\$ 1 626 454
Auxiliar Administrativo	Tecnólogo o estudiando	1	\$ 1 626 454
Asistente Financiero	Tecnólogo o estudiando	1	\$ 1 626 454

Operadores (26)	Técnicos o estudiando	26	\$ 42 287 804
Auxiliar Comercial	Tecnólogo o estudiando	1	\$ 1 626 454
Total		32	62 347 166

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 20 se expone que, durante el primer año, la contratación sería de medio tiempo; asimismo, estos operadores pueden desempeñar sus labores desde casa.

Tabla 21. Inversión en equipo de trabajo

Cargo	Funciones	Perfil requerido			Tipo de contrato	Tiempo requerido	Unidad	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia general	Experiencia específica				
Dirección General	Planeación y programación. Supervisión de personal. Representación legal. Evaluación.	Profesional con posgrado.	Cinco años en cargos similares.	Cinco años de experiencia aduanera certificada. Dominio de segunda lengua.	Contrato a término indefinido.	Tiempo completo.	1	Periodo de preinversión.
Dirección Comercial	Planeación y programación de marketing y ventas. Control y seguimiento. Orientación del personal.	Profesional. Especializado.	Tres años en cargos similares.	Dos años de experiencia certificada en marketing y sistematización comercial. Dominio de segunda lengua.	Contrato a término indefinido.	Tiempo completo.	1	Período de preinversión.
Auxiliar Administrativo	Manejo de oficina, archivo. Control de personal. Comunicaciones. Atención a clientes. Rendición de informes.	Técnico. Administrativo.	Tres años en cargos similares.	Dos años certificados en manejo de sistemas, comunicaciones y operaciones en red. Buen manejo del inglés.	Contrato a término indefinido.	Tiempo completo.	1	Inicio de operaciones.
Auxiliar de Sistemas	Manejo de redes. Administración de web y otros. Diseño de canales de información.	Tecnólogo en Operación de Sistemas.	Dos años en cargos similares.	Dos años certificados en manejo de marketing digital. Buen manejo del inglés.	Contrato a término indefinido.	Tiempo completo.	1	Inicio de operaciones.
	Asesoría financiera.		Cinco años en ejercicio profesional		Contrato anual	Disponibilidad de	1	Periodo de

Asistente Financiero	Dirección contable. Elaboración de balances e informes financieros.	Contaduría Pública.	contable-financiero.	Especialista en normas NIIF. Buenos conocimientos del inglés	de Prestación de servicios.	medio tiempo.		preinversión.
Operadores Documentales	Operación de plataformas virtuales. Diligenciamiento de manifiestos de aduana y transporte.	Técnico. Tecnólogo o bachiller.	Dos años en oficios: secretariales, marketing y ventas. Excelente manejo de sistemas y comunicaciones.	Excelentes habilidades comunicativas y relaciones interpersonales.	Contratos anuales de prestación de servicios.	Tiempo completo. Disponibilidad para realizar trabajo en casa.	2	Desde el primer mes de operaciones.
Auxiliar Comercial	Oficios varios para apoyo a la comercialización.	Técnico. Tecnólogo.	Dos años en ventas y cartera.	Habilidades comunicativas. Creatividad e investigación en mercados.	Contrato a término indefinido.	Tiempo completo.	1	A partir del tercer mes de operaciones.

Fuente: elaboración propia

En línea con lo anterior, existen tres aspectos de experticia de mayor exigencia a tener en cuenta en el equipo profesional de trabajo requerido: práctica certificada de experiencia en la gestión y logística aduanera, con énfasis en la gestión documental; manejo a cabalidad de otros idiomas, de preferencia el inglés y mandarino; y manejo y actualización de los medios virtuales de comunicación, marketing y sistematización.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

El objetivo de la empresa “OMEARA S.A.S.”, es el apoyo en la gestión del mercado internacional, es así como la estructura organizacional está compuesta por los recursos físicos, administrativos, sistema en línea desarrollado y personal fijo. “OMEARA S.A.S.” su mayor activo será el personal que brinda el apoyo logístico.

7.1. Constitución

Tabla 22. Actividades de constitución, según normas vigentes

Actividad	Objetivo	Competencia	Tiempo/días	Costo
Acta de constitución.	Registro legal.	Cámara de Comercio. DIAN. Procolombia.	15	\$ 3 700 000
Elaboración del estatuto.				
Constitución de pólizas y amparos.	Garantías contractuales.	Superintendencia de Sociedades.	8	\$ 3 500 000
Selección y adiestramiento de personal.	Celebraciones contractuales.	EPS. ARP. Parafiscales.	3	-----
Certificaciones.	Certificados de Funcionamiento.	Planeación municipal. Bomberos. Industria y Comercio.	30	\$2 000 000
Licencia ambiental.	N.A.	N.A.		-----
Total, gastos de constitución			56	\$ 9 200 000

Fuente: elaboración propia

7.2. Misión y Visión de la empresa

Misión: entregar a las agencias de aduanas, a favor de los usuarios del comercio internacional de Colombia, operaciones de apoyo documental y logístico efectivas, económicas y transparentes, con especial atención a los pequeños y medianos productores nacionales con potencial exportador.

Visión: consolidar, en un periodo no mayor a un quinquenio, el nuevo modelo de organización auxiliar aduanera, promotora de nuevas líneas de exportación microempresarial y vinculación al comercio internacional de tradicionales zonas marginales de Colombia.



Creación de una unidad de negocio “*OMEARA S.A.S.*” empresa
para el apoyo en la gestión aduanera del mercado internacional en
Colombia

Figura 5. Análisis y estrategias FODA

	Fortalezas • Conocimientos y experiencias en comercio internacional. • Disponible capital de inversión inicial. • Reclutamiento de personal operativo experto. • Muy buena relación con agencias de aduanas.	Debilidades • Deficientes habilidades financieras. • Pocos contactos con potenciales clientes exportadores.
Oportunidades • Creciente ampliación del comercio internacional. • Consolidada la imagen exportadora del país. • Mejorada la competitividad industrial de las pymes nacionales.	Estrategias FO • Actualización continua sobre la dinámica comercial mundial. • Apoyo a las agencias de aduana para la ampliación de la base de datos de exportadores nacionales. • Continuidad en los funcionarios para consolidar habilidades.	Estrategias DO • Adecuados procesos de selección del personal asesor y especializado. • Afincarse el portafolio de la empresa en las vitrinas y web nacionales.
Amenazas • Inestabilidad socioeconómica generalizada. • Impactos por variación en las divisas más fuertes del mercado mundial	Estrategias FA • Investigación de las tendencias del mercado exportador. • Participación activa en eventos internacionales de banca y negocios.	Estrategias DA • Celebrar alianzas con OEA y agencias de nivel 1 y 2 para protección comercial y financiera.

Fuente: elaboración propia

7.3. Marco normativo para el modelo de negocio

La regulación aduanera actual se basa en el Decreto 1165 del 2 de julio de 2019 y se encuentra reglamentada por la Resolución 46 del 26 de julio de 2019. Una de las formalidades aduaneras para la nacionalización de productos es la elaboración de declaraciones de importación, las cuales son elaboradas por los declarantes, quienes pueden ser agentes de aduana o importadores directos, a nombre del comerciante. Según Legiscomex, para el 2019, el total de declarantes fue de 468 aproximadamente, de los cuales el 48 % son agencias de aduanas que

elaboraron cerca de 5 millones de declaraciones aduaneras de importación y algo más de 3 millones de documentación para el transporte de mercancías.

Bajo dicha perspectiva, es posible inferir que existe el mercado para generar oferta en el proceso de elaboración de declaraciones aduaneras y la alta rotación del personal, la cual se calcula en un 30 %, según datos tomados de tres agencias de aduanas que pidieron reservar su información). La fórmula es la cantidad de personas que continúan en una agencia de aduanas después de dos años de ser contratadas versus personas que se retiran durante este periodo.

De igual forma, el apoyo logístico garantizará que no haya fuga de conocimiento, teniendo en cuenta que el objetivo es contratar personas en situación de vulnerabilidad o en condiciones de limitaciones.

Normatividad empresarial (constitución empresa): es un proceso reglamentado por las Cámaras de Comercio para actividades legales, lícitas y normales dentro de las actividades comerciales. Igualmente, la observancia de las disposiciones establecidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Normatividad tributaria, las normas establecidas por el Estatuto Tributario: el objeto social no está relacionado con actividades exentas. Se deben cumplir las establecidas para la declaración de renta, retención en la fuente e IVA, al igual que la facturación electrónica y la Declaración Exógena.

Normatividad técnica: además de la constitución legal ante Cámara de Comercio, registro ante la DIAN y como usuario de los servicios de Procolombia para registro de operaciones, fuentes de consulta, difusión de servicios, capacitaciones y actualización; y en el DANE para el reporte estadístico oficial.

Normatividad laboral: las establecidas por el Código Sustantivo del Trabajo (CST), convenios internacionales, las resoluciones emitidas por el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Salud.

Normatividad ambiental: en general, no aplican de acuerdo con las actividades misionales de la empresa. Sin embargo, no se excluye la contribución a los propósitos de las políticas y autoridades ambientales del país.

Registro de marca – Propiedad intelectual: no aplica.

8. ASPECTOS FINANCIEROS

El análisis financiero y la viabilidad del proyecto se calcularon con base en el simulador financiero de Reyes (2015), por medio del cual fue posible identificar costos asociados al proyecto, punto de equilibrio, mínimo de la rentabilidad esperada e inversión requerida. La proyección se realizó para el primer año de operación (2022) y cuatro años adicionales, con el fin de que el proyecto sea sostenible; es decir, hasta el año 2026.

9.1. Condiciones del para inicio operacional

Para llevar a cabo el estudio financiero se tuvo en cuenta la siguiente información relevante:

- La operación iniciará en enero de 2022.
- El sueldo de cada operativo será de \$ 1 626 454.
- El sueldo de cada líder será de \$ 5 060 000.
- El plan de celular de cada empleado será de \$ 100 000.
- El plan de internet por empleado será de \$ 30 000.
- La tasa de intereses anual por medio de microfinanciera (Fundación de la Mujer) será de 40,8 % efectivo anual.
- El proyecto solicitará un crédito bancario por \$ 100 699 813.
- El socio creador aportará \$ 50 000 000 en efectivo.
- Se espera un aumento en el ingreso y salida de mercancías, por cuenta de la reactivación económica mundial.
- La tasa de impuesto de renta vigente es del 35 %.
- De acuerdo con información del Banco de la República, la meta de inflación en Colombia se mantendrá en el 3 %.
- El marketing tendrá un costo de \$ 20 000 000
- La empresa estará afiliada a ANDALEX, que tendrá un costo anual de \$ 10 000 000.

Por otra parte, los criterios de la proyección son los siguientes:

- Proceso de producción partiendo del primer mes del primer año con rendimientos de solo el 20 % frente a la cifra anual estimada en valor absoluto. Lo anterior, con incrementos mensuales sucesivos al 35 %, 50 %, 80 %, 90 % y 95 % para terminar el primer semestre.
- Para el segundo semestre se estima una cifra de operaciones sostenidas con un acumulado de 4650 operaciones, teniendo presente la aceptación del servicio, el buen servicio prestado, la oportunidad del servicio y el objetivo de ventas.
- Para los años siguientes, los incrementos en producción se estimaron en 9 %, 6 %, 8 % y 7 %.

En ese sentido, no se hace referencia a un período improductivo. Una vez legalizada la empresa y efectuada la inversión, cuyos costos se establecen como periodo cero, desde el primer mes habrá producción, pero se estima que no sobrepasará del 20 % de la capacidad calculada inicialmente. Gradualmente, como se observa en la Tabla 23, se incrementará la producción.

Tabla 23. Proyección de arranque de la unidad de negocio, 2021

Concepto	Semestre 1						Semestre 2	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Meses										
	1	2	3	4	5	6					
Operación	163	285	402	653	734	775	4650	8352	8853	9561	10230
Operativos	1	2	3	4	5	5	29	52	52	55	60
Coordinadores	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	6

Fuente: elaboración propia

9.2. Proyección de ventas y costos

En la Tabla 24 es posible evidenciar un escenario optimista en donde los ingresos aumentan exponencialmente versus los costos anuales.

Tabla 24. Proyección de ventas y costos

Proyección optimista					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas anuales	\$ 612 960 000	\$ 688 170 192	\$ 751 344 216	\$ 835 795 305	\$ 921 130 006
Costos anuales	\$ 76 620 000	\$ 86 021 274	\$ 93 918 027	\$ 104 474 413	\$ 115 141 251
Margen operativo	\$ 536 340 000	\$ 602 148 918	\$ 657 426 189	\$ 731 320 892	\$ 805 988 755

Fuente: elaboración propia con base en el simulador de Reyes (2015), 2021

9.3. Inversiones y gastos del proyecto

En la Tabla 25 se exponen los gastos fijos que generará la operación durante el primer año. A su vez, se calcula el gasto publicitario para los siguientes cuatro años, siendo el valor más alto el de las ventas.

Tabla 25. Inversiones y gastos del proyecto

	inversión inicial	DEP
Terrenos	\$ -	
Propiedad planta y equipo	\$ 5 000 000	10
Muebles y enseres	\$ 25 000 000	5
Equipo de oficina	\$ 100 000 000	5
Equipo de transporte	\$ -	5
Franquicias	\$ -	5
Patentes /investigación en intangibles	\$ -	5
Gastos de puesta en marcha		5
Total, inversiones	\$ 130 000 000	
Nóminas:		
	Valor año 1	Valor año 1
Administrativa:	\$ 45 540 000	\$ -
		\$ -
Ventas:	\$ 79 696 246	\$ 64 800 000
		\$ 960 000
Producción/Servicio:	\$ 10 000 000	\$ -
Total, nóminas	\$ 135 236 246	\$ 12 000 000
		\$ -
Presupuesto del marketing, año de inicio	\$ 20 000 000	\$ 5 000 000
		\$ 30 000 000
\$ -		
2023	\$ 5 000 000	\$ -
2024	\$ 5 000 000	\$ -
2025	\$ 5 000 000	\$ -
2026	\$ 5 000 000	\$ 112 760 000

Fuente: elaboración propia con base en el simulador de Reyes (2015), 2021

Tabla 26. Cálculo del préstamo

	Cálculo del préstamo				
	Inicial	Interés	Amort.	Cuota	Final
Año 0					\$ -
2022	\$ 185 928 123	\$ 75 858 674	\$ 16 732 288	\$ 92 590 962	\$ 169 195 835
2023	\$ 169 195 835	\$ 69 031 901	\$ 23 559 061	\$ 92 590 962	\$ 145 636 774
2024	\$ 145 636 774	\$ 59 419 804	\$ 33 171 158	\$ 92 590 962	\$ 112 465 617
2025	\$ 112 465 617	\$ 45 885 972	\$ 46 704 990	\$ 92 590 962	\$ 65 760 626
2026	\$ 65 760 626	\$ 26 830 336	\$ 65 760 626	\$ 92 590 962	\$ 0

Fuente: elaboración propia con base en el simulador de Reyes (2015), 2021

Como se expone en la Tabla 26, durante los cinco años del préstamo se pagará un total de \$ 277 026 686 en intereses, y a una tasa de interés EA del 40,8 %. La tasa de interés es alta porque se realiza con una microfinanciera para pymes y el riesgo es alto, generando una afectación en flujo de caja anual de \$ 92 590 962.

9.4. Estado de resultados

Tabla 27. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2022	2023	2024	2025	2026	
VENTAS	\$ 612.960.000	\$ 688.170.192	\$ 751.344.216	\$ 835.795.305	\$ 921.130.006	
COSTO VENTAS	\$ 76.620.000	\$ 86.021.274	\$ 93.918.027	\$ 104.474.413	\$ 115.141.251	
UTILIDAD BRUTA	\$ 536.340.000	\$ 602.148.918	\$ 657.426.189	\$ 731.320.892	\$ 805.988.755	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 135.236.246	\$ 139.293.333	\$ 143.472.133	\$ 147.776.297	\$ 152.209.586	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 112.760.000	\$ 116.142.800	\$ 119.627.084	\$ 123.215.897	\$ 126.912.373	
OTROS GASTOS	\$ 20.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
DEPRECIACIÓN	\$ 25.500.000	\$ 25.500.000	\$ 25.500.000	\$ 25.500.000	\$ 25.500.000	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 242.843.754	\$ 316.212.785	\$ 363.826.971	\$ 429.828.698	\$ 496.366.796	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 75.858.674	\$ 69.031.901	\$ 59.419.804	\$ 45.885.972	\$ 26.830.336	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 166.985.080	\$ 247.180.884	\$ 304.407.167	\$ 383.942.727	\$ 469.536.460	
IMPUESTOS	\$ 58.444.778	\$ 86.513.309	\$ 106.542.509	\$ 134.379.954	\$ 164.337.761	
UTILIDAD NETA	\$ 108.540.302	\$ 160.667.574	\$ 197.864.659	\$ 249.562.772	\$ 305.198.699	

Fuente: elaboración propia con base en el simulador de Reyes (2015), 2021

La Tabla 27 permite constatar cuál será la utilidad neta en el primer año de operación, esto es, \$ 108 540 302. Asimismo, para los cuatro años siguientes se evidencia un aumento de la utilidad del 48 % para el año 2023, del 23 % para el año 2024, del 26 % para el año 2025, y del 22 % para el año 2026.

9.5. Estado de situación financiera

En la Tabla 28 se evidencia cómo el capital aumenta de manera constante en los años proyectados, teniendo un incremento del 34 % en el año 2026 con respecto al año en el cual se iniciará la operación.

Tabla 28. Estado de situación financiera

BALANCE												
ANO 0			2022		2023		2024		2025		2026	
ACTIVO												
CAJA/BANCOS	\$	105.928.123	\$	281.680.915	\$	363.817.658	\$	413.372.784	\$	471.703.353	\$	517.036.460
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
FIJO DEPRECIABLE	\$	130.000.000	\$	130.000.000	\$	130.000.000	\$	130.000.000	\$	130.000.000	\$	130.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$	25.500.000	\$	51.000.000	\$	76.500.000	\$	102.000.000	\$	127.500.000
ACTIVO FIJO NETO	\$	130.000.000	\$	104.500.000	\$	79.000.000	\$	53.500.000	\$	28.000.000	\$	2.500.000
TOTAL ACTIVO	\$	235.928.123	\$	386.180.915	\$	442.817.658	\$	466.872.784	\$	499.703.353	\$	519.536.460
PASIVO												
Impuestos X Pagar	\$	-	\$	58.444.778	\$	86.513.309	\$	106.542.509	\$	134.379.954	\$	164.337.761
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$	58.444.778	\$	86.513.309	\$	106.542.509	\$	134.379.954	\$	164.337.761
Obligaciones Financieras	\$	185.928.123	\$	169.195.835	\$	145.636.774	\$	112.465.617	\$	65.760.626	\$	0
PASIVO	\$	185.928.123	\$	227.640.613	\$	232.150.084	\$	219.008.125	\$	200.140.581	\$	164.337.761
PATRIMONIO												
Capital Social	\$	50.000.000	\$	50.000.000	\$	50.000.000	\$	50.000.000	\$	50.000.000	\$	50.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$	-	\$	108.540.302	\$	160.667.574	\$	197.864.659	\$	249.562.772	\$	305.198.699
TOTAL PATRIMONIO	\$	50.000.000	\$	158.540.302	\$	210.667.574	\$	247.864.659	\$	299.562.772	\$	355.198.699
TOTAL PAS + PAT	\$	235.928.123	\$	386.180.915	\$	442.817.658	\$	466.872.784	\$	499.703.353	\$	519.536.460

Fuente: elaboración propia con base en el simulador de Reyes (2015), 2021

9.6. Flujo de caja del proyecto

Tabla 29. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:							
CAPITAL INVERTIDO							
	ANO 0	2022	2023	2024	2025	2026	
Activos Corrientes	\$ 105.928.123	\$ 281.680.915	\$ 363.817.658	\$ 413.372.784	\$ 471.703.353	\$ 517.036.460	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 58.444.778	\$ 86.513.309	\$ 106.542.509	\$ 134.379.954	\$ 164.337.761	
KTNO	\$ 105.928.123	\$ 223.236.137	\$ 277.304.349	\$ 306.830.275	\$ 337.323.399	\$ 352.698.699	
Activo Fijo Neto	\$ 130.000.000	\$ 104.500.000	\$ 79.000.000	\$ 53.500.000	\$ 28.000.000	\$ 2.500.000	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 25.500.000	\$ 51.000.000	\$ 76.500.000	\$ 102.000.000	\$ 127.500.000	
Activo Fijo Bruto	\$ 130.000.000	\$ 130.000.000	\$ 130.000.000	\$ 130.000.000	\$ 130.000.000	\$ 130.000.000	
Total Capital Operativo Neto	\$ 235.928.123	\$ 327.736.137	\$ 356.304.349	\$ 360.330.275	\$ 365.323.399	\$ 355.198.699	
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE							
EBIT	\$ 242.843.754,0	\$ 316.212.784,6	\$ 363.826.971,3	\$ 429.828.698,4	\$ 496.366.795,7		
Impuestos	\$ 84.995.313,9	\$ 110.674.474,6	\$ 127.339.440,0	\$ 150.440.044,4	\$ 173.728.378,5		
NOPLAT	\$ 157.848.440,1	\$ 205.538.310,0	\$ 236.487.531,3	\$ 279.388.653,9	\$ 322.638.417,2		
Inversión Neta	\$ -91.808.014,3	\$ -28.568.211,6	\$ -4.025.926,5	\$ -4.993.123,4	\$ 10.124.699,6		
Flujo de Caja Libre del período	\$ 66.040.426	\$ 176.970.098	\$ 232.461.605	\$ 274.395.531	\$ 332.763.117		

Fuente: elaboración propia con base en el simulador de Reyes (2015), 2021

De acuerdo con la Tabla 29, el proyecto es viable. Lo anterior, considerando que el beneficio operativo aumente en cada año de operación desde el 2022 hasta el 2026. Así las cosas, es posible dar continuidad al proyecto, teniendo en cuenta que los preceptos establecidos se cumplan.

9.7. Evaluación financiera

Tabla 30. Evaluación financiera y punto de equilibrio

EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO						
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):			20,00%			
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION ANO 0	2022	2023	2024	2025	2026
	-\$235.928.123,00	\$66.040.425,84	\$176.970.098,40	\$232.461.604,89	\$274.395.530,54	\$332.763.116,81
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 342.585.983,53				
TASA INTERNA DE RETORNO =		61,16%				
PERIODO DE RECUPERACIÓN:					2,04 AÑOS	

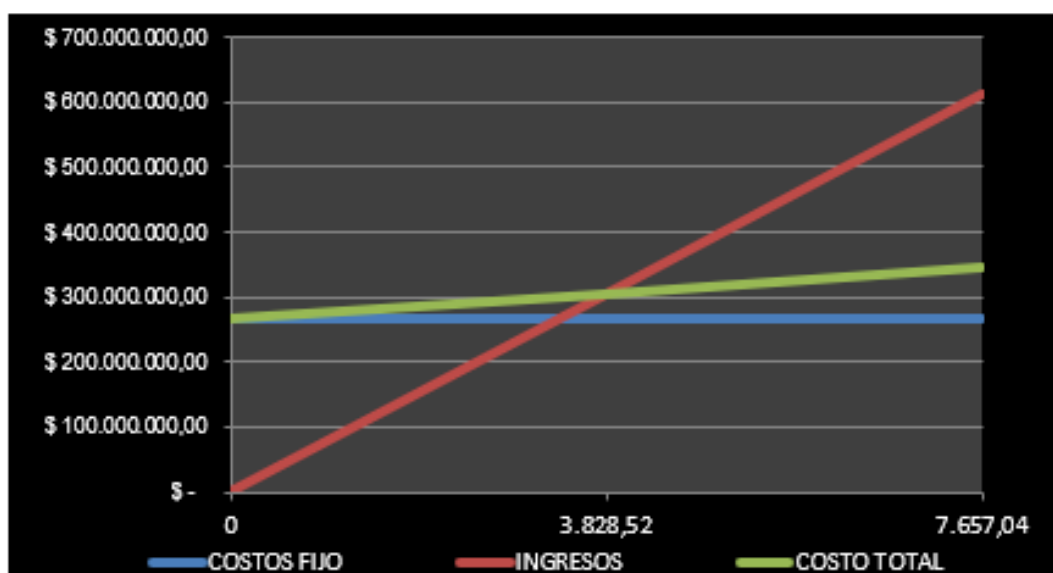
Fuente: elaboración propia con base en el simulador de Reyes (2015), 2021

Según la Tabla 30, en el año 2024 se recuperará la inversión realizada. Con una tasa mínima de rentabilidad del 20 %, se logrará tener una tasa interna de retorno de 61,16 %, lo que se traduce en un valor presente neto absoluto de \$ 342 585 983,53.

9.8. Punto de equilibrio

La Tabla 31 hace referencia al punto de equilibrio para que el proyecto no represente pérdidas, el cual se alcanzará cuando sea posible vender el servicio en 3829 documentos elaborados.

Tabla 31. Punto de equilibrio



Fuente: elaboración propia con base en el simulador de Reyes (2015), 2021

10. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Actualmente, las agencias de aduanas pierden oportunidad de respuesta en los procesos de importación, puesto que la rotación del personal es alta. Asimismo, cuando se presentan picos no alcanzan a suplir la necesidad del cliente, lo cual se traduce en demoras y sobrecostos para las agencias de aduanas e importadores. Como se expuso, en últimas, esos costos los asume el consumidor final.

El proyecto permitirá a los clientes minimizar la rotación del personal, evitando así que se pierda el conocimiento. Las personas que harán parte del proyecto son población vulnerable, la cual no logra conseguir trabajo de manera fácil. Esta población está conformada, principalmente, por madres solteras con bebés recién nacidos, personas con discapacidad (paraplejía) y personas privadas de la libertad (casa por cárcel).

Por otra parte, es posible afirmar que este proyecto es sostenible, teniendo en cuenta que el servicio se ofrecerá a aproximadamente 450 agencias de aduanas. Todas estas tienen una alta rotación de personal de casi el 50 %, por lo que el conocimiento se pierde y en temporadas no alcanzan a suplir las necesidades de sus clientes. En promedio, una agencia de aduanas (grande) realiza 100 000 documentos en el año.

En ese orden de ideas, el objetivo se centró en brindar apoyo con el 1 % de las declaraciones que las agencias de aduana realizan, lo que equivale a casi 2500 declaraciones al mes. En promedio, una persona puede realizar 160 documentos, lo que significa que sería posible contratar a casi 12 personas en los primeros meses de operación.

10.1 Dimensión social

La unidad de negocio propuesta se evidencia totalmente favorable en el campo social, con las siguientes consideraciones:

- Para el primer año se generarán ocho nuevos puestos de trabajo estable, con cubrimiento de todas las obligaciones y responsabilidades laborales.
- Para el cargo de Operadores Documentales, se puede cumplir perfectamente con la vinculación de personas con discapacidades o limitaciones, debidamente entrenadas y brindándoles puestos de trabajo desde casa.

- Las remuneraciones salariales y de prestación de servicios pueden clasificar de excelentes, de acuerdo con las tablas salariales comunes en el mercado laboral del país.
- La penetración en segmentos del mercado objetivo anticipa la permanencia y continuidad de la nueva empresa, garantizando continuidad laboral para el personal vinculado.
- Las perspectivas en la capacidad productiva de la empresa visualizan graduales ampliaciones empresariales, sin necesidad inmediata de ampliar el portafolio.
- Se espera ser un excelente aporte para multiplicar las opciones exportadoras de **pequeños y medianos empresarios**.

10.2. Dimensión técnica

En relación con la dimensión técnica, resulta conveniente resaltar las siguientes consideraciones:

- Para el cumplimiento de los objetivos sociales de la empresa no se requiere el uso de tecnologías de alta complejidad; por lo tanto, tampoco mano de obra altamente especializada en labores de mantenimiento o actualización, y el acceso a repuestos e insumos son de fácil consecución en el mercado nacional.
- El éxito y la productividad se funda en el mejor uso de las tecnologías de comunicaciones y sistematización. Para ello, las necesidades de personal se pueden abastecer en la oferta laboral nacional o local; además de ser muy accesibles los medios o alternativas de capacitación y actualización.
- Como ventaja para la operación se encuentran las alianzas con las agencias de aduanas y los OEA, quienes disponen de los medios suficientes para abastecer los requerimientos en las operaciones comerciales internacionales.

10.3. Dimensión ambiental

Aunque no se observan consecuencias en esta dimensión, es necesario tener en cuenta:

- Efectuar los menores consumos de energías contaminantes y consumidoras de recursos naturales.

- Dentro de los programas misionales, promover acciones y programas que contribuyan a las mejores prácticas productivas a favor de la protección y conservación ambiental.
- Participar de manera comprometida en programas de producciones limpias propuestas por las políticas públicas nacionales e internacionales.
- Realizar prácticas amigables con el ambiente, haciendo énfasis en la reducción de materiales generadores de residuos, reciclaje y adecuada disposición final de estos.

10.4. Dimensión económica

En este campo, se efectúan estas consideraciones:

- Contribución a la reactivación económica afectada por la pandemia.
- Mejorar el bienestar y oportunidades de unas familias mediante el aseguramiento de ingresos.
- Impulsar iniciativas productivas de pymes hacia la competitividad exportadora en diferentes sectores productivos.
- Contribuir a la sostenibilidad y ampliación del mercado exportador del país, redundando en la dinamización productiva y generación de nuevos puestos de trabajo.
- Aportar a los recaudos impositivos al país para la redistribución a favor de sectores menos favorecidos.

10.5. Dimensión de gobernanza

Se valoran las siguientes contribuciones:

- Aporte a los propósitos de las políticas públicas dirigidas al mejoramiento y competitividad nacional en el comercio internacional.
- Verificación de los alcances de las normas y protocolos vigentes que regulan la transparencia, efectividad y agilidad de los procesos diseñados por la institucionalidad nacional para la participación en el comercio globalizado.
- Participación armónica y propositiva dentro de la estructura organizacional nacional diseñada para el comercio internacional.

- El ejercicio dentro de un favorable escenario de gobernabilidad, la propuesta empresarial contribuye a la legitimidad de los negocios, emprendimientos y validez de las propuestas de desarrollo local y nacional.

11. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado y análisis financiero, previo a la factibilidad para el montaje de la unidad de negocio propuesta, este proyecto se muestra altamente viable. La reglamentación comercial facilita considerablemente la exportación en pequeñas o medianas cantidades, posibilitando la participación de las pymes. La propuesta de OMEARA S.A.S. como iniciativa empresarial tiene un claro espacio de intervención mediante la prestación de los servicios de apoyo al diligenciamiento documental aduanero para las agencias de aduana, independientemente de su nivel o categoría obtenida ante la DIAN.

Se evidencia la posibilidad de realizar el mercadeo por intermedio de los entes gubernamentales reguladores del comercio internacional y aquellos que promueven el intercambio comercial a apoyan las empresas con visión importadora y exportadora.

El plan de producción se logra identificar de manera teórica que es viable por medio de personas que realicen la elaboración de declaraciones aduaneras, apoyadas por un líder de acuerdo a la cantidad de declaraciones que se logren realizar y cada líder tendrá un equipo de trabajo con un máximo de personas con el fin de ser eficientes en el servicio prestado. De acuerdo con lo expuesto a lo largo de la presente investigación, para las agencias de aduana es importante contar con un aliado estratégico en la cadena logística, principalmente en uno de los procesos de agenciamiento aduanero como lo es la elaboración de declaraciones aduaneras de importación; puesto que, al tener una alta rotación de personal durante las temporadas, se hace imperativo contar con un apoyo logístico y, de esa manera, suplir estas variables.

Por otra parte, con el planteamiento administrativo elaborado es posible suplir las necesidades del mercado, apoyando a los clientes en sus necesidades e incluyendo en la vida laboral a aquellas personas a las que no les resulta fácil acceder al mercado laboral. Lo anterior, teniendo en cuenta que el crecimiento acelerado en el volumen de trámites documentales de comercio internacional, así como las marcadas épocas de mayor demanda, permiten proyectar la participación en el apoyo de dos operaciones específicas: los manifiestos de aduana y documentación de transporte de mercancías nacionalizadas.

Finalmente, las proyecciones del flujo de caja, para los cinco años proyectados, se efectuaron con ajustes anuales tanto en costos y gastos como en volúmenes de operaciones y

ajuste en su precio unitario. Según los promedios del incremento del IPC y de los salarios en el país, es posible concluir que la recuperación de la inversión se llevará a cabo en el año 2024 y, a su vez, el punto de equilibrio en unidades vendidas se logrará en el primer semestre del segundo año de operación.

12. REFERENCIAS

- Alcaldía de Bogotá. (2020). *Personas con discapacidad*. <https://bogota.gov.co/discapacidad>
- Banco de Desarrollo para América Latina [CAF] . (2017). *Colombia: evaluación de un programa de la DIAN mejora la eficiencia de sus procesos internos*.
<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/02/colombia-evaluacion-de-un-programa-de-la-dian-mejora-la-eficiencia-de-sus-procesos-internos/>
- Bifani, P. (2002). *La globalización: ¿Otra caja de pandora?* Universidad de Granada.
- Cano, J. (2016). La nueva regulación aduanera: ¿solución a los problemas del comercio exterior colombiano? *Revista de Derecho Fiscal*(9), 29-42.
doi:<https://doi.org/10.18601/16926722.n9.03>
- Congreso de la República de Colombia. (2020). Decreto 1742 del 22 de diciembre de 2020. [Por el cual se modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales]. Bogotá, D.C., Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=153986>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018). *Estadísticas vitales - EEVV. Cifras definitivas año 2017*. Bogotá, D.C.: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/cifras-definitivas-2017.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2021)
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2018). *Registro de las declaraciones de importación y exportación*.
<https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/registrodeclaracionesimpoexponew.aspx>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2019). Resolución 46 del 26 de julio de 2019. [Por la cual se reglamenta el Decreto 1165 del 2 de julio de 2019]. Bogotá, D.C., Colombia.
<https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000046%20de%2026-07-2019.pdf>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2021). *Home*. doi:
<https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n64.2017.5419>

- Dulcey, G. (2009). *Globalización y desarrollo: el Tolima a dos décadas de Armero*. Universidad del Tolima.
- El Espectador. (2015). *el 42 % del total de los encuestados en Colombia indicaron tener algún tipo de problema en el desarrollo de sus operaciones de comercio exterior*.
<https://www.elespectador.com/economia/el-42-de-empresas-colombianas-tiene-problemas-en-operaciones-de-comercio-exterior-article-547633/>
- El Tiempo . (2019). *Colombia - China, una relación comercial que continúa en crecimiento*.
<https://www.eltiempo.com/mas-contenido/colombia-china-una-relacion-comercial-que-continua-en-crecimiento-416268>
- El Tiempo. (2018). *Cárceles y presos de Colombia*. <https://www.eltiempo.com/datos/carceles-y-presos-de-colombia-69516>
- Embajada de EE. UU. en Colombia. (s.f.). *Tratado de Promoción del Comercio Estados Unidos – Colombia*. <https://co.usembassy.gov/es/embassy-es/bogota-es/sections-offices-es/economic-section-es/fta-es/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2017). *Comité Departamental de Cafeteros del Tolima. Estructura de la Caficultura en el Tolima*. Ibagué - Colombia .
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-crece-54-en-lo-corrido-del-ano/>
- Forstner, H., & Ballance, R. (1990). *Two-way trade in similar products*. Routledge.
- Güesguán, Ó. (2015). *Problemas para el comercio exterior están en Colombia*. El Espectador:
<https://www.elespectador.com/economia/problemas-para-el-comercio-exterior-estan-en-colombia-article-547758/>
- International Chamber of Commerce [ICC]. (2019). *Incoterms® 2020*.
<https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>
- International Coffee Organization. (s.f). *International Coffee Organization*.
http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp?section=Estad%EDstica
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

- Kotler, P., Armstrong, G.(2017). *Marketing*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4426>.
- LegisComex. (2019). *LegisComex. Sistema de Inteligencia Comercial*.
<https://www.legiscomex.com/>
- Longenecker, J., Moore, C., & Petty, W. (2009). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. Cengage Learning Editores.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (05 de julio de 2013). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. minagricultura.gov.co/tramites-servicios/apoyos-incentivos/Paginas/v1/proteccion-del-ingreso-cafetero--pic.aspx
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020a). *Programa Fábricas de Internacionalización ya tiene 536 empresas inscritas y sobrepasó la meta*.
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/fabricas-internacionalizacion-tiene-536-empresas>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020b). *Mipymes, las llamadas a dinamizar las exportaciones no minero energéticas de Colombia*.
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/lanzan-programa-fabricas-de-internacionalizacion>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2019). Decreto 1165 del 2 de julio de 2019. Diario Oficial No. 51.002 de 2 de julio de 2019. [Por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas en desarrollo de la Ley 1609 de 2013]. Bogotá, D.C., Colombia.
<http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036618>
- Miranda, J. (2003). *Gestión de proyectos, evaluación financiera, económica, social, ambiental*. (5.º ed.) . MM Editores.
- Moncayo, E. (2002). *Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Nakade, K., & Aniyama, Y. (2019). Bullwhip effect of weighted moving average forecast under stochastic lead time. *IFAC – Papers Online*, 52(13), 1277-1282.
[doi:https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.374](https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.374)

- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021). *Alimentación del lactante y del niño pequeño*.
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/infant-and-young-child-feeding>
- Petrella, R. (1990). *Three analyses of globalisation of technology and economy*. Fast-Program.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Rei Argentina.
- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Procolombia. (2014). *Logística de perecederos y cadena de frío en Colombia*.
https://procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf
- Resumen ejecutivo, Colombia: Perspectivas Empresariales, Serie del ITC sobre medidas no arancelarias
- Reyes, M. (2015). *Simulador financiero*. Bogotá, D.C.: Universidad EAN.
- Robledo, J., & Tovar, G. (1993). *Conocimiento y competitividad: bases para un plan del programa nacional de desarrollo tecnologico industrial y calidad*. Colciencias.

13. ANEXOS

Anexo 1. Clasificación de los capítulos de importaciones más representativas en el comercio internacional de Colombia

Descripción de los capítulos
Abonos.
Aceites esenciales, perfumería, cosméticos.
Algodón.
Aluminio y sus manufacturas.
Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen.
Armas y municiones, sus partes y accesorios.
Azúcares y artículos confitería.
Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.
Cacao y sus preparaciones.
Calzado, botines, artículos análogos y partes.
Caucho y manufacturas.
Cereales.
Cobre y sus manufacturas.
Combustibles y aceites minerales y sus productos.
Disposiciones de tratamiento especial.
Estaño y manufacturas.
Extractos curtientes, pinturas, tintas.
Fibras sintéticas o artificiales discontinuas.
Filamentos sintéticos o artificiales.
Frutos comestibles, cortezas de agrios o melones.
Fundición, hierro y acero.
Grasas y aceites animales o vegetales.
Guata, fieltro y telas sin tejer; cordeles, cuerdas, cordajes.
Herramientas y útiles, cuchillería y cubiertos.
Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía, cinematografía.
Juguetes, artículos para recreo, deporte; partes y accesorios.
Leche y productos lácteos, huevos, miel.
Legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos.
Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera.
Manufactura de fundición, de hierro o acero.
Materias plásticas y manufacturas.
Muebles.
Navegación aérea o espacial.
Navegación marítima o fluvial.
Papel, cartón y sus manufacturas.

Pastas de madera, desperdicios de papel o cartón.
Pescados y crustáceos, moluscos e invertebrados acuáticos.
Plantas vivas y productos de la floricultura.
Prendas y complementos de vestir, de punto.
Prendas y complementos de vestir, excepto de punto.
Preparaciones a base de cereal, harina, leche; pastelería.
Preparaciones alimenticias diversas.
Preparaciones de carne, pescado, crustáceos, moluscos.
Preparaciones de legumbres u hortalizas, frutos, otras.
Productos diversos de las industrias químicas.
Productos farmacéuticos.
Productos químicos inorgánicos.
Reactores nucleares, calderas, máquinas y partes.
Residuos industrias alimentarias. Alimentos para animales.
Semillas y frutos oleaginosos, forrajes.
Tabaco, sucedáneos del tabaco elaborados.
Tejidos de punto.
Vehículos automóviles, tractores, ciclos, partes y accesorios.
Zinc y manufacturas.

Anexo 2. Red de proveedores de servicios logísticos

Según la Distribución Física Internacional (DFI) y Procolombia, la red incluye los siguientes servicios especializados:

- Agencias de aduana.
- Almacenamiento.
- Asesoría, consultoría.
- Certificadoras.
- Empaque, embalaje y envases.
- Entidades gubernamentales.
- Inspección.
- Instituciones bancarias.
- Operadores logísticos.
- Servicio de manejo de materiales.
- Servicio de postales, *courier* y paquetes pequeños
- Servicios de navegación.
- Servicios de terminal marítimo y fluvial.
- Servicios para perecederos.
- Transporte de carga intermodal o multimodal.
- Transporte de carga por carretera.
- Transporte de carga férreo.
- Transporte de carga aéreo.
- Transporte de carga marítimo.
- Zonas francas.