

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Siaco: Agencia de Aduanas

Trabajo de Grado

Natalia Rodriguez Olaya

Bogotá

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Siaco: Agencia de Aduanas

Trabajo de Grado

Natalia Rodriguez Olaya

Tutor: Hugo Alberto Rivera Rodriguez

Administración en Negocios Internacionales

Bogotá

2020

## **Agradecimientos**

El presente trabajo fue realizado bajo la supervisión del profesor Hugo Alberto rivera, a quien me gustaría expresar agradecimiento por su colaboración en el caso, quien me instruyo, me dedico y tiempo y me ayudo a ir formando el trabajo para que saliera de manera exitosa.

A mi padre, por ayudarme no solo en la educación universitario, si no por ser mi apoyo en sacar mis sueños adelante.

A mi madre, por ser mi motor, por apoyarme en todas mis metas, y por darme tanto amor.

Le doy gracias a Dios por permitirme aprender y crecer como persona todos los días



## Tabla de Contenido

Resumen.....	7
Palabras claves .....	7
Abstract .....	8
Keywords .....	8
1. Fundamentación teórica y conceptual .....	9
1.1. Aplicación empírica: Descripción de la situación estudiada.....	11
1.2. Visión .....	16
1.3. Misión.....	16
1.4. Posibles alternativas .....	25
1.5. Argumentos finales: Decisión tomada .....	29
Bibliografía .....	35

## Índice de Tablas

Tabla 1. Marpico.....	12
Tabla 2. Repremundo.....	12
Tabla 3. Importaciones anuales por cliente.....	13
Tabla 4. Costos generados. ....	23
Tabla 5. Operaciones .....	32
Tabla 6. Ingresos .....	32

## Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	19
Figura 2. Procedimiento de gestión aduanera de importación.....	20
Figura 3. Declaración de importación.....	22
Figura 4. Costos generados.....	23
Figura 5. Operaciones anuales.....	24
Figura 6. Ingresos.....	33

## **Resumen**

Las empresas se enfrentan a diferentes entornos transformadores e impredecibles donde la globalización hace que frente a esta turbulencia las empresas tengan que acoplarse a este ambiente de dinamismo. Esta turbulencia, hace que las empresas tengan que tomar decisiones de riesgo y desempeñarse de la mejor manera frente a lo inestable del entorno. Comienzan a surgir tanto fortalezas como debilidades, donde la mejor empresa es quien logra no solo superar las turbulencias si no las logra sobrellevar y se acopla al cambio continuo.

El caso está enfocado a la turbulencia empresarial, y va dirigido a personas que tengan interés en como las empresas tienen que sobrevivir a la inestabilidad y cambios de entornos.

Hoy en día todas las empresas tienen que hacer cambios en sus decisiones para poder seguir creciendo y compitiendo en el mercado, este es el caso de la agencia de aduanas Siaco, donde errores cometidos en la empresa que le han causado costos altos, hacen que diferentes áreas de la empresa tengan que buscar opciones para que la empresa siga existiendo.

Se espera que en el caso las personas logren identificar como por medio de diferentes actores la empresa logro disminuir los costos, pero también tuvo que acoplarse a su entorno, debido no solo a la turbulencia que existía si no que a través de los años el crecimiento hizo que estos errores fueran más notorios y costaran más dinero.

**Palabras claves:** operación logística, entorno, desempeño empresarial, operaciones

## **Abstract**

Companies face different transformative and unpredictable environments where globalization means that in the face of this turbulence, companies should adapt to this environment of dynamism. This turbulence means that companies must make risky decisions and perform in the best way against the unstable environment. Both strengths and weaknesses begin to emerge, where the best company is the one who manages not only to overcome turbulence, but also to cope with them and engages in continuous change.

The case is focused on business turbulence, and is aimed at people who have an interest in how companies should survive instability and changing environments.

Nowadays all companies should make changes in their decisions to continue growing and competing in the market, this is the case of the Siaco customs agency, where mistakes made in the company that have caused high costs, make different areas of the company have to seek options for the company to continue to exist.

In this case, it is expected that people will be able to identify how, through different actors, the company managed to reduce costs, but also had to adapt to its environment, due not only to the turbulence that existed but also to growth over the years. made these mistakes more noticeable and cost more money.

**Keywords:** logistics operation, environment, business performance, operations

## 1. Fundamentación teórica y conceptual

De acuerdo con Rivera (2011) quien determina que:

La turbulencia empresarial es el resultado de un conjunto de sucesos impredecibles provenientes de factores demográficos, económicos, tecnológicos y de globalización. Estos cambios hacen que el entorno sea dinámico, y la incertidumbre aumente, la comprensión del entorno es cada vez más difícil dada la heterogeneidad de actividades que allí se presentan (complejidad) (párrafo. 2).

Así las cosas, con lo anterior se comprende que, las empresas tienen que adecuarse al entorno competitivo que las rodea, realizar diferentes estrategias para garantizar el correcto desarrollo de la empresa, y acoplarse a el dinamismo del entorno que las rodea para poder seguir siendo exitosas.

Cabe mencionar que, según Salas (2016) considera como estrategias de negocios, desde la gestión del cambio y la capacidad competitiva que: “La experiencia muestra claramente cómo aquellas organizaciones que no han sabido desarrollar una adecuada capacidad de cambio está siendo reducida su capacidad competitiva de manera significativa” (párrafo. 2). De esta manera, las empresas que al pasar los años en su crecimiento han logrado implementar nuevas estrategias

para conseguir el éxito, han logrado ir creciendo con los años y se han expandido gracias a esta capacidad de cambio que lograron implementar.

Cabe mencionar que, ante la turbulencia, las empresas no pueden seguir usando estrategias que usaban en el pasado, si no deberán analizar los aspectos en los que se encuentra el mercado, los clientes, los competidores, y desarrollar cambios estratégicos para superar tanto las turbulencias como los competidores que pueden existir. Es por ello por lo que, cuando una empresa comienza a ser innovadora, comienza a responder a las exigencias del entorno y mejoran el desempeño empresarial. Sin embargo, esto también implica un riesgo en el entorno empresarial.

Igualmente es necesario mencionar que, existen evidencias negativas, las cuales se reflejan en Capon et al., (1990) y Li y Atuahene-Guma (2001) citados por García (2012), y así mismo menciona que los resultados no fueron concluyentes y no cuentan con una relación, tal como lo dice Mole y Worrel (2001 citado por García, 2012). Por tanto, García (2012) cita a Kemp et al. (2003) considerando que las empresas no son suficientes en cuanto al logro del alcance del éxito que se da en el mercado.

De esta manera, es oportuno mencionar que el cambio en el comportamiento estratégico tiene un efecto en el desempeño de las empresas, lo que llamamos un efecto feedback sobre las

estrategias, las cuales a su vez pueden afectar el comportamiento del sector. En cuanto a los factores generadores de discontinuidades pueden verse afectados por el cambio presentado en las empresas y en el sector (Rivera, 2011). Por lo que, las empresas se van adaptando al cambio a medida que su entorno va cambiando, a medida que esto sucede la incertidumbre y el riesgo aumenta, ya que cada vez se crean cosas nuevas.

### **1.1.Aplicación empírica: Descripción de la situación estudiada**

En 1978, Alberto Serrano Rueda gerente de la compañía Marpico (compañía importadora de vinos y licores), planeaba y organizaba todo el proceso de abastecimiento: compras, transporte internacional, importación, venta y distribución local. Fue así como después de trabajar 10 años en esta compañía y observar los diferentes problemas de logística, piensa que los proveedores de servicio que tienen actualmente no cumplen con las expectativas de servicio que requiere la compañía; Alberto Serrano está seguro de que los tiempos y costos se pueden mejorar y es acá donde ve una oportunidad de negocio, creando una compañía de servicios logísticos garantizando un mejor servicio y una mejor tarifa.

Un día, se reúne Alberto Serrano con el dueño de la compañía Marpico (Marpico vinos y licores es una sociedad familiar formada por Marco A. Pico, compañía dedicada a la importación de vinos y licores) y le comenta la posibilidad de renunciar. Por lo anterior, le propone ser el

proveedor de servicios logísticos; Carlos Pico dueño de Marpico acepta la renuncia y apoya a Alberto con el emprendimiento.

Posteriormente, en 1980 se crea la compañía Repremundo con su primer cliente Marpico, si bien en un comienzo hubo dificultades, después de un año se logró efectivamente mejorar los tiempos y reducir algunos costos de la operación logística de ese cliente. En las tablas 1 y 2 se evidencian las dificultades y mejoras de Marpico y de Repremundo.

**Tabla 1.**

*Marpico*

<b>MARPICO</b>		
Importaciones marítimas	120	año
Operaciones mensuales	10	
Tiempos de nacionalización promedio de las importaciones con la Anterior agencia de aduanas	8	días
Pago mensual de almacenamiento	\$50.000	USD

Se evidencia las dificultades y mejoras del cliente Marpico. Autoría propia

**Tabla 2.**

*Repre mundo*

<b>REPREMUNDO</b>		
Importaciones marítimas	120	año
Operaciones mensuales	10	
Tiempos de nacionalización promedio de las importaciones con la Anterior agencia de aduanas	5	días
Pago mensual de almacenamiento	\$35.000	USD

Se evidencia las dificultades y mejoras de la empresa Repremundo. Autoría propia

Con la experiencia adquirida y a través del voz a voz, se logra la consecución de varios clientes a los que se les prestaba los siguientes servicios: Agenciamiento de carga en transporte internacional y nacionalización de mercancías (Agenciamiento aduanero). En la tabla 4 se muestran las importaciones anuales por cliente.

**Tabla 3.**

*Importaciones anuales por cliente*

<b>CLIENTES</b>	<b>IMPORTACIONES ANUALES</b>
Inversiones Reyes & Reyes	50
Orvitel	30
Nortel	110

Se muestra las importaciones anuales por cada cliente de la empresa. Autoría propia

Luego, ya con una trayectoria financiera se logra obtener un préstamo para la compra de una bodega con unas oficinas a efectos de lograr prestar un último servicio, el almacenamiento de mercancías en un depósito público por \$30.000 USD. Por otro lado, de año 1983 a 1985 se desarrollaron varios proyectos de telefonía con las compañías Nortel y Orvitel los cuales le permitieron unas utilidades anuales al redor de \$26.000 USD por cada año consecutivo.

Por otra parte, en 1986 llegan a la compañía los clientes reglas eléctricas, energía integral andina, eh Impofert, que impulsaron el crecimiento de la empresa generando crecimiento económico. También, en 1989 se consolidan los clientes actuales en los diferentes servicios prestados por la compañía en ese momento, los cuales fueron: Agenciamiento de carga; Agenciamiento aduanero y Almacenamiento de mercancías.

Luego, en el año 1992 la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) emite un decreto que empezaba a regir en el año 1994 en el cual establece que la actividad de los siguientes servicios: Agenciamiento de carga en transporte internacional, nacionalización de mercancías (Agenciamiento aduanero) y el almacenamiento, no pueden ser prestados estos servicios bajo una sola razón social. Por esta razón, en 1994 Alberto Serrano con el fin de no perder sus clientes actuales, constituye tres compañías: MapCargo (Agenciamiento de Carga), Siaco (Agente de Aduanas) y Repremundo (Almacenamiento de Mercancía).

Para cada compañía se nombra un gerente; las tres empresas estaban lideradas por Alberto Serrano Rueda quien era el presidente y fundador de la empresa en esa época. Cada empresa fue desarrollando sus propias estrategias de crecimiento y para el caso de Siaco en el año 2000 ya se contaba con oficinas regionales en: Buenaventura, Santa Marta, Cartagena, Barranquilla, Cúcuta e Ipiales.

Así las cosas, más actualmente, en el año 2003 se reemplaza el gerente de Siaco, se nombra a Diego Serrano con 27 años, hijo de Alberto Serrano como nuevo gerente de la compañía; persona con grandes competencias gerenciales, administrador de empresas de la universidad de la Sabana, una visión de negocio mucho más estructurada con grandes retos en inversión tecnológica, gestión que le permitió la llegada de nuevos clientes de gran tamaño como lo son: Avianca, Nestlé, Sodimac, Cencosud, entre otros.

En el mismo año, Siaco tenía una planta de personal aproximadamente de 190 personas y un volumen de operación a nivel nacional de 1200 operaciones; con una estructura organizacional y unos sistemas de información que permitían el manejo y control operacional. En el año 2003 Siaco tenía unas ventas de \$100.000 USD mensuales con una tasa de cambio de \$2,778 lo que significaba unas ventas anuales de \$1200000 USD y los costos y gastos mensuales eran \$80.000 USD.

Cabe preguntarse, ¿En qué consiste la labor de agencia aduanas Siaco? Este hace referencias al agenciamiento aduanero es un servicio de intermediación aduanera, puente entre el importador y/o exportador y la autoridad aduanera para lograr la introducción y/o salida de mercancías desde el resto del mundo al territorio aduanero Nacional. El agenciamiento aduanero es una actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las

normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherentes a dichas actividades.

Así mismo, es oportuno mencionar algunos de los servicios ofrecidos por SIACO los cuales son: Agenciamiento Aduanero para Importaciones y Exportaciones; Administración de calidad UAP (Usuario Aduana Permanente); Agenciamiento Tránsito Aduanero (D.T.A Declaración de Trámite Aduanero); Administración in-house de Comercio Exterior y Control Portuario. Así con ello, la Agencia de Aduanas Siaco tiene una misión y una visión que le han permitido tener procesos confiables y seguros como parte de las estructuras organizacionales.

## **1.2. Visión**

Ser el mejor aliado en la cadena logística del comercio exterior, lo que significa:

- Contar con el mejor talento humano.
- Ser líderes en tecnología y sistemas de información.

## **1.3. Misión**

Nos dedicamos a la planeación y ejecución de operaciones de comercio exterior en el marco de la actividad de agenciamiento aduanero, con un compromiso logístico integral. Soportados en una infraestructura tecnológica líder en el sector, de fácil adaptación a las necesidades de nuestros clientes, un talento humano calificado, seguridad técnica y jurídica y una asesoría integral; garantizamos a nuestros usuarios operaciones seguras, ágiles y eficientes en el marco de las normas vigentes del comercio mundial, contribuyendo al crecimiento de nuestro sector y del país.

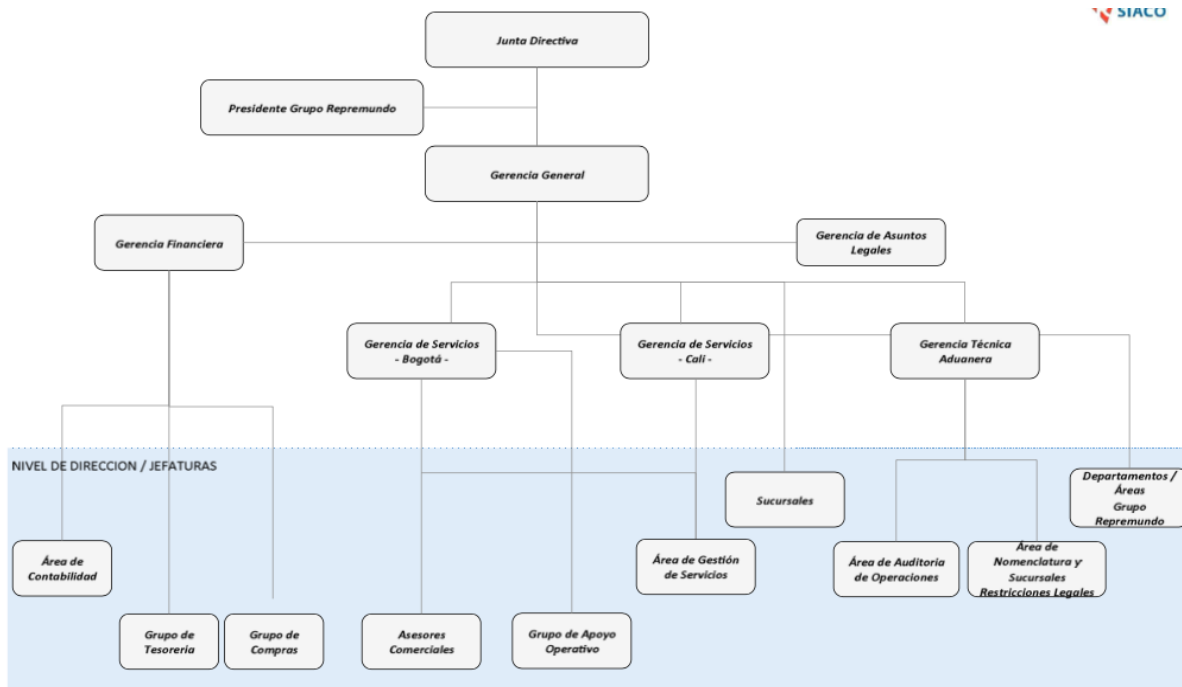
Es importante anotar tres puntos relevantes que deben cumplirse para que una agencia de aduanas pueda operar:

1. La agencia de aduanas debe estar acreditada mediante una resolución emitida por la autoridad aduanera en la que autoriza a SIACO a ejercer la actividad de agenciamiento aduanero.
2. Debe tener una póliza ante la DIAN la cual debe estarse renovando cada año o cada tres años.
3. Se requieren claves en el sistema informático de la DIAN para el proceso de elaboración de documentos aduaneros (declaraciones de importación).

En el año 2003 Siaco empieza a gestionar toda la documentación necesaria para lograr implementar y obtener las certificaciones de calidad ISO 9001 y la de seguridad BASC. Se

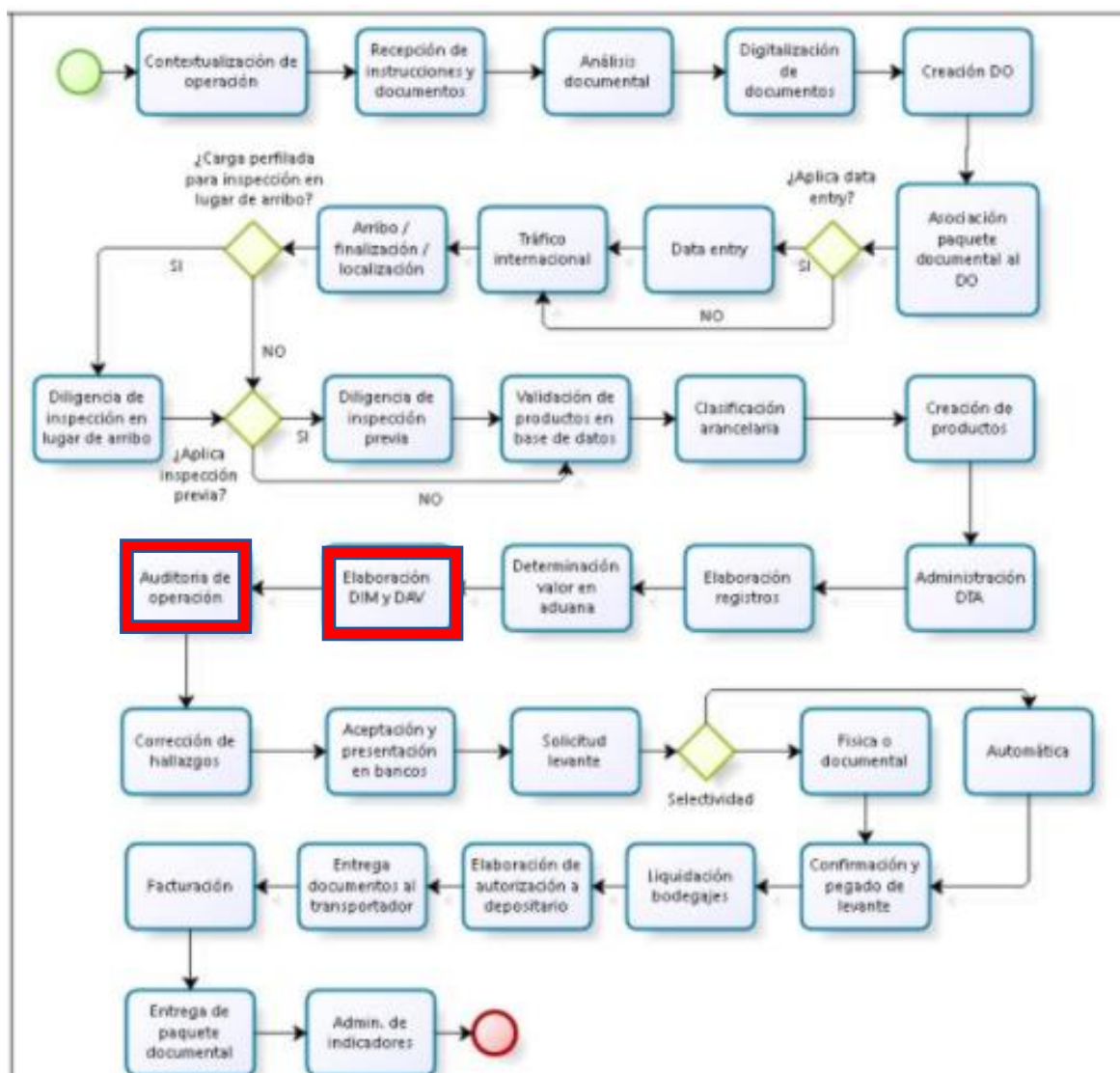
documentaron procesos y procedimientos en las áreas operativa y administrativa. Uno de los procesos con mayor flujo de información es el de importaciones.

En un lapso de 10 años la compañía con estos procesos logro conseguir los clientes de diferentes sectores económicos y al año 2012 ya que su planta de personal era de 350 personas y un volumen de 3800 operaciones. Con este crecimiento y frente a la estructura organizacional actual, la empresa cuenta con los siguientes directivos: un gerente financiero, un gerente de asuntos legales, un gerente técnico y 4 gerentes de servicio. En la figura 1, se evidencia el organigrama de la agencia.

**Figura 1.***Organigrama de la agencia***Figura 2. Organigrama de la agencia.** Se presenta la estructura organizacional de la agencia aduanera Siaco.

Elaborado por Siaco.

Con el incremento de operaciones, se presentaron cuellos de botella en diferentes áreas del negocio, falta de control y la materialización de diferentes riesgos. Si bien se presentaron diferentes problemas de tipo administrativo y operativo nos enfocaremos en uno de los que más impacto estaban generando. A continuación, en la figura 2, se evidencia el procedimiento de gestión aduanera de importación por parte de la agencia.



**Figura 3. Procedimiento de gestión aduanera de importación.** Se muestra el procesamiento de la empresa Siaco con respecto a la gestión aduanera en los procesos de importación.

Elaborado por Siaco.

El procedimiento de importación tiene diferentes etapas y una de estas es la elaboración de la declaración de importación y en la organización existen diferentes roles de los colaboradores que desarrollan diferentes actividades y funciones las cuales se encuentran previstas en los procedimientos debidamente documentados y en el manual de cargos.

Dentro de la etapa del procedimiento: “elaboración de declaración de importación”, debe tenerse en cuenta un instructivo detallado que menciona el paso a paso que debe realizar el analista de importación, persona responsable para ejecutar esta labor. La declaración de importación contiene varios campos: datos del importador, datos del exportador, datos de la factura de exportación, los datos del documento de transporte, la subpartida arancelaria, el valor FOB, fletes internacionales, seguro, liquidación de los impuestos, arancel, IVA, y la descripción de la mercancía, entre otros. En la figura 3, se presenta el formato establecido por la Dian de la declaración de importación.

REPUBLICA DE COLOMBIA  
**DIAN** Declaración de Importación Privada **500**

1. Año:      
Espace reservado para la DIAN

4. Número de formulario

# NO DILIGENCIABLE

5. Número de Identificación Tributaria (NIT) 6. CVU 11. Apellidos y nombres o razón social

13. Dirección 19. Teléfono 12. Cód. Admón. 18. Cód. Cpto. 17. Cód. Ciudad Municipal

24. Número de Identificación Tributaria (NIT) 25. CVU 26. Razón social del declarante autorizado

27. Tipo estanco 28. Cód. Unidad

29. Número documento de identificación 30. Apellidos y nombres

31. Clase 32. Tipo declaración 33. Cód. 34. No. Formulario anterior 35. Año Mes Día 36. Cód. Admón. 37. Declaración de exportador No 38. Año Mes Día 39. Cód. Admón.

40. Cód. Lugar ingreso de las mercancías 41. Cód. Depósito No 42. Manifesto de carga 43. Año Mes Día 44. Documento de transporte No 45. Año Mes Día

46. Nombre exportador o proveedor en el exterior 47. Ciudad 48. Cód. País exportador

49. Dirección exportador o proveedor en el exterior 50. E-mail

51. No. de factura 52. Año Mes Día 53. Cód. País procedencia 54. Cód. Modo transporte 55. Código de bandera 56. Cód. País destino 57. Empresa transportadora 58. Tasa de cambio \$ cív.

59. Subpartida arancelaria 60. Cód. Complementario 61. Cód. Subpartidario 62. Cód. Mercadería 63. No. Cuentas o pesos 64. Valor cuota LGO 65. Particularidad del pago de la cuota 66. Cód. País origen 67. Cód. Acuerdo

68. Forma de pago de la importación 69. Tipo de importación 70. Cód. País compra 71. Peso bruto kg. cúbica 72. Peso neto kg. cúbica 73. Código empaque 74. No. Bultos 75. Subpartido 76. Cód. Unidad comercial 77. Cantidad cúbica

78. Valor FOB USD	79. Valor FOB USD	Arancel	%	Bases	Total liquidado pesos (\$)	Total a pagar con esta declaración pesos (\$)	Total liquidado dólares (USD)
80. Valor seguros LGO	81. Valor otros gastos USD	90	50	50	50	50	50
82. Dóminos de Balm, seguros y otros gastos LGO	83. Ajuste valor USD	91	58	58	58	108	108
		92	935	935	935	1043	1043
		93	936	936	936	1139	1139
		94	112	112	112	1251	1251
		95	116	116	116	1367	1367
		96	122	122	122	1489	1489
		97				124	124
		98					
		99					
		100					
		101					
		102					
		103					
		104					
		105					
		106					
		107					
		108					
		109					
		110					
		111					
		112					
		113					
		114					
		115					
		116					
		117					
		118					
		119					
		120					
		121					
		122					
		123					
		124					
		125					
		126					
		127					
		128					
		129					
		130					
		131					
		132					
		133					
		134					
		135					
		136					
		137					
		138					
		139					
		140					
		141					
		142					
		143					
		144					
		145					
		146					
		147					
		148					
		149					
		150					
		151					
		152					
		153					
		154					
		155					
		156					
		157					
		158					
		159					
		160					
		161					
		162					
		163					
		164					
		165					
		166					
		167					
		168					
		169					
		170					
		171					
		172					
		173					
		174					
		175					
		176					
		177					
		178					
		179					
		180					
		181					
		182					
		183					
		184					
		185					
		186					
		187					
		188					
		189					
		190					
		191					
		192					
		193					
		194					
		195					
		196					
		197					
		198					
		199					
		200					

91. Descripción de las mercancías (NO incluya la descripción de las mercancías a importar con la señalada en el arancel de aduanas en la subpartida arancelaria - incluye marcas, patentes y otros).  
Del campo en azul, continúe al registro de este formulario.

127. Valor pagos anteriores 128. Recibo oficial de pago anterior No. 129. Fecha

130. Espacio reservado DIAN - Aduanas Aduanero 131. Espacio reservado uso exclusivo Ministerio de Relaciones Exteriores 132. No. Adaptación declaración

133. Fecha

134. Levante No. 135. Fecha Firma funcionario responsable 136. Nombre 137. C.C. No.

138. Fecha

139. Fecha

140. Fecha

141. Fecha

142. Fecha

143. Fecha

144. Fecha

145. Fecha

146. Fecha

147. Fecha

148. Fecha

149. Fecha

150. Fecha

151. Fecha

152. Fecha

153. Fecha

154. Fecha

155. Fecha

156. Fecha

157. Fecha

158. Fecha

159. Fecha

160. Fecha

161. Fecha

162. Fecha

163. Fecha

164. Fecha

165. Fecha

166. Fecha

167. Fecha

168. Fecha

169. Fecha

170. Fecha

171. Fecha

172. Fecha

173. Fecha

174. Fecha

175. Fecha

176. Fecha

177. Fecha

178. Fecha

179. Fecha

180. Fecha

181. Fecha

182. Fecha

183. Fecha

184. Fecha

185. Fecha

186. Fecha

187. Fecha

188. Fecha

189. Fecha

190. Fecha

191. Fecha

192. Fecha

193. Fecha

194. Fecha

195. Fecha

196. Fecha

197. Fecha

198. Fecha

199. Fecha

200. Fecha

997. Espacio exclusivo para el sello de la entidad recaudadora

998. Pago total \$

999. Espacio para el adhesivo de la entidad recaudadora (Ministerio del Interior)

NO DILIGENCIABLE

Coloque el timbre de la diligencia registradora al dorso de este formulario

Original: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

2007509000001

**Figura 4. Declaración de importación.** Formato de declaración de importación avalado por la DIAN.

Tomado de la DIAN.

El diligenciamiento de este documento debe hacerse teniendo en cuenta la información reflejada en los documentos soporte (documento de transporte, factura comercial, registro de importación y demás documentos requeridos en la operación de comercio exterior) y validando las normas emitidas por las autoridades competentes que permiten establecer el correcto

diligenciamiento del documento. Las agencias de aduanas deben contar con personal idóneo para el correcto diligenciamiento de la declaración de importación, se debe tener experiencia en materia de comercio exterior para el correcto análisis de algunos campos con el fin de evitar imprecisiones o errores que pueden conllevar a sanciones, multas o pagos onerosos que impacten en los costos de la importación.

Uno de los problemas que se presentaron fue, los errores en el diligenciamiento de la declaración de importación detectados por los clientes, la autoridad aduanera y la empresa con ocasión de auditorías internas de la empresa. Los clientes generaban reclamaciones formales; en algunos casos se subsanaba el error corrigiendo el documento; ocasionalmente estas fallas generaban sobrecostos. En la tabla 4 se evidencian los costos generados.

**Tabla 4.**

*Costos generados.*

<b>AÑO</b>	<b>MONTO</b>
2014	\$-
2015	\$-
2016	\$31.399.000
2017	\$11.190.177
2018	\$14.685.350
2019	\$10.512.900
2020	\$5.296.950
<b>Total generados</b>	<b>\$73.084.377</b>

Presentación de costos generados por año desde 2014 a 2020. Autoría propia.



**Figura 5. Costos generados.** Presentación gráfica de costos generados desde el año 2014 al 2020.

Autoría propia.



**Figura 6. Operaciones anuales.** Presentación gráfica de las operaciones anuales de importación y exportación del 2014 al 2019.

Autoría propia.

A través del área de sistemas integrada de gestión se da respuesta a estas reclamaciones y se toman acciones que minimicen y mitiguen este tipo de fallas, al ser un problema que impactaba negativamente las utilidades de la organización y los riesgos para seguir operando como agencia de aduanas. Igualmente, se crea un comité especial para analizar la fuente raíz del problema y proponer acciones contundentes que repercutan en la disminución de estos errores.

En el año 2014 el comité toma la decisión de hacer un benchmarking, investigando lo que están haciendo otras agencias de aduana en su proceso de revisión de declaración de importación y de los resultados de esta investigación se identifica que otras agencias de aduana de un tamaño similar al de la empresa tiene revisores exclusivos para ejecutar la revisión de las declaraciones de importación y no permiten que dicha revisión sea analizada por el personal con rol de ejecutivo de cuenta para el cliente.

#### **1.4.Posibles alternativas**

Se pone en consideración del comité algunas propuestas:

- 1. Que las revisiones de las declaraciones se hagan por el mismo personal que ha venido ejecutando esa labor con mucho más detenimiento dentro del grupo de trabajo, de la siguiente forma:**

- **Aspecto económico:** Si se continua con este modelo no amerita la contratación de un personal dedicado a la auditoria de este proceso, esto correspondería a la contratación de 17 personas con unos costos mensuales aproximados de \$25.000 de USD al año \$300.000 de USD
- **Riesgo Aduanero:** El no tener un equipo auditor experto le significa a la organización posibles sanciones, pérdida de clientes, riesgo reputacional ante la autoridad aduanera. El posible costo financiero que esto podría traer como consecuencia puede estar alrededor de los \$50.000 USD al año. Adicional, a la baja en ventas por pérdida de clientes calculada está en \$300.000 USD al año.
- **Aspecto comercial:** La falta de un proceso seguro, de cara a la seguridad jurídica de las operaciones, puede generar la no consecución de más negocios, esto teniendo en cuenta que hoy en día varias organizaciones requieren tener operaciones seguras con errores que se estén mitigando

Respecto a esta alternativa, el área de calidad, el área legal y el área de operaciones expuso algunos pros y contras:

- Pros:
  - Agilidad dentro del proceso
- Contra:
  - En algunos casos se es juez y parte en esta labor y no se tiene el poder de experto en todos los temas.
  - No revisión al 100% de la declaración de importación
  - Riesgo aduanero, posibles sanciones para la agencia de aduanas y para el importador

## **2. Crear un equipo de revisores y/o auditores que lleven a cabo la labor de la revisión.**

- **Aspecto económico:** Si se contrata este personal implica unos costos adicionales por nómina de \$25.000 USD, lo que podría afectar la rentabilidad del negocio.
- **Riesgo Aduanero:** Se minimiza el riesgo aduanero en un 70% con proceso que mitiga los errores que se presentan frecuentemente en la elaboración de las declaraciones de importación, se reducen las sanciones para la agencia de aduanas y el importador.
- **Aspecto comercial:** Con procesos mucho más confiables y seguros, la consecución de negocios es mucho más efectiva.

Respecto a esta alternativa, el comité de gerencia expuso algunos pros y contras:

- Pros:
  - Revisión de manera independiente o autónoma
  - Personal experto para realizar la revisión
- Contra:
  - Posibles demoras en los tiempos
  - Costos por contratación de personal

### **3. Desarrollo de herramientas informáticas y metodologías que permitan estandarizar el proceso de elaboración de declaraciones de importación**

- **Aspecto económico:** Inversión en un software que mitigue los errores que hoy en día están siendo generados por el ser humano por un valor de \$40.000 USD
- **Riesgo Aduanero:** Se mitiga en un 50% el riesgo aduanero. No existe una herramienta hoy o un software que ejecute las actividades desarrolladas para la elaboración y revisión de los documentos aduaneros
- **Aspecto comercial:** de cara a los clientes es muy bien visto, herramientas informáticas que evidencien mejora y seguridad en los procesos.

Respecto a esta alternativa, el área de sistemas y el área de operaciones expuso algunos pros y contras:

- Pros:
  - Única metodología de digitación
  - Automatización de parte del proceso donde interviene en un menor porcentaje el ser humano y minimiza errores
- Contra
  - Altos costos

**4. Desarrollar una herramienta informática, contratar un equipo de revisores; estableciendo una metodología que permita mitigar en un alto porcentaje los errores aduaneros en las operaciones**

- **Aspecto económico:** Esta opción implica la inversión en un software por 40.000 USD que debe tener una actualización al año por un valor de 7.000 USD con un costo de nómina de \$18.000 USD.
- **Riesgo Aduanero:** Se minimiza el riesgo aduanero en un 90%. Si bien la herramienta hoy en día no tiene un alcance que cubra el 100% de las labores humanas. Al complementar el alcance que tiene hoy en día el software con un equipo experto auditor a través de una metodología
- **Aspecto comercial:** Al mitigar los riesgos aduaneros a través de herramientas y personal idóneo se incrementarán los clientes en un 15% con la seguridad de que no existirán costos por sanciones.

Respecto a esta alternativa, todas las áreas participaron y expusieron algunos pros y contras:

- Pros:
  - Mayor seguridad jurídica en la organización
  - Reducción del riesgo
  - Si bien hay una inversión económica importante al comienzo, la probabilidad de perjuicio económico es menor, lo que significa una relación de costo beneficio
  - Procesos en menor tiempo
- Contras
  - Alta inversión inicial

### **1.5.Argumentos finales: Decisión tomada**

Frente a una matriz para evaluar los tres puntos se toma la decisión de elegir las alternativas dos y tres. Se iniciaría con una prueba piloto para el proceso de auditoria desde el año 2014 y para el tercer punto la empresa ira haciendo los ajustes pertinentes de manera gradual para reducir los errores. La causa raíz se origina en la mal elaboración de los documentos aduaneros.

Si bien los costos que se mencionan arriba son los que hasta el momento se estaban materializando, la empresa si estaba bajo un riesgo de que se hicieran efectivos más extra-costos, es decir había errores que ni la autoridad aduanera ni el cliente los habían detectado y que al ser evidenciados no solo sería un perjuicio económico, sino comercial; y presentarse posibles

pérdidas de clientes. Los costos calculados por año podrían sobrepasar los \$45.000 USD, y una reducción de ingresos por pérdida de clientes en un 20%.

La Auditoría Aduanera es un medio eficaz y una decisión atinada para cotejar cómo se realizan las operaciones de comercio exterior y nos permite saber si cumplimos con la legislación aduanera en tiempo y forma; asimismo, nos ofrece la certeza de saber si tenemos la documentación necesaria para comprobar la legal estancia y tenencia de las mercancías de origen extranjero.

El proceso de auditoría implicaría la contratación de recurso humano, sin embargo, para no generar un impacto económico tan grande, una parte del recurso humano es destinada directamente de los grupos de trabajo para la conformación de este equipo auditor y la otra parte sería una nueva nómina. El costo de la contratación de personal fue de \$9000 de pesos, y se compró un software y equipos de cómputo por \$3.500 de pesos. El plan de acción fue tomado por el área de calidad y gerencia general, a través de esa área se documenta el plan y se hace un seguimiento.

En la transición, donde se creó un grupo solamente de auditoría, se diseñó una herramienta informática para asignación de los procesos; en esta implementación se presentaron diferentes cuellos de botella que básicamente se daban por: la lógica en el sistema de información,

administración de cargas de trabajo, volumen de operación y especialidad en los clientes. Se toman acciones para contrarrestar estos cuellos de botella de la siguiente manera: contratación de 5 auditores más, asignar auditores por cliente, lo que garantiza especialidad, rediseño de la herramienta informática.

El procedimiento en resumen opera de la siguiente forma: el analista ve digitalizado los documentos en la plataforma y no necesita tenerlos impresos, se demora en elaborar 20 minutos una declaración de importación y el auditor se demora 20 minutos haciendo la revisión. Esto dependerá de la complejidad de cada operación ya que se hace declaración por subpartida arancelaria de los productos. Luego de elaborar la declaración de importación es pasada a un auditor de operaciones, este revisor a través de un procedimiento que existe valida diferentes campos de la declaración de importación, frente a los documentos y frente a el conocimiento aduanero que se debe tener en el cargo (instructivo ANEXO 1).

El auditor realiza un informe y determina si hay hallazgos en el proceso o si todo funciona bien y da un OK, esto significa que le devuelve el proceso al analista para que el analista mire el feedback que le dio el auditor y corrija o confirme la declaración de importación, para subirla al sistema de información de la DIAN.

Para la tercera alternativa tomada de la matriz la cual corresponde a trabajar en acciones para mitigar los errores que se presentan en la elaboración de los documentos aduaneros se trabajó lo siguiente:

- 5. Desarrollo informático que permite la captura de la información mediante un OCR que permite la captura de manera automática de un 40% de los datos de la declaración de importación**
- 6. Creación de procedimiento unificado para la elaboración de la declaración de importación.**

**Tabla 5.**

*Operaciones*

<b>Año</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Exportaciones</b>
2014	35.023	6.827
2015	35.574	6.506
2016	37.246	5.929
2017	41.402	6.463
2018	45.373	8.759
2019	50.371	8.712
<b>Total general</b>	<b>244.989</b>	<b>43.196</b>

Declaración de operaciones de importación y exportación desde 2014 a 2019. Autoría propia.

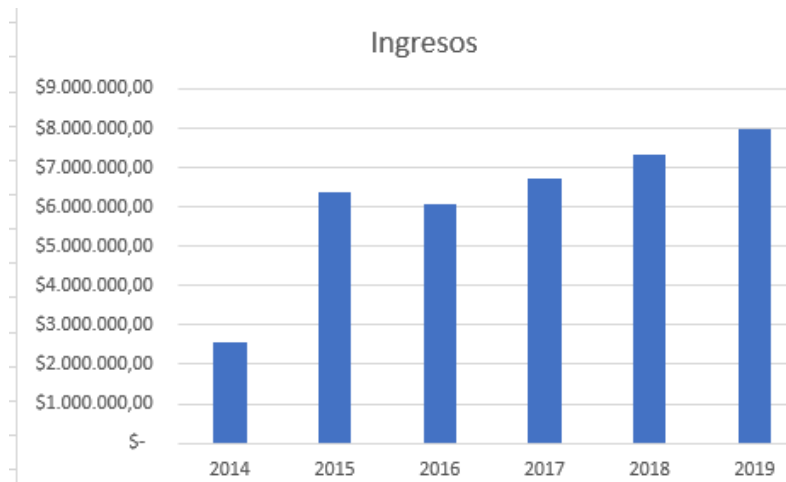
**Tabla 6.**

*Ingresos*

<b>Año</b>	<b>Monto</b>	<b>Dólar</b>
2014	\$ 2.543.851,22 USD	\$ 2.000,00
2015	\$ 6.374.060,59 USD	\$ 2.743,39
2016	\$ 6.082.484,07 USD	\$ 3.050,98
2017	\$ 6.714.853,48 USD	\$ 3.150,98

Año	Monto	Dólar
2018	\$ 7.320.121,24 USD	\$ 3.249,75
2019	\$ 7.988.579,82 USD	\$ 3.522,48
Total general	\$ 37.023.950,41 USD	

Ingresos desde 2014 a 2019. Autoría propia.



**Figura 7. Ingresos.** Representación gráfica de los ingresos desde 2014 a 2019.

Autoría propia.

Es posible ver que a través de los años las sanciones han ido bajando gracias a lo implementado, los ingresos aumentaron debido a la ampliación de la empresa, lo que nos dice que la empresa debido a la implementación de auditor ha mejorado sus ingresos y han disminuido sus quejas de clientes.

En la actualidad la Gerencia de SIACO S.A.S está dirigida por el Dr. Diego Serrano Turbay, quien ha liderado exitosamente la estrategia de reingeniería organizacional y la consolidación de

la empresa dentro de las diez primeras Agencias de Aduanas del país. Si bien en los últimos años la empresa ha venido ganando terreno en el sector aduanero colombiano, la Gerencia con el auspicio de los directivos han mantenido una estrategia visionaria de largo plazo que le permita consolidarse como el número uno del país.

## Bibliografía

- Capon, N., Farley, J and Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a metaanalysis. *Management Science*, 36 (10), 1143–1159.
- Garcia, E. (2012). Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas. [Tesis Doctora, Universidad de Salamanca].  
[https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/121156/DAEE\\_GarciaZamoraEvelyn\\_Tesis.pdf?sequence=1](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/121156/DAEE_GarciaZamoraEvelyn_Tesis.pdf?sequence=1)
- Kemp, G., De Jongm, J., Folkeringa, M et al. (2003). *Innovation and firm performance: differences between small and medium-sized firms*. EIM Research Report, Zoetermeer.
- Li, H and Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1123–1134.
- Mole, K and Worrel, L. (2001). Innovation business performance and regional competitiveness in the West Midlands: evidence of the West Midlands survey. *European Business Review*, 13 (6), 353–364.
- Rivera, H. (2011). Estrategias para entornos turbulentos. Revista Dinero. Recuperado en <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/estrategias-para-entornos-turbulentos/120710>
- Salas, R. (2016). Gestión del cambio y competitiva. Recuperado en <https://estrategiasdenegocios.blogspot.com/2016/05/gestion-del-cambio-y-capacidad.html>
- Siaco, A. d. (s.f.). Agencia de aduanas Siaco. Obtenido de <http://www.siacocom.co/>