

**Propuesta de mejora para el proceso de importación de repuestos
electromecánicos de la empresa Industrias JBE S.A.S**

Valeria Ramos Torres

Yennifer Moreno Angulo

Trabajo de grado en la modalidad de monografía para optar por el título de:

Administradora de Empresas

Directora de trabajo de grado:

Mgsc. Francy Janed Sarria Rojas

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Administración de Empresas

Sede seccional Zarzal

Zarzal Valle del Cauca

2025

Dedicatoria

A mis padres, Fernelio Moreno Rentería y Clara Melba Ángulo Castillo, y a mi hermano Andres Felipe Moreno les dedico este logro con todo mi corazón. Su amor incondicional, apoyo y sacrificio han sido fundamentales para que yo pudiera alcanzar mis metas, y les estaré eternamente agradecido por creer en mí y hacerme sentir orgulloso de ser quien soy.

Yennifer Moreno.

Agradezco a mis padres, Belisario Ramos y Maritza Torres, por brindarme las bases para formarme como persona y enseñarme con su ejemplo el verdadero significado del esfuerzo, la perseverancia y la dedicación. Gracias por su apoyo incondicional, por cada palabra de aliento y por permitirme disfrutar de mi proceso formativo, confiando en mis capacidades y motivándome a dar siempre lo mejor de mí. Sin ustedes, este camino habría sido mucho más difícil, y este logro también les pertenece. A mi hermano, Samuel Ramos, por ser mi apoyo y mi equilibrio, por estar presente en cada momento, brindándome su compañía, su confianza y su perspectiva cuando más la he necesitado. Su presencia ha sido un recordatorio constante de lo importante que es mantenerse firme en los propósitos sin olvidar disfrutar el camino.

Y a mí mismo/a, por la dedicación, la constancia, el esfuerzo y el compromiso que me han permitido llegar hasta aquí. Cada desafío superado ha sido una oportunidad de crecimiento, y cada obstáculo vencido ha fortalecido mi determinación. Este logro es el resultado de todo el trabajo, la disciplina y la pasión que he puesto en cada paso, y representa no solo un objetivo alcanzado, sino el inicio de nuevos retos y aprendizajes.

Valeria Ramos.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mis padres, Fernelio Moreno Rentería y Clara Melba Ángulo Castillo, por su apoyo incondicional y amor constante a lo largo de mi trayectoria académica. Su sacrificio y dedicación han sido fundamentales para que yo pudiera alcanzar mis metas. También quiero agradecer a algunos familiares, quienes han sido una fuente de motivación y apoyo en momentos difíciles.

En especial, quiero agradecer a mi hermano Andrés Felipe Moreno Ángulo, quien ha sido una fuente de alegría y diversión en mi vida. Gracias por las veces que me has sacado risas y me has hecho olvidar mis preocupaciones.

Sin embargo, quiero destacar que este logro no habría sido posible sin mi propio esfuerzo y dedicación. He trabajado arduamente para alcanzar mis objetivos, y estoy orgulloso de lo que he logrado.

Yennifer Moreno.

Agradezco a mis padres Belisario Ramos y Maritza Torres por brindarme las bases para formarme como persona y enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y perseverancia, también por permitirme disfrutar de mi proceso formativo.

A mi hermano Samuel Ramos por ser mi apoyo y mi equilibrio

Y a mí dedicación, constancia, esfuerzo y compromiso que me han permitido llegar hasta aquí. Cada desafío ha sido una oportunidad de crecimiento, y este logro es el reflejo de todo el esfuerzo invertido.

Valeria Ramos.

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
1. Planteamiento del problema	13
2. Justificación.....	15
3. Objetivos.....	17
3.1. Objetivo general	17
3.2. Objetivos específicos.....	17
4. Marco de referencia	18
4.1. Estado del arte	18
4.2. Marco teórico.....	31
4.2.1. Estrategia organizacional.....	31
4.2.2. Importación.....	35
4.2.3. Riesgos del proceso de importación	39
4.2.4. Proceso de Importación	41
4.3. Marco legal	42
4.4. Marco contextual	43

4.4.1.	Colombia	43
4.4.2.	Valle del Cauca.....	47
4.4.3.	Zarzal	51
4.4.4.	Industrias JBE S.A.S	53
5.	Metodología.....	58
5.1.	Tipo de investigación	58
5.2.	Enfoque.....	58
5.3.	Método.....	58
5.4.	Fuentes de recolección de información	59
5.4.1.	Fuentes primaria	59
5.4.2.	Fuentes secundarias	59
5.5.	Técnicas de recolección de información	59
5.5.1.	Entrevista semiestructurada.....	59
5.5.2.	Análisis de las fuerzas del sector competitivo.....	60
6.	Resultados.....	61
6.1.	Sector empresarial al cual pertenece Industrias JBE S.A.S para conocer su perfil competitivo	61
6.1.1.	Rivalidad entre competidores actuales	62
6.1.2.	Amenaza de nuevos entrantes.....	62
6.1.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	63

6.1.4. Poder de negociación de los clientes	63
6.1.5. Amenaza de productos sustitutos	64
6.2. Debilidades y fortalezas sobre el proceso de importación de Industrias JBE S.A.S.....	66
6.3. Plan de acción para la empresa.....	71
Conclusiones.....	76
Recomendaciones	78
Referencias bibliográficas	79
Anexos	86

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Estado del arte	29
Tabla 2. Proceso de Importación	38
Tabla 3. DOFA.	68
Tabla 4. Plan de acción.....	74

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. BSC como proceso continuo de valor	33
Figura 2. Modelo Integral de dirección estratégica	34
Figura 3. Proceso de importación	37
Figura 4. Mapa de Colombia	43
Figura 5. Mapa del Valle del Cauca	48
Figura 6. Logo Industrias JBE S.A.S	53
Figura 7. Fuerzas de Porter.....	65
Figura 8. Proceso de importación	70

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Preguntas entrevista caracterización de la empresa	86
Anexo B. Preguntas entrevista proceso de importación	88
Anexo C. Respuestas entrevista con el contador	90
Anexo D. Respuestas entrevista dueño de la empresa.....	95

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo mejorar el proceso de importación de repuestos electromecánicos en Industrias JBE S.A.S., evaluando tanto el entorno competitivo como la situación interna de la empresa, para esto, se empleó un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo utilizando entrevistas semiestructuradas y el análisis de las 5 fuerzas de Porter para genera un plan de acción. A partir de la aplicación de los instrumentos, se identificó que la empresa tiene una posición privilegiada en su mercado local con baja competencia, pero enfrenta desafíos a nivel regional y nacional.

A nivel interno, se detectaron diversas fortalezas y debilidades, para abordar estas problemáticas, se diseñó un plan de acción que incluye la gestión de habilitación aduanera, la contratación de un agente aduanero, la implementación de herramientas digitales para el seguimiento de permisos, la capacitación en normativas aduaneras, la diversificación de métodos de pago y la optimización logística.

En conclusión, la implementación de estas estrategias permitirá a la empresa mejorar su eficiencia en el proceso de importación, reducir costos y tiempos de entrega, garantizar el cumplimiento normativo y fortalecer su competitividad en el sector.

Palabras clave: importación, electromecánico, sector industrial y competitividad.

Abstract

The objective of this research was to improve the process of importing electromechanical spare parts in Industrias JBE S.A.S., evaluating both the competitive environment and the internal situation of the company, for this, a qualitative approach was used, descriptive type using semi-structured interviews and the analysis of Porter's 5 forces to generate an action plan. From the application of the instruments, it was identified that the company has a privileged position in its local market with low competition, but faces challenges at the regional and national levels.

Internally, several strengths and weaknesses were detected. To address these issues, an action plan was designed that includes the management of customs clearance, the hiring of a customs agent, the implementation of digital tools for permit tracking, training in customs regulations, diversification of payment methods and logistics optimization.

In conclusion, the implementation of these strategies will allow the company to improve its efficiency in the import process, reduce costs and delivery times, ensure regulatory compliance and strengthen its competitiveness in the sector.

Key words: import, electromechanical, industrial sector and competitiveness.

Introducción

Industrias JBE S.A.S., una empresa ubicada en Zarzal, ha comenzado recientemente la importación de repuestos electromecánicos como parte de su estrategia de expansión, sin embargo, este nuevo proceso enfrenta múltiples desafíos que podrían comprometer su viabilidad y rentabilidad, uno de los principales obstáculos es la falta de un análisis del sector en el que se encuentra la organización, lo que aumenta el riesgo de decisiones erróneas en la gestión del inventario y podría afectar la estabilidad financiera de la empresa.

Dada esta situación, resulta imprescindible que Industrias JBE S.A.S. realice un análisis detallado de su entorno competitivo y optimice su proceso de importación, esto permitirá reducir los riesgos asociados a la compra de inventario, mejorar la eficiencia operativa y garantizar el crecimiento sostenible de la empresa.

En los siguientes apartados se presenta la descripción del problema de la investigación y su justificación, los objetivos marco que nacen de esta problemática, el marco de referencia orientado a un estado del arte de los últimos 5 años, un marco teórico centrado en la mercadotecnia, estudio de mercado, modelos de planeación estratégica y proceso de importación; el marco legal específico para importar hacia Colombia, el contexto a nivel nacional, regional y municipal. Además del diseño metodológico empleado para finalizar con conclusiones y recomendaciones.

1. Planteamiento del problema

La empresa Industrias JBE S.A.S., ubicada en Zarzal, ha iniciado recientemente el proceso de importación de repuestos electromecánicos como parte de su estrategia de crecimiento, sin embargo, esta nueva actividad se enfrenta a diversos desafíos que pueden comprometer su viabilidad y rentabilidad, uno de los principales problemas es la falta de una investigación específica que permita conocer la demanda potencial de estos repuestos. Sin un conocimiento adecuado sobre el mercado, las preferencias de los clientes y las fluctuaciones de la demanda, la empresa corre el riesgo de tomar decisiones erróneas en la adquisición de inventario, lo que podría afectar gravemente su estabilidad financiera.

Según Galindo (2024), las empresas del sector enfrentan retos como la exigencia de los clientes, la restricción de suministro, la escasez de talento y la digitalización, los cuales pueden impactar la gestión del inventario y la operación general del negocio. En este contexto, Industrias JBE S.A.S. enfrenta la necesidad de establecer un margen de inventario adecuado que permita un equilibrio entre la oferta y la demanda, evitando así pérdidas por sobre inventario o escasez de productos.

Además, la empresa se encuentra con dificultades en la identificación de proveedores confiables y en la gestión de la logística de importación, incluyendo tiempos de entrega, costos de transporte y regulaciones aduaneras, la falta de experiencia en estos procesos puede derivar en retrasos y sobrecostos que impacten la rentabilidad del negocio.

Otro reto significativo es la competencia con proveedores locales e internacionales que ya tienen una base establecida en el mercado, sin una estrategia clara y basada en datos, Industrias JBE S.A.S. podría perder competitividad al no ofrecer productos adecuados o al incurrir en costos de inventario que superen los ingresos generados, además, el riesgo de

acumulación de inventario no vendido podría generar inmovilización de capital, afectación del flujo de caja y pérdida de garantías de algunos repuestos por su tiempo prolongado en almacenamiento.

En este sentido, es fundamental que Industrias JBE S.A.S. realice un estudio detallado de su entorno competitivo para minimizar estos riesgos y garantizar la viabilidad de la importación de repuestos electromecánicos, además de buscar mejorar el proceso que se realiza en la actualidad.

De acuerdo con lo anterior, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo mejorar el proceso de importación de repuestos electromecánicos de la empresa Industrias JBE S.A.S?

2. Justificación

Antes de realizar cualquier inversión en inventario, es fundamental conocer el mercado y las necesidades reales de los clientes, las inversiones en productos y servicios deben estar alineadas con la demanda para maximizar el retorno de la inversión, de acuerdo con Estrella (2018), los análisis de mercado permiten identificar qué productos son más solicitados, las tendencias del sector y la competencia existente, fortaleciendo el negocio mediante una toma de decisiones asertiva.

Para Industrias JBE S.A.S., que está comenzando su incursión en la importación de repuestos electromecánicos, este análisis es crucial para minimizar riesgos y asegurar que la empresa esté en sintonía con el mercado, optimizando sus recursos y evitando pérdidas innecesarias, este permite conocer en profundidad el entorno en el que se desea operar, identificando tendencias, preferencias y la competencia existente (Estrella, 2018). Al comprender estas variables, la empresa puede tomar decisiones informadas que reduzcan el riesgo de inversión y aumenten la probabilidad de éxito.

Entre los beneficios clave de realizar un análisis para Industrias JBE S.A.S. está la capacidad de anticiparse a las necesidades del cliente y de adaptar su oferta de repuestos electromecánicos a las demandas específicas del sector (UNIR, 2020). Esto ayudará a evitar la acumulación innecesaria de inventario y permitirá a la empresa optimizar su flujo de caja al invertir solo en productos con un mercado asegurado.

Este también proporcionará a Industrias JBE S.A.S. una ventaja competitiva considerable, conocer de manera precisa a sus competidores permitirá diseñar estrategias que diferencien a la empresa de las otras, en un sector tan especializado como el de los repuestos electromecánicos, donde la calidad del producto, los tiempos de entrega y el precio son

factores determinantes, esta información permitirá a JBE S.A.S. ajustar sus procesos de importación, seleccionar mejor a sus proveedores y ofrecer productos alineados con las expectativas del mercado.

En este contexto, la empresa no solo tendrá una visión clara de las tendencias actuales, sino que también podrá identificar oportunidades futuras, como la expansión a otros segmentos o la incorporación de nuevas líneas de productos complementarias (UNIR, 2020). Además, podrá explorar mercados nacionales que tal vez no habían sido considerados inicialmente, ampliando su alcance geográfico y asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo.

Para ello, se propone analizar el sector empresarial al cual pertenece la empresa, evaluar su situación interna en cuanto a fortalezas y debilidades en el proceso de importación y formular un plan de acción que optimice esta actividad.

3. Objetivos

3.1.Objetivo general

Mejorar el proceso de importación de repuestos electromecánicos de la empresa Industrias JBE S.A.S.

3.2.Objetivos específicos

- Analizar el sector empresarial al cual pertenece Industrias JBE S.A.S para conocer su perfil competitivo.
- Analizar la situación interna de Industrias JBE S.A.S para conocer sus fortalezas y debilidades sobre el proceso de importación.
- Formular un plan de acción de la empresa referidos al proceso de importación de repuestos electromecánicos.

4. Marco de referencia

En este capítulo se expone, en primer lugar, el estado del arte a nivel internacional, nacional y regional sobre investigaciones relacionadas con el objeto de estudio del presente documento, en segundo lugar, los fundamentos teóricos y conceptuales que rigen la investigación; en tercer lugar, el marco legal requerido para el desarrollo del tema de importación de repuestos electromecánicos en Colombia, finalmente, el marco contextual a nivel macro y específico.

4.1.Estado del arte

Como primer antecedente internacional, en 2021, se planteó un plan de negocios para la empresa INDICAR S.A.C. en Perú, con el objetivo de establecer su viabilidad en el mercado de importación, comercialización y distribución de repuestos automotrices para vehículos ensamblados en India, enfocándose en la ciudad de Chiclayo y su expansión a nivel nacional; la investigación se desarrolló con un enfoque descriptivo y analítico, utilizando herramientas como estudios de mercado, análisis de viabilidad, evaluaciones logísticas y comerciales, y un plan económico-financiero (Sánchez, 2021).

Los resultados del estudio, junto con los indicadores económicos y financieros, demostró que el negocio es viable, ya que el producto objeto del estudio satisface una demanda insatisfecha en el mercado local, los análisis sugirieron una alta demanda, lo que indica la necesidad de planificar importaciones trimestrales, considerando los meses de mayor consumo para mejorar las estrategias de comercialización; se recomendó, además, el uso de campañas de marketing para asegurar una venta continua, dado que los repuestos son esenciales para el funcionamiento de los vehículos y, por lo tanto, muy atractivos para los consumidores (Sánchez, 2021).

En 2022, Salazar desarrolló un proyecto de importación y comercialización de repuestos automotrices para la empresa “Rodamientos Salazar”, ubicada en Latacunga, Ecuador, durante la pandemia, el proyecto se basó en la importación de productos desde el mercado internacional de Shanghái, China; la investigación utilizó una metodología que combinó métodos deductivos y enfoques cuantitativos y cualitativos. El método deductivo permitió derivar conclusiones específicas sobre la propuesta, mientras que los enfoques cuantitativo y cualitativo se enfocaron en recolectar datos numéricos para evaluar la viabilidad del proyecto, se aplicaron técnicas como entrevistas a expertos en importaciones, encuestas a clientes de comercios automotrices y observación de campo, además de fuentes secundarias como artículos sobre comercio exterior, para enriquecer los resultados (Salazar, 2022).

La investigación concluyó que el sector automotriz en Ecuador, donde opera Rodamientos Salazar, estaba en proceso de recuperación tras la crisis de 2020, con un aumento del 30% en las ventas de vehículos durante los primeros meses de 2022, lo que también impulsó la venta de repuestos, internamente, la empresa se destacó por su variedad de marcas y calidad de productos, consolidándose como una de las más reconocidas en la región; el mercado de autopartes en Ecuador creció, alcanzando un total de USD 473.425.992,92 en 2021, con China como principal socio comercial beneficiándose de un arancel del 0% en ciertos productos (Salazar, 2022). El plan requirió una inversión de USD 58.325, financiada por un socio y una entidad financiera, con gastos de importación de USD 14.022, se proyectó una utilidad de USD 44.463 en cinco años, con indicadores financieros que confirmaron la viabilidad, mostrando una ganancia de USD 25.971,66, una rentabilidad del 38,25% y un retorno de USD 1,64 por cada dólar invertido, recuperándose en tres años.

En 2023, en Ecuador, Moreno y Solis llevaron a cabo un estudio titulado "El impacto generado por la pandemia COVID-19 en las importaciones de las empresas de repuestos automotrices", centrado en determinar cómo afectaron los costos de inventarios a la rentabilidad de JURSA PARTS CIA. LTDA, la investigación utilizó una metodología mixta que combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, el enfoque cualitativo se basó en la observación directa en la empresa y en entrevistas a sus empleados, lo que permitió una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones relacionadas con el impacto de la pandemia.

De acuerdo con lo anterior, en 2020, los costos de inventarios de JURSA PARTS incrementaron entre un 10% y un 50% para ciertos productos debido al alza en los precios de materias primas y fletes marítimos desde Asia, esto afectó gravemente su rentabilidad, que ya se encontraba comprometida desde 2019, registrando pérdidas de \$7,101.31, las cuales aumentaron a \$99,284.23 en 2020, la pandemia causó una reducción de un 15% en las importaciones desde EE. UU. y China, disminuyendo los inventarios disponibles; no obstante, en 2021, la empresa experimentó una recuperación significativa, alcanzando una utilidad neta de \$103,380.65 gracias a la reactivación comercial tras el levantamiento de restricciones, durante este año, las ventas aumentaron un 21.22%, y los ingresos se elevaron de \$1,716,692.26 en 2020 a \$2,080,921.25, evidenciando una recuperación económica favorable para JURSA PARTS (Moreno y Solis, 2023).

Por otro lado, en 2023, en Ecuador, Vásquez presentó una propuesta de mejora para la gestión de importaciones de repuestos en la empresa Toyocuenca, aplicando la gestión por procesos y la metodología Kaizen, la investigación incluyó el uso de la Matriz FODA para evaluar los factores internos y externos de la organización, lo que permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a partir de este análisis, se desarrollaron

diversas estrategias defensivas y de reorientación, además, se caracterizaron los procesos operacionales utilizando el ciclo PHVA, facilitando así el análisis de la efectividad en las actividades de la cadena de valor, se recopilaron necesidades de información a partir de fuentes primarias y secundarias, lo cual contribuyó al enfoque estratégico del estudio (Vásquez, 2023).

El análisis de contexto realizado reveló que, si bien Toyocuenca contaba con fortalezas como la experiencia y presencia en el mercado, también enfrentaba debilidades y amenazas relacionadas con demoras en las importaciones, esto puso en evidencia la necesidad de implementar estrategias para mejorar los procesos y satisfacer mejor a los clientes, le propusieron optimizaciones en los procesos de importación y postventa, alineándose con las necesidades de la empresa, además, se diseñó una propuesta específica para mejorar el sistema de pedidos de repuestos especiales, que resultó viable y se estimó que podría reducir el tiempo total de las actividades de 560 minutos a 259 minutos, representando una mejora del 46,25% (Vásquez, 2023).

En 2023, en Ecuador, Barreno, Landin y Moreira llevaron a cabo una investigación titulada "Propuesta metodológica para la importación de repuestos automotrices utilizados por vehículos livianos en el mercado ecuatoriano", el objetivo fue diseñar un plan de importación para repuestos de vehículos livianos provenientes de China, con el fin de comercializarlos en el mercado ecuatoriano, la investigación se basó en una metodología aplicada, utilizando conocimientos prácticos adquiridos en la carrera de comercio internacional; el estudio se realizó a través de entrevistas con la importadora RPG y mediante investigación documental, lo cual permitió desarrollar un plan de importación específico para repuestos como bujías de chispa, empaquetaduras, pistones y correas de distribución.

Las conclusiones indicaron que los repuestos de motor eran los más demandados y que la importación directa de estos productos exigía un conocimiento profundo de las normativas locales, además, se enfatizó la necesidad de cumplir con la documentación y los requisitos del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) para evitar sanciones, establecer un plan de importación era crucial para estimar costos, seleccionar proveedores y enfrentar barreras arancelarias; se destacó la importancia de pagar tributos al SENA y al Servicio de Rentas Internas (SRI) para legalizar la entrada de productos, finalmente, se recomendó contratar un seguro para la mercancía y se sugirió que futuras investigaciones incluyan entrevistas con entidades públicas para obtener información más precisa sobre el proceso de importación (Barreno et al., 2023).

Como ultimo antecedente internacional, en 2024, en Ecuador, Chuchuca llevó a cabo una investigación titulada "Formulación de Estrategias Logísticas para la Importación de Repuestos Automotrices para la Empresa Automotriz Las Américas", el objetivo fue desarrollar estrategias logísticas que permitieran importar repuestos automotrices de alta calidad y a precios competitivos, para ello, se empleó una metodología de enfoque mixto, integrando aspectos cualitativos y cuantitativos, el enfoque cualitativo permitió un análisis detallado de los fenómenos sociales y logísticos específicos de la empresa mediante la interpretación de teorías y descripciones, la investigación, de naturaleza descriptiva, buscó comprender y describir el contexto y las operaciones locales de la organización.

El estudio concluyó que la implementación de un modelo de importación directa, con una selección estratégica de proveedores internacionales y la optimización de los procesos logísticos, podría reducir costos, mejorar la disponibilidad de productos y ofrecer precios más competitivos en el mercado de Cuenca, la revisión teórica subrayó la importancia de conceptos clave como la segmentación de mercado y los Incoterms; además, el diagnóstico

de la oferta local identificó brechas en la disponibilidad de repuestos originales, lo cual representaba una oportunidad para diferenciarse (Chuchuca, 2023). El análisis de la demanda mostró que los clientes priorizaban la calidad sobre el precio.

Como primer antecedente nacional, en 2019, en Bogotá, Colombia, Yannuzzi, Serrano, Orduña y Quintero realizaron un estudio titulado "La apertura de una nueva línea de mercado en Discamargo SA", este trabajo tuvo como objetivo analizar la viabilidad de expandir el mercado de la empresa mediante la introducción de una nueva línea de repuestos dirigida a vehículos de la marca Renault, la investigación empleó una metodología mixta, que combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, el análisis cualitativo se enfocó en la capacidad de la empresa para incorporar esta nueva línea de productos, explorando aspectos como la cultura organizacional, la percepción del mercado y las necesidades de los clientes; por otro lado, el análisis cuantitativo se dirigió a evaluar el sector automotriz en Colombia, examinando datos estadísticos sobre la demanda de repuestos, las ventas de vehículos y la posición de Renault en el mercado, lo que permitió una evaluación integral de la factibilidad de esta expansión (Yannuzzi, 2019).

Los resultados del estudio indicaron que Discamargo SA necesitaba revisar sus políticas comerciales y reestructurar su plan de negocios para poder mejorar su competitividad, sin estos ajustes, la empresa no lograría alcanzar un posicionamiento significativo en el mercado, a pesar de contar con ventajas competitivas, se concluyó que la apertura de la nueva línea de repuestos para vehículos Renault sería viable si la empresa aceptaba reducir sus márgenes de ganancia, con la esperanza de recuperar la inversión rápidamente, según lo demostrado en el análisis financiero; la estrategia propuesta incluyó trabajar con dos proveedores: uno coreano, que ofrecía productos de alta calidad, y otro chino, con productos de bajo costo, para llegar a un público más amplio, sin embargo, se

recomendó que la empresa primero mejorara su situación financiera antes de proceder con esta iniciativa, aunque se consideró que, dado el crecimiento de las ventas de Renault en los últimos años, la demanda de repuestos para esta marca podría aumentar en el futuro, presentando una oportunidad de expansión (Yannuzzi, 2019).

Por otro lado, en 2020, en Popayán, Colombia, Zambrano desarrolló un plan de negocio para crear una empresa de importación y comercio electrónico de repuestos y accesorios asiáticos para automóviles y motocicletas en el municipio de Santander de Quilichao, el objetivo del proyecto fue establecer una empresa pionera en la región, enfocada en la importación y venta virtual de productos provenientes de Asia, con el fin de satisfacer la demanda local y generar contenido digital atractivo para captar clientes; el proyecto se basó en un enfoque descriptivo y analítico, en el cual se realizó un análisis detallado del mercado para identificar las necesidades y demandas de los consumidores locales en relación con los repuestos y accesorios de vehículos. Además, se evaluaron las condiciones del mercado y las oportunidades de negocio, considerando la viabilidad económica y una estrategia de precios adecuada (Zambrano, 2020).

La propuesta de negocio se centró en ofrecer productos de alta calidad y un excelente servicio al cliente, cumpliendo con estrictos estándares para garantizar la satisfacción de los consumidores, la estrategia incluyó el uso de redes sociales como medio principal para la comercialización de los productos, aprovechando la expansión de las plataformas digitales y la adaptación a las nuevas condiciones impuestas por la pandemia de Covid-19, la empresa buscó modernizar su enfoque de distribución y promoción, adaptándose a las necesidades cambiantes del consumidor y destacando en un mercado en constante evolución (Zambrano, 2020).

De la misma manera, en 2021, en Bogotá, Colombia, Moreno desarrolló un instructivo de procedimiento para la importación de vehículos y repuestos de la marca BRP, dirigido a la empresa Distribuidora Los Coches La Sabana S.A.S, el objetivo fue facilitar el trabajo del personal en prácticas profesionales, proporcionándoles una herramienta que les guiara y apoyara durante su aprendizaje y la aplicación de las prácticas, mejorando así su desempeño en las operaciones; además, el instructivo serviría como material de capacitación para el personal de la compañía en el área de importación de vehículos recreativos, junto con sus repuestos y accesorios, la metodología del estudio se basó en la recopilación de información cualitativa y práctica, utilizando la experiencia directa del jefe de la investigadora y la observación de las operaciones con los proveedores.

El plan de mejora se enfocó en la creación del instructivo, ya que la falta de una guía similar dificultaba y extendía el proceso de capacitación, el cual hasta entonces se había basado en la práctica directa, el instructivo, elaborado durante las operaciones cotidianas, demostró ser efectivo al mejorar la destreza de los empleados y reducir errores mediante instrucciones claras, aunque se trataba de una herramienta nueva, su implementación se hizo más necesaria debido a la expansión de la empresa y el aumento del personal requerido; Distribuidora Los Coches La Sabana S.A.S. buscó, de esta manera, optimizar el proceso de capacitación y mejorar la eficiencia operativa, si bien el uso del instructivo podría generar dudas en algunos casos, se recomendó su implementación bajo la supervisión y explicación del encargado, además, se proyectó que el instructivo también sería útil para las futuras operaciones relacionadas con la incursión de la empresa en el mercado de vehículos eléctricos (Moreno, 2021).

En 2024, Alzate elaboró un plan de negocios para Motor Parts Diesel S.A.S, una empresa importadora y comercializadora de repuestos automotrices en Colombia, el objetivo

era establecer una compañía eficaz en el sector de comercialización de autopartes, aprovechando las oportunidades del mercado automotriz nacional mediante ventas en línea, la metodología utilizada abarcó un análisis detallado del entorno y de las variables que influyen el sector, además de una investigación legal para asegurar el cumplimiento de la normativa vigente; se realizó un estudio de mercado para segmentar la demanda y definir la oferta de productos, así como un análisis de la competencia, también se desarrollaron estrategias de gestión comercial y marketing, junto con un estudio técnico sobre los recursos disponibles. Finalmente, se llevó a cabo un análisis financiero para proyectar la inversión inicial y las ganancias, junto con una propuesta de responsabilidad social ambiental para minimizar el impacto en el medio ambiente (Alzate, 2024).

Motor Parts Diesel S.A.S se estableció en el sector de comercialización de autopartes en 2022, luego de un exhaustivo análisis del entorno y la definición de su marco legal, la planificación estratégica de la empresa subrayó su propuesta de valor para los clientes internos y externos, el estudio de mercado identificó el público objetivo y las dinámicas de oferta y demanda, lo que facilitó el desarrollo de estrategias competitivas, también se exploraron servicios innovadores, como asesorías personalizadas y talleres a domicilio, para ofrecer no solo la venta de piezas, sino también su instalación (Alzate, 2024).

Como último antecedente nacional, en 2024, Lavacude y Rodríguez llevaron a cabo un estudio titulado "Comportamiento del Mercado de Reposición Automotriz en Colombia del 2019 al 2023". El objetivo principal de esta investigación fue analizar cómo se comportó el mercado de reposición automotriz en Colombia entre 2021 y 2023, evaluando su dinámica, las opciones disponibles para los consumidores y el impacto de las variaciones en este mercado sobre el parque automotor nacional, para ello, utilizaron una metodología descriptiva y analítica que incluyó el análisis de datos históricos sobre la importación de

vehículos y piezas de repuesto, así como un estudio de las tendencias del mercado y los avances tecnológicos en la industria automotriz; además, identificaron los productos de reposición más relevantes y los canales de distribución empleados, evaluando su influencia en la demanda de servicios de mantenimiento (Lavacude y Rodríguez, 2024). La investigación también consideró factores económicos y demográficos que impactaron en el crecimiento del parque automotor y, por ende, en el mercado de reposición.

Los hallazgos revelaron que el mercado de reposición automotriz en Colombia mostró importantes fluctuaciones en las cifras de importación y exportación de autopartes, lo que evidenció su notable adaptabilidad ante las demandas cambiantes del sector, sin embargo, se identificó un déficit comercial significativo, ya que las importaciones superaron a las exportaciones, esto puso de manifiesto la necesidad de reducir esta dependencia y crear oportunidades para desarrollar estrategias innovadoras que fortalezcan la producción nacional, buscando así un equilibrio sostenible en la balanza comercial; el segmento de autopartes y accesorios desempeñó un papel crucial en la economía colombiana, influyendo no solo en el sector automotriz, sino también en la competitividad global del país. Reconocer la importancia de este sector guió la formulación de políticas y acciones que beneficiaron tanto a la industria automotriz como al desarrollo económico general de Colombia (Lavacude y Rodríguez, 2024).

Como primer antecedente regional, en 2021, en Cali, Colombia, Ramírez y Cuero llevaron a cabo un estudio titulado "Gestión Centralizada y su Relación con el Crecimiento Económico de las Pequeñas Empresas Comerciales de Partes, Accesorios y Repuestos para Vehículos Automotores", el objetivo de la investigación fue determinar cómo la gestión centralizada influía en el crecimiento económico de las pequeñas empresas dedicadas al comercio de autopartes en Santiago de Cali, se empleó una metodología descriptiva y

correlacional que permitió caracterizar el fenómeno a través del análisis de costumbres y actitudes en el sector durante ese año; el enfoque descriptivo ayudó a identificar los rasgos distintivos del comercio de autopartes, mientras que el enfoque correlacional se centró en medir las dos variables para establecer una relación estadística entre ellas sin manipular factores externos (Ramírez y Cuero, 2021).

Los hallazgos de la investigación mostraron que las pequeñas empresas de autopartes en Santiago de Cali se caracterizaban por su capacidad de dirección estratégica, en la última década, se había subrayado la importancia de implementar acciones clave para superar las debilidades que afectaban la toma de decisiones y la eficiencia en la gestión, lo cual estaba vinculado al crecimiento económico, aunque la centralización predominaba en estas organizaciones, donde el gerente o dueño supervisaba todos los procesos, también se notó que se delegaban funciones y se fomentaba la autonomía en áreas como la gestión humana y comercial; se identificaron factores críticos para el crecimiento económico, como el aumento de ventas, el crecimiento de activos, especialmente en inventarios, y la utilidad neta, las encuestas realizadas indicaron que las empresas del sector habían experimentado un crecimiento en estos aspectos, sugiriendo un avance económico a pesar de los desafíos enfrentados en el último periodo (Ramírez y Cuero, 2021).

Como ultimo antecedente, en 2023, en Cali, Colombia, Hurtado realizó un "Estudio de Viabilidad para la Creación de una Segunda Sucursal de una Empresa del Sector Automotriz en la Ciudad de Santiago de Cali", el objetivo de este estudio fue evaluar la viabilidad de abrir una nueva sucursal de una empresa dedicada al diagnóstico y mantenimiento de motocicletas, para llevar a cabo la investigación, se utilizó una metodología que combinó enfoques exploratorios y descriptivos; la fase exploratoria se centró en investigar el problema y desarrollar habilidades para buscar y analizar información

documental, mientras que la fase descriptiva se ocupó de caracterizar y agrupar datos sobre las variables de estudio, así como diagnosticar su comportamiento y propiedades (Hurtado, 2023).

Las conclusiones del estudio fueron significativas, el análisis del mercado indicó una aceptación del 88% hacia el proyecto, destacando el cambio de aceite y el mantenimiento general como los servicios más demandados, con frecuencias del 30% y 31%, respectivamente, se observó que todos los encuestados visitaban talleres de motos para mantenimiento de forma regular, desde un punto de vista técnico, el proyecto fue considerado viable, dado que se identificó la disponibilidad de maquinaria necesaria, aunque se anticipó una baja participación de mercado inicial del 0.6%, lo que requeriría la implementación de estrategias de marketing efectivas, se proyectaron ventas mensuales de aproximadamente \$97.497.823, con un total anual estimado de \$1.169.973.870; en el ámbito organizacional, se dispuso del personal necesario para iniciar operaciones, sugiriendo la contratación de siete empleados bajo contratos a término definido y proponiendo una sociedad por acciones simplificadas como el modelo societario más adecuado, finalmente, el análisis financiero demostró la viabilidad del proyecto, reflejando un valor presente neto (VPN) de \$178.872.383 y una tasa interna de retorno del 91%, que aumentó a 142% con financiamiento, evidenciando un retorno de \$4.29 por cada peso invertido (Hurtado, 2023).

Lo anterior se resume en la siguiente tabla.

Tabla 1. Estado del arte

Año	País	Autor	Título	Objetivo
2021	Perú	Cesar Jofrey Sánchez Rojas	Importación Repuestos Automotriz De Autos Ensamblados En India Para Ser Comercializados Y Distribuidos En La Ciudad De Chiclayo	Desarrollar un plan de negocios para la empresa INDICAR S.A.C., que permita establecer su viabilidad y puesta en marcha en el mercado de importación, comercialización y distribución de repuestos para autos de origen hindú, tanto a nivel local como nacional.
2022	Ecuador	Anahi Dayanara Salazar Espinoza	Proyecto De Importación Y Comercialización De Repuestos	Diseñar un proyecto de importación y comercialización de repuestos automotrices para

			Automotrices Para La Empresa “Rodamientos Salazar” De La Ciudad De Latacunga En Época De Pandemia Desde El Mercado Internacional Beijing – China	la empresa “Rodamientos Salazar” de la ciudad de Latacunga en época de pandemia desde el mercado internacional Shanghai – China.
2023	Ecuador	Gerhald Grosman Moreno Requeses Alexis Sebastián Solis Almeida	El Impacto Generado Por La Pandemia Covid-19 En Las Importaciones De Las Empresas De Repuestos Automotrices	Determinar el impacto de los costos de inventarios de repuestos automotrices en la rentabilidad de la empresa JURSA PARTS CIA. LTDA.
2023	Ecuador	Diego Leonardo Vásquez León	Propuesta de Mejora a la Gestión de Importaciones de Repuestos de la Empresa Toyocuencia Mediante Gestión por Procesos y Kaizen	Proponer un plan de mejora al proceso de importación de repuestos mediante la adopción de la gestión por procesos y Kaizen en la empresa Toyocuencia.
2023	Ecuador	Dany Humberto Barreno Pereira, Bryan Manuel Landin Ojeda, Johanna Margarita Moreira Domínguez	Propuesta metodológica para la importación de repuestos automotrices utilizados por vehículos livianos en el mercado ecuatoriano	Diseñar un plan de importación para repuestos automotrices de vehículos livianos provenientes de China para que sean comercializados en el mercado ecuatoriano.
2024	Ecuador	Verónica Alexandra Chuchuca Zhingri	Formulación de Estrategias Logísticas para la Importación de Repuestos Automotrices para la Empresa Automotriz las Américas.	Generar estrategias logísticas para la importación de repuestos automotrices a precios competitivos y de calidad para la empresa Automotriz Las Américas.
2019	Colombia, Bogotá	Isabel Cristina Yannuzzi Laverde, Alejandra Serrano Méndez, Erika Andrea Orduña Orduña, Juliana Quintero Madrid	La apertura de una nueva línea de mercado en Discamargo SA	Analizar la posibilidad de expansión de mercado en Discamargo con la apertura de una nueva línea de repuestos dirigida a vehículos de la marca Renault.
2020	Colombia, Popayán	Darwin Jonathan Zambrano Betancourt	Plan de negocio para la creación de una empresa de importación y comercialización (ecommerce) de repuestos y accesorios asiáticos para carros y motocicletas en el municipio de Santander De Quilichao.	Establecer una empresa pionera en Santander de Quilichao dedicada a la importación y comercialización virtual de productos provenientes de Asia, enfocándose en satisfacer la demanda local y ofrecer un contenido digital atractivo.
2021	Colombia, Bogotá	Juan Carlos Moreno Jiménez	Instructivo de procedimiento para la importación de vehículos y repuestos de la marca BRP	Facilitar el cumplimiento de las funciones a realizar por parte del personal que desarrolla practicas profesionales en la empresa los coches, por medio de una herramienta con la cual se pueda apoyar, guiar y acompañar, el proceso de aprendizaje y aplicación de las practicas de los mismos, logrando mejorar su desempeño en el desarrollo de las operaciones, al igual de servir como ayuda, en el entrenamiento del personal de la compañía, en el área de importación de vehículos recreativos, de la marca BRP, con sus repuestos y accesorios.
2024	Colombia, Bogotá	Vanessa Alzate	Plan De Negocios Para La Empresa Motor Parts Diesel S.A.S Importadora Y Comercializadora De Repuestos Automotrices En El Territorio Nacional Colombiano	Establecer una empresa en el sector de comercialización de autopartes, Motor Parts Diesel SAS, que opere de manera efectiva a nivel nacional a través de ventas en línea, aprovechando las oportunidades del mercado automotriz en Colombia.
2024	Colombia	Lavacude Nemes Juan Diego - Rodriguez Duarte Carlos Mauricio	Comportamiento del mercado de reposición automotriz en Colombia del 2019 al 2023	Analizar el comportamiento del mercado de reposición automotriz en Colombia entre 2021 y 2023, evaluando su dinámica, las opciones disponibles para los consumidores, y cómo las variaciones en este mercado afectan al parque automotor nacional.
2021	Colombia, Cali.	Nataly Ramírez González, Diego	Gestión Centralizada y su Relación con el Crecimiento Económico de las Pequeñas Empresas	Determinar la relación de la gestión centralizada con el crecimiento económico de las pequeñas empresas dedicadas al comercio de partes, accesorios y repuestos

2023	Colombia, Cali.	Fernando Cuero Belalcázar.	Comerciales de Partes, Accesorios y Repuestos para Vehículos Automotores en Santiago de Cali, Colombia.	para vehículos automotores en Santiago de Cali, Colombia.
		Luis Alfonso Hurtado Lourido	Estudio De Viabilidad Para La Creación De Una Segunda Sucursal De Una Empresa Del Sector Automotriz En La Ciudad De Santiago De Cali En El Año 2023	Desarrollar la viabilidad para la creación de una segunda sucursal de una empresa del sector automotriz

Nota. Elaboración propia.

4.2.Marco teórico

En este apartado se expone la teoría que respalda la presente investigación.

4.2.1. Estrategia organizacional

Según Kaplan y Norton (2004) la estrategia organizacional busca crear valor sostenido para los accionistas, y en el contexto actual, esto implica potenciar los activos intangibles de la empresa, como el conocimiento y la tecnología; la creación de valor a partir de estos activos difiere significativamente de la gestión de activos tangibles (físicos o financieros) en varios aspectos clave:

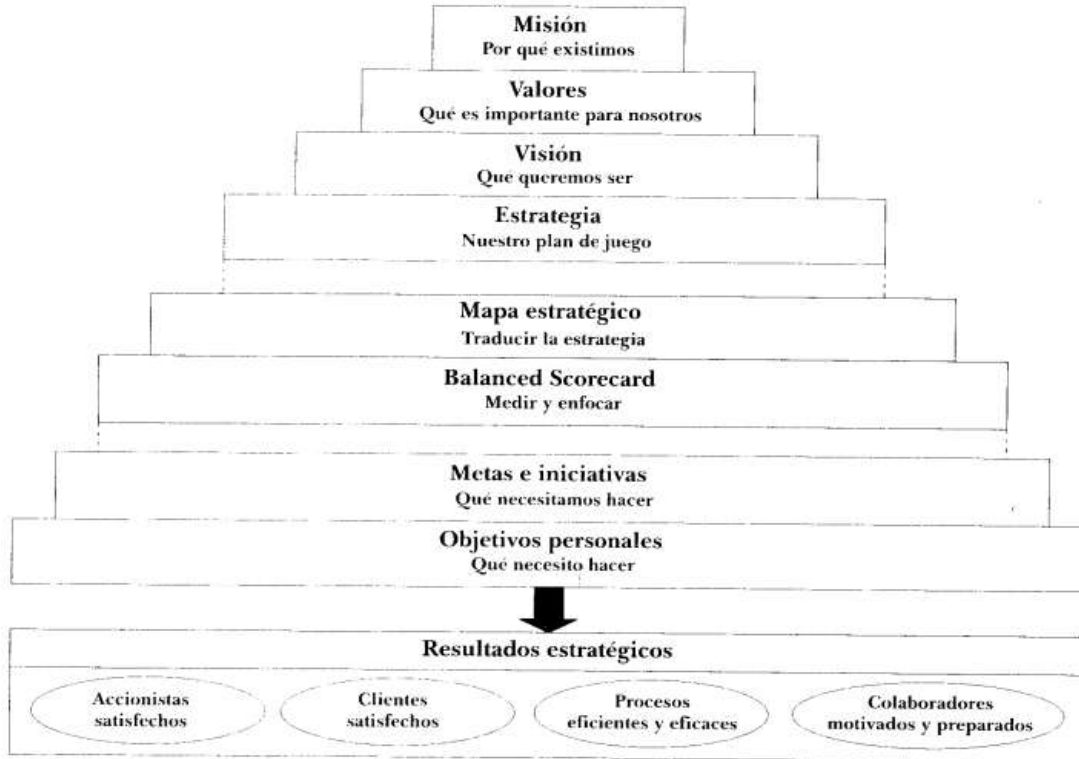
- 1. La creación de valor es indirecta:** Los activos intangibles no generan resultados financieros directos inmediatos, como mayores ingresos o menores costos. Su impacto se da de manera indirecta, a través de una cadena de relaciones causa-efecto. Por ejemplo, la capacitación en técnicas de gestión de calidad (como TQM o Seis Sigma) mejora procesos, lo que a su vez aumenta la satisfacción del cliente y, eventualmente, la fidelidad y las ventas a largo plazo.
- 2. El valor es contextual:** El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia de la organización. Por ejemplo, la capacitación

en TQM es más valiosa para una empresa con una estrategia de bajo costo que para una que se enfoque en innovación de productos.

3. **El valor es potencial:** Los activos intangibles tienen un valor potencial que no se refleja en su valor de mercado directo. Por ejemplo, los empleados capacitados en calidad tienen un valor potencial, pero solo se concreta cuando los procesos internos de la empresa transforman ese potencial en valor tangible, como mejoras en la calidad y eficiencia.
4. **Los activos están agrupados:** Los activos intangibles rara vez generan valor por sí solos. Su valor real surge cuando se combinan eficazmente con otros activos, tanto tangibles como intangibles. Por ejemplo, la capacitación en calidad se maximiza cuando los empleados tienen acceso a información detallada proporcionada por sistemas de gestión de procesos.

Adicionalmente, Kaplan y Norton (2004), explican que El Balanced Scorecard (BSC) proporciona un marco para ilustrar cómo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. A través de su perspectiva financiera, se miden los resultados tangibles de la estrategia (como la rentabilidad y el retorno de inversión), mientras que la perspectiva del cliente define la propuesta de valor que guía el uso de los activos intangibles. La alineación de las capacidades de la empresa con la propuesta de valor para el cliente es crucial para ejecutar exitosamente la estrategia.

Figura 1. BSC como proceso continuo de valor



Fuente: Kaplan y Norton, 2004, p. 60.

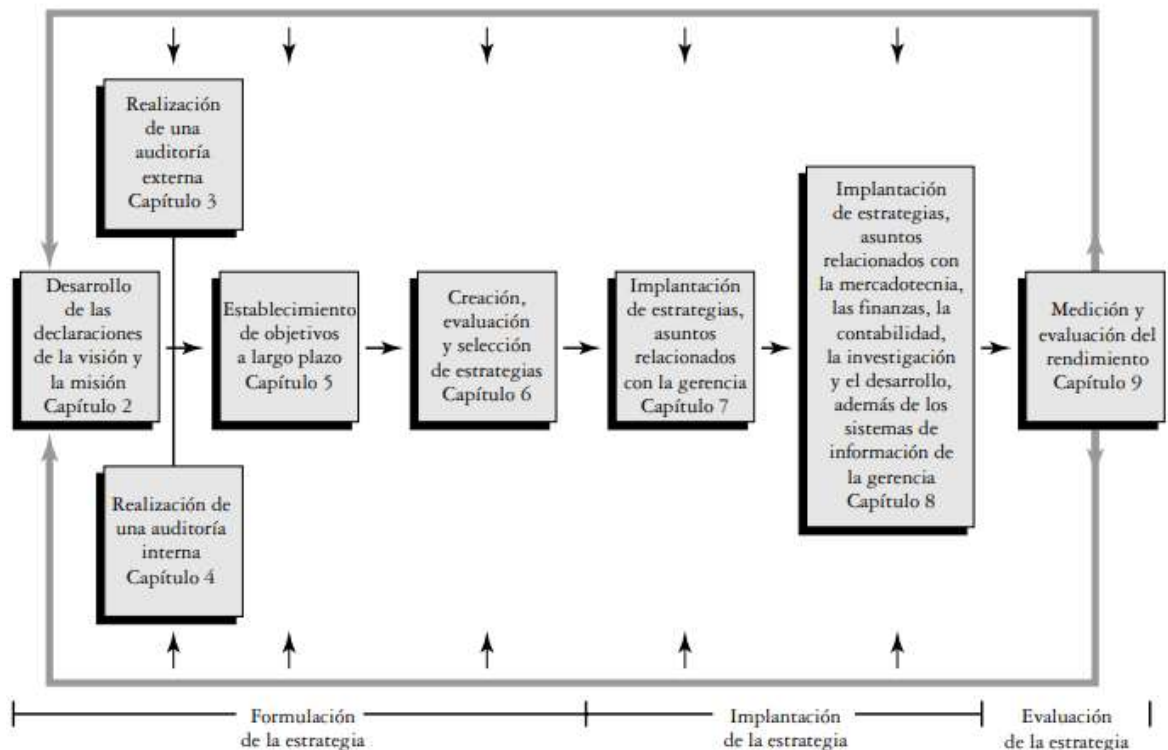
Según David Fred (2003), el proceso de dirección estratégica consta de tres etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

- 1. Formulación de la estrategia:** Implica definir la visión y misión de la empresa, identificar oportunidades y amenazas externas, evaluar fortalezas y debilidades internas, y establecer objetivos a largo plazo. También se desarrollan estrategias alternativas y se seleccionan las más adecuadas.
- 2. Implantación de la estrategia:** Se refiere a ejecutar las estrategias formuladas, estableciendo objetivos anuales, motivando a los empleados, distribuyendo recursos y creando una cultura organizacional alineada con las metas. Es la etapa de acción y es crucial para el éxito de la estrategia.

3. Evaluación de la estrategia: En esta fase, se revisan los factores internos y externos que afectan las estrategias, se mide el rendimiento y se toman medidas correctivas. Es fundamental para adaptarse a los cambios y asegurar el éxito a largo plazo.

Este proceso es continuo y dinámico, y puede implicar ajustes en las estrategias en función de cambios internos o del entorno. La comunicación y la retroalimentación son clave para el éxito de la dirección estratégica.

Figura 2. Modelo Integral de dirección estratégica



Fuente: David, 1988, p. 40.

Formulación de la estrategia

Según David (2003), cada empresa tiene un propósito único, el cual debe reflejarse en su visión y misión; estas declaraciones no solo definen su razón de ser, sino que también pueden convertirse en ventajas o desventajas competitivas, dependiendo de cómo se

formulen; la claridad sobre el propósito de la empresa se logra cuando los estrategas, gerentes y empleados desarrollan y comunican una visión y misión bien definidas.

Una declaración de misión eficaz debe identificar varios aspectos clave, como los clientes, productos o servicios, mercados, tecnologías, así como el enfoque en la supervivencia, el crecimiento, la rentabilidad, la filosofía empresarial, la imagen pública y el bienestar de los empleados; estos nueve elementos fundamentales actúan como guía para evaluar y redactar una misión clara; las declaraciones de visión y misión son cruciales en el proceso de planificación estratégica, ya que constituyen el punto de partida para todas las actividades relacionadas con la estrategia (David, 2003).

Una visión y misión bien formuladas son esenciales para la creación, implementación y evaluación de la estrategia; sin embargo, este es un aspecto que a menudo se pasa por alto en la dirección estratégica; si no se definen adecuadamente, las acciones a corto plazo pueden ir en contra de los intereses a largo plazo de la empresa; aunque las declaraciones de visión y misión deben ser revisadas periódicamente, si se desarrollan cuidadosamente, no necesitarán cambios significativos; usualmente, las empresas revisan estas declaraciones anualmente, y las que son efectivas permanecen válidas con el tiempo (David, 2003).

4.2.2. Importación

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) están buscando diversificar su portafolio y aumentar su competitividad mediante la exploración de nuevos mercados; esto les permite atraer más clientes y generar mejores resultados económicos. En este proceso, es fundamental conocer los tratados de libre comercio vigentes, como el acuerdo entre Colombia y la Unión Europea, ya que influye en decisiones clave, tanto para

importadores como exportadores; los aspectos legales y las condiciones de intercambio de productos, definidos en estos tratados, pueden facilitar o complicar los procesos de importación y exportación (Chaverra, 2016).

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y la Unión Europea, firmado en 2012, comenzó a regir después de seis años de negociaciones y se espera que impulse el Producto Interno Bruto (PIB) colombiano; este acuerdo ha consolidado a la Unión Europea como uno de los principales socios comerciales de Colombia, detrás de Estados Unidos (Chaverra, 2016).

Para ser más competitivas globalmente, las Pymes deben entender a fondo los requisitos y normativas de calidad que deben cumplir sus productos y servicios, así como las barreras comerciales que puedan surgir; el desafío es implementar buenas prácticas logísticas y desarrollar estrategias que les permitan superar obstáculos y asegurar una cadena de suministro eficiente, lo cual puede ser clave para mantener la productividad y el crecimiento de la empresa a largo plazo (Chaverra, 2016).

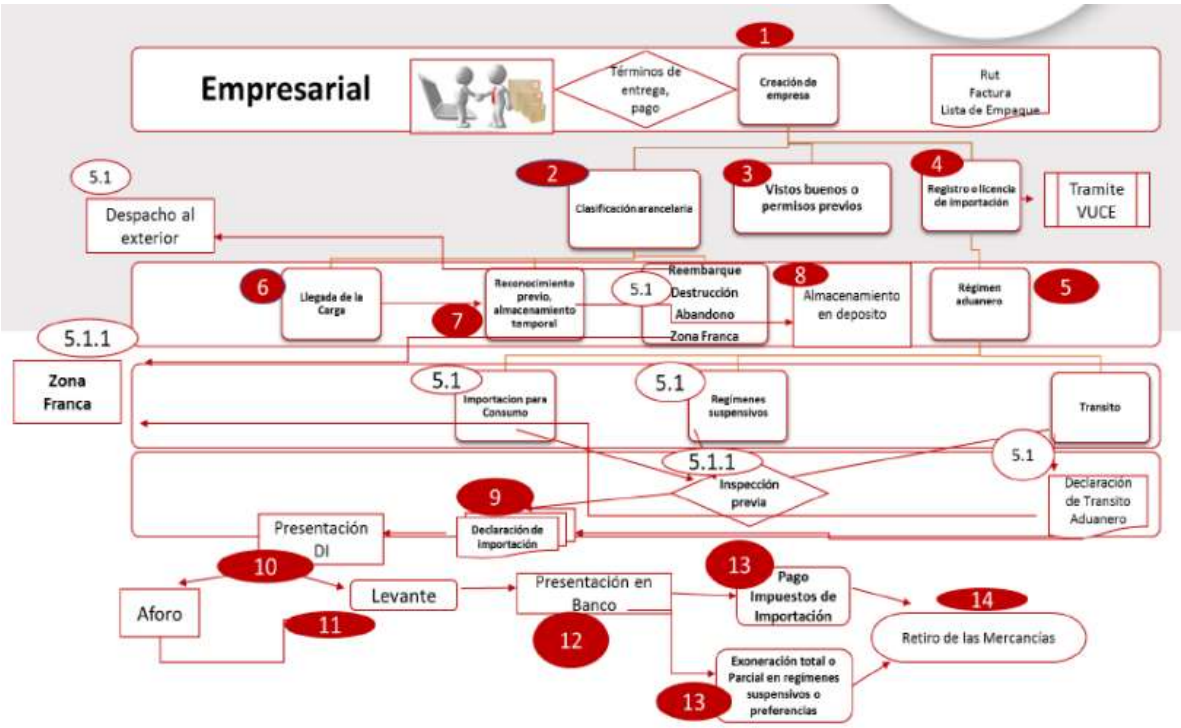
De acuerdo con Páramo (2017), Colombia al haber abierto su economía, ha firmado diversos acuerdos comerciales que permiten el acceso a mercados sin aranceles o con desgravación arancelaria en productos específicos; estos acuerdos benefician a Colombia al proporcionar acceso preferencial a mercados internacionales, proteger sus exportaciones, mejorar la competitividad y fomentar el empleo y el desarrollo económico; algunos de los principales acuerdos vigentes incluyen el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), y el Tratado de Libre Comercio de los Tres (TLC-G3) con Venezuela y México, entre otros.

Además, Colombia forma parte de acuerdos como la ALADI, CARICOM, MERCOSUR, y la Comunidad del Caribe, que buscan eliminar barreras comerciales y

facilitar el intercambio de bienes y servicios entre los países miembros; a nivel regional, también participa en la Cuenca del Pacífico y en negociaciones para un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) (Páramo, 2017).

Estos acuerdos generan beneficios fiscales y comerciales, como la eliminación de impuestos aduaneros y la creación de zonas de libre comercio; sin embargo, existen críticas por el impacto que estos acuerdos pueden tener en los pequeños productores colombianos, quienes se ven desplazados por la competencia internacional; Colombia también está negociando nuevos acuerdos con Panamá, Turquía y Corea del Sur, además de un acuerdo de servicios llamado TISA (Páramo, 2017).

Figura 3. Proceso de importación



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, 2019, p. 3

En la siguiente tabla se presenta el proceso de importación en Colombia.

Tabla 2. Proceso de Importación

Proceso	Actividad
Ubicación de la sub-partida arancelaria	Para localizar la sub-partida arancelaria de su producto, tiene dos opciones: a través del arancel de aduanas y/o con la ayuda informal que le brinda el Centro de Información. (Es importante aclarar que la DIAN es el único ente autorizado para determinar la clasificación arancelaria, según el Decreto 2685/99, Art. 236 y la Resolución 4240/00 Art. 154 al 157 de la DIAN – División de Arancel. Costo: Medio Salario Mínimo Legal Mensual).
Registro como importador	Para importar en Colombia se debe pertenecer al Régimen Común, para ello debe estar inscrito en Cámara de Comercio y tener Registro Único Tributario-RUT, el cual se constituye como el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de importación se debe tramitar el registro especificando esta actividad (casilla 54 y 55)
Estudio de mercado	Realice un estudio de mercado y de factibilidad económica de la importación, analizando entre otros aspectos: precio del producto en el mercado internacional, costos de transporte internacional, costos de nacionalización y demás gastos a que hubiere lugar.
Identificación del producto	Verifique la sub-partida arancelaria del producto a importar para saber los tributos aduaneros (gravamen arancelario e impuesto sobre las ventas, IVA) y demás requisitos para su importación. Consulte el Arancel de Aduanas para verificar si el producto a importar está sujeto a vistos buenos e inscripciones previas ante entidades como ICA, INVIMA, Ministerio de Minas, Ministerio de Ambiente-ANLA, Ministerio de Transporte, Ministerio de Agricultura, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Superintendencia de Industria y Comercio, Agencia Nacional Minera, AUNAP, entre otras. En caso de que su producto no esté sujeto a ningún requisito previo, no se requiere la autorización de registro de importación.

Trámite ante el MinCIT (en caso de requerirse registro de importación)	Este procedimiento se hace únicamente por medio electrónico en www.vuce.gov.co . Para importación de bienes cuyo valor sea mayor a USD1.000: Se debe adquirir certificado o firma digital ante www.certicamara.com y/o www.gse.com.co , luego entrar a www.vuce.gov.co , Registro de usuarios para obtener el usuario y contraseña. Ingresar a www.vuce.gov.co en el enlace Ayuda /Importaciones y allí descargar los programas y manuales de uso. Diligenciar el Registro de Importación en línea en www.vuce.gov.co , ingresando por el módulo de Importaciones. Se debe realizar el correspondiente pago vía electrónica. El valor del Registro de Importación por cada 1800 caracteres es de \$30.000. Para importación de bienes cuyo valor sea menor a USD1.000: Inscripción en el grupo operativo, con certificado de Cámara de Comercio y RUT. Firma de Condiciones de uso en el grupo operativo. A través de correo electrónico se asigna un usuario y una contraseña. Elaboración del registro de importación a través del sistema VUCE, en www.vuce.gov.co . Pago de registro de importación electrónica.
Procedimiento cambiario en las importaciones	Régimen cambiario establece la obligación de canalizar el pago a través de los intermediarios del mercado cambiario autorizados por la ley (bancos comerciales, corporaciones financieras, etc.). El importador debe girar al exterior las divisas correspondientes al pago de la importación, previo el diligenciamiento del formulario DECLARACIÓN DE CAMBIO N.1.
Otros trámites	Verifique los términos de negociación internacional (INCOTERMS) y si le corresponde pagar el valor del transporte internacional, contrate la empresa transportadora con la que se definirán dichos costos para el traslado de la mercancía hasta el puerto colombiano que más convenga y a la cual se podrá dar indicación sobre el Depósito de Aduanas, en el que se desea que se almacene la mercancía mientras se nacionaliza.
Nacionalización	Se procede al retiro de la mercancía y se debe de recoger con la transportadora que se contrató para el transporte nacional.

Fuente: Hincapié (2016), citado por Martínez, et al. (2020).

4.2.3. Riesgos del proceso de importación

Según Gallón y Torres (2014), el proceso de importación de bienes de capital en Colombia presenta una serie de riesgos en cada subproceso; en la negociación, destacan dos riesgos críticos: la omisión de la negociación de garantías comerciales, como la disponibilidad de repuestos y el servicio posventa, y la omisión de condiciones específicas

no contempladas en los Incoterms, como los seguros y plazos de entrega; estos riesgos pueden generar sobrecostos, daños en la relación con el proveedor y pérdidas económicas.

En el subproceso de transporte, se identifican riesgos como el error en el despacho, que implica el embalaje incorrecto de la mercancía, y el deterioro del embalaje, que afecta la integridad del producto; ambos pueden resultar en sanciones y pérdidas económicas; aunque la infraestructura y seguridad han mejorado, estos riesgos siguen presentes debido a fallas en los procedimientos y la falta de preparación de los actores involucrados (Gallón, 2014).

En el subproceso de nacionalización, los errores y omisiones en la documentación, como descripciones incorrectas de la mercancía o la falta de códigos y números de serie, son críticos; estas fallas pueden derivar en el decomiso de la mercancía, de acuerdo con la normativa colombiana; las causas de estos errores incluyen la falta de procedimientos y el desconocimiento de los responsables del diligenciamiento de los documentos, como el agente de aduanas y el comprador (Gallón, 2014).

Para manejar estos riesgos, se proponen medidas como la preinspección de la mercancía, la estandarización de los procesos de compra y el fortalecimiento de la comunicación entre los actores involucrados; también se sugiere contar con un sistema de gestión de riesgos y personal especializado en comercio exterior, especialmente en empresas grandes (Gallón, 2014).

4.2.4. Proceso de Importación

Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2019), el proceso de importación en Colombia sigue varios pasos clave:

- 1. Creación de empresa:** Es necesario formalizar la actividad comercial, obtener el RUT, habilitarse como usuario aduanero en la DIAN y registrarse en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). También se debe obtener la firma digital en CERTICÁMARA.
- 2. Determinación de la posición arancelaria:** Identificar la clasificación arancelaria de los productos mediante el Sistema Armonizado y consultar los permisos y requisitos necesarios para la importación.
- 3. Determinación del régimen de importación:** Dependiendo del producto, se debe definir si la importación será libre, previa o prohibida, lo que influirá en los trámites y permisos necesarios.
- 4. Trámites en la VUCE:** Los registros o licencias de importación se gestionan a través de la VUCE, que permite realizar los trámites de manera virtual, ya sea por el importador o mediante un agente aduanero.
- 5. Contrato de compraventa internacional:** Es fundamental definir los términos del acuerdo con el exportador y usar contratos de compraventa y los Incoterms para aclarar obligaciones, riesgos y costos.
- 6. Manejo logístico de la importación:** Se coordina el transporte internacional y la documentación necesaria, ya sea por medio de la empresa importadora o mediante un Freight Forwarder especializado.

7. **Procedimiento aduanero:** Una vez que la mercancía llega al país, se deben cumplir los requisitos aduaneros, presentar la declaración de importación y pagar los tributos correspondientes.
8. **Procedimiento cambiario:** Establecer el medio de pago internacional con la contraparte y canalizar las divisas a través de intermediarios del mercado cambiario autorizado.

El proceso requiere cumplir con normativas específicas y gestionar permisos, impuestos y registros adecuados para asegurar la legalidad de la importación.

4.3.Marco legal

La normatividad legal para realizar procesos de importación es clara, en primer lugar, para importar se debe tener presente de decreto 2685/99 Art.236 y la Resolución 4240/00 Art. 154 al 157 de la DIAN, donde se presenta la información arancelaria y su clasificación.

El arancel de aduanas está conformado por 98 capítulos, 21 secciones, 6 reglas generales y notas legales para realizar la importación de productos del extranjero; con respecto a los permisos y autorizaciones, la circular 037 del 29 de diciembre de 2016 regula esto mediante la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), para la presentación de solicitudes de registro y licencia de importación (Gaitán, 2019).

El INCOTERMS hace referencia a las cláusulas, donde se fija el acuerdo comercial entre el comprador y el vendedor sobre quién es responsable de cada uno de los pasos por los que debe pasar la mercancía, aunado a esto, el decreto 390 de 2016 establece que se pueden generar sanciones por incumplimiento y desconocimiento de la normatividad y las cláusulas para el proceso de importación, en esta se establecen las infracciones leves, graves y gravísimas (Gaitán, 2019).

En este orden de ideas, el decreto 2685 de 1999 y el 390 de 2016, modificado por el 349 de 2018, expone la norma sustantiva aplicable sobre los derechos y obligaciones que los usuarios y operadores de comercio exterior deben cumplir.

4.4.Marco contextual

En este apartado se realiza la contextualización para el desarrollo de la investigación, partiendo a nivel de Colombia, el Valle del Cauca, Zarzal y finalmente, Industria JBE S.A.S.

4.4.1. Colombia

De acuerdo con la Información Diplomática del Ministerio y Asuntos Exteriores (2024), Colombia está situada en el extremo noroccidental de América del Sur, con una extensión territorial de 1.141.748 km²; el país posee costas tanto en el océano Pacífico como en el Atlántico, y es atravesado de sur a norte por la cordillera de los Andes, que se divide cerca de la frontera sur en tres ramales: Occidental, Central y Oriental; al este de la cordillera Oriental se encuentran la Orinoquía, o Llanos, y la Amazonía Colombiana; además de los Andes, el territorio alberga la Serranía del Baudó y la Sierra Nevada de Santa Marta, con seis picos que superan los 5000 metros de altura; el clima varía dependiendo de las precipitaciones y se clasifica en dos tipos principales: el clima de las llanuras o tierras bajas, por debajo de los 500 metros de altitud y con temperaturas anuales promedio de 25 grados centígrados, y el clima de montaña, característico de altitudes superiores a los 500 metros, que puede ser muy húmedo, seco o extremadamente seco.

Figura 4. Mapa de Colombia



Fuente: Oficina de Información Diplomática, 2024, p. 1.

Según el censo realizado por el Dane en 2018, la población total de Colombia es de 48.258.494 personas, de las cuales aproximadamente el 51,2% son mujeres y el 48,8% son hombres. En cuanto a la distribución por edades, el 22,6% de la población corresponde a niños y adolescentes de entre 0 y 14 años (DANE, 2018).

La mayoría de la población, es decir, el 68,2%, se encuentra en el rango de 15 a 65 años, que engloba a los adultos en edad laboral. Por último, el 9,1% de la población tiene 65 años o más, lo que refleja la proporción de personas en la tercera edad. Esta distribución demográfica proporciona una visión general de la estructura etaria de la población

colombiana y resulta útil para el análisis de políticas públicas y la planificación social (DANE, 2018).

En 2023, el sector primario de la economía colombiana, que engloba actividades como la agricultura, la ganadería, la pesca, la silvicultura y la explotación de minas, representó el 14,26% del PIB, lo que refleja una ligera disminución respecto al 16,1% de 2022 y al 13,16% de 2021. Dentro de este sector, la agricultura y ganadería aportaron un 8,73% al PIB, con una caída del 5,3% en comparación con el año anterior. En cuanto a la minería y canteras, a pesar de un aumento notable del 65,3% en 2022, su contribución al PIB descendió al 5,53% en 2023, registrando una disminución del 18% (Informe Económico y Comercial, 2024).

El sector secundario, que abarca la industria manufacturera, el suministro de electricidad y gas, y la construcción, aportó el 19,02% al PIB en 2023, manteniéndose estable respecto al 18,93% de 2022. Dentro de este sector, las industrias manufactureras representaron el 10,89% del PIB, con un crecimiento moderado del 3,6% en 2023. El suministro de electricidad y gas continuó su expansión, aumentando un 20,1% en 2023. Sin embargo, la construcción sufrió una contracción del 4,2% en 2023, después de una recuperación parcial en los dos años anteriores, aunque no alcanzó los niveles previos a la pandemia (Informe Económico y Comercial, 2024).

El sector terciario es el más relevante para la economía colombiana, contribuyendo con un 56,86% al PIB en 2023. Dentro de este sector, el comercio es el de mayor peso, con un 18,78% del PIB, seguido por la administración pública y defensa, con un 14,42%, y las actividades inmobiliarias, con un 7,23%. Las actividades que experimentaron mayor crecimiento en 2023 fueron las artísticas, de entretenimiento y recreación (17,5%), la

administración pública y defensa (15,1%), y las actividades profesionales y técnicas (9,7%) (Informe Económico y Comercial, 2024).

El gobierno está impulsando una política de reindustrialización y transición energética, que incluye el aumento de los aranceles para ciertas importaciones, el fomento de energías renovables y la reducción de la dependencia de los combustibles fósiles. También se prevé la electrificación del transporte y el desarrollo de infraestructura como trenes y metros, además de la renegociación de los Tratados de Libre Comercio (Informe Económico y Comercial, 2024).

Según el Informe de importaciones y balanza comercial de Colombia (2024), en noviembre de 2024, las importaciones de Colombia sumaron US\$5.874,4 millones CIF, con un crecimiento del 13,7% respecto al mismo mes del año anterior; este aumento se debió principalmente a la subida en las importaciones de materias primas, bienes intermedios (10,2%), bienes de consumo (19,6%) y bienes de capital y materiales de construcción (14,8%). Algunos productos con aumentos destacados fueron productos químicos y farmacéuticos (17,6%), productos mineros (33,8%) y vehículos de transporte particular (46,9%); sin embargo, los combustibles y algunas materias primas agrícolas disminuyeron en sus importaciones; China, Estados Unidos y Brasil fueron los principales proveedores, representando el 71,1% de las importaciones; la balanza comercial en noviembre de 2024 fue deficitaria en US\$1.380,1 millones, un aumento de US\$660,8 millones en comparación con noviembre de 2023.

En el período enero-noviembre de 2024, las importaciones alcanzaron US\$58.454,1 millones CIF, con un crecimiento de 1,6%. Este aumento fue impulsado por las importaciones de bienes de consumo (9,4%), mientras que las de bienes de capital y materiales de construcción disminuyeron (-2,9%). Los principales proveedores fueron

Estados Unidos, China, Brasil, México, Alemania, India y Japón, representando el 68,9% del total importado. Las importaciones desde China, Estados Unidos y México crecieron, mientras que las provenientes de Francia, Brasil y Argentina disminuyeron. La balanza comercial en este período fue deficitaria en US\$9.979,4 millones, un incremento de US\$846,9 millones respecto al mismo periodo de 2023 (Informe de Importaciones y balanza comercial de Colombia, 2024).

4.4.2. *Valle del Cauca*

Según la Unidad Ejecutora de Saneamiento (2016), el Departamento del Valle del Cauca se localiza en la región suroccidental de Colombia, abarcando tanto la región andina como la pacífica del país. Limita al norte con Risaralda y Chocó, al sur con el Cauca, al este con Quindío y Tolima, y al oeste con el océano Pacífico y Chocó (UES, 2016).

El Valle del Cauca se encuentra entre las latitudes 5°02'08" y 3°04'02" al norte, y las longitudes 72°42'27" y 74°27'13" al oeste. Su área total es de 22.140 km², lo que equivale a aproximadamente el 1,9% del territorio de Colombia (UES, 2016).

Figura 5. Mapa del Valle del Cauca



Fuente: Google Maps, 2025.

Según el censo del DANE (2023), la población total del Departamento del Valle del Cauca es de 4.638.029 personas, de las cuales el 47,5% son hombres y el 52,5% son mujeres.

En cuanto a la distribución por edades, el 21,4% de la población tiene entre 0 y 14 años, lo que refleja una proporción importante de niños y jóvenes; el 61,8% pertenece al grupo de 15 a 59 años, que representa a la población activa y adulta en edad laboral; y el 16,9% tiene 60 años o más, lo que indica una presencia significativa de personas mayores (DANE, 2023).

Según la Gobernación del Valle del Cauca (2018), el Departamento del Valle del Cauca desempeña un papel clave en la economía de Colombia. En 2005, la región aportó el 5,37% de la producción agrícola del país, aunque Antioquia y Cundinamarca tienen mayores contribuciones. En el sector pesquero, el Valle es líder con el 36% de la producción nacional,

mientras que en minería, aunque no es una región destacada en metales, presenta explotación ilegal de oro en el Parque Los Farallones. En minerales no metálicos, la región representa el 8,15% del valor agregado nacional.

La industria del Valle del Cauca contribuye con el 13,81% del valor agregado en Colombia, siendo superada solo por Bogotá y Antioquia. Los sectores más importantes incluyen la industria gráfica, azucarera y farmacéutica, que, junto con la producción de alimentos y bebidas, generan el 16% del valor agregado nacional, solo superados por Bogotá. En comercio, el Valle aporta el 11,34% del valor agregado, solo detrás de Bogotá y Antioquia (Gobernación del Valle de Cauca, 2018).

En el sector del transporte, la región contribuye con el 12,52% del valor agregado nacional, y en servicios financieros, con el 9,75%. Cali, la capital del departamento, ha mantenido uno de los índices de precios al consumidor más bajos y ha mostrado un índice de ocupación laboral superior al 60% en 2005, reflejando el crecimiento de sectores como la industria manufacturera, la agricultura y el comercio (Gobernación del Valle de Cauca, 2018).

El Valle es reconocido por su destacada industria azucarera, que abastece tanto al mercado nacional como a países vecinos, con rendimientos altos por hectárea gracias a la industrialización. Yumbo, considerada la capital industrial del país, alberga numerosas empresas, especialmente en los sectores de papel, química y cemento. Otras ciudades como Palmira, Tuluá, Buga, Cartago y Zarzal también son clave en la producción agroindustrial, mientras que Sevilla y Caicedonia se destacan en la producción de café y frutas (Gobernación del Valle de Cauca, 2018).

El puerto de Buenaventura, principal puerto colombiano en el Océano Pacífico, es vital para la economía del Valle y del país, así como para la Alianza del Pacífico. Además,

la región cuenta con una amplia red de autopistas, como la Cali - Palmira - Cerrito - Guacarí - Buga y la Buga - Loboguerrero - Buenaventura, que facilitan el transporte en la zona. El turismo ha crecido significativamente, especialmente gracias al Centro de Eventos Valle del Pacífico, impulsando la industria turística en el suroccidente colombiano (Gobernación del Valle de Cauca, 2018).

Según la Cámara de Comercio de Cali (2024), durante el primer semestre de 2024, el Valle del Cauca fue el único de los principales departamentos de Colombia en registrar un aumento en sus importaciones, con un crecimiento del 0,9%; este incremento se debió principalmente a las compras de bienes de consumo no duradero, especialmente azúcar, papel y productos para higiene bucal, siendo México el principal proveedor de estos bienes.

En comparación con otros departamentos, las importaciones del Valle del Cauca aumentaron un 3,4% en junio de 2024, mientras que las compras totales del país cayeron un 7,1%; el volumen de importaciones del Valle creció un 14,5%, y China fue el principal proveedor, con una participación del 24,8%. En términos de productos, el azúcar presentó el mayor aumento en valor, con un incremento de USD 47 millones, siendo Brasil el principal proveedor; en cambio, productos como el maíz y los residuos sólidos de la extracción del aceite de soja mostraron disminuciones (Cámara de Comercio de Cali, 2024).

Los bienes de consumo no duradero representaron el 20,6% del total importado por el Valle del Cauca, y este sector fue el que más creció en términos absolutos, con un aumento de USD 83 millones; México destacó como el principal proveedor de estos bienes, con un crecimiento del 24,6%. Las veinte principales importaciones de bienes de consumo no duradero representaron el 75,9% del total de este tipo de bienes importados por el departamento (Cámara de Comercio de Cali, 2024).

El Valle del Cauca también destacó por la participación de grandes empresas importadoras, siendo Colgate Palmolive Compañía la que lideró las importaciones en este sector, con énfasis en productos para higiene bucal o dental (Cámara de Comercio de Cali, 2024).

4.4.3. Zarzal

El Municipio abarca una superficie de 355,14 km², predominantemente plana con algunas colinas (262 km², de clima cálido), situada en el valle del Río Cauca; al norte y este, se observan pequeños relieves pertenecientes al piedemonte de la Cordillera Central (93 km², clima medio), con elevaciones notables como el cerro de Pan de Azúcar, La Aurora, Montenegro, la sierra del Salado y Zarzal, el cerro de Care Perro y la Loma de la Cruz; en cuanto a su sistema hídrico, el río Cauca delimita la parte occidental del Municipio, recibiendo aportes de varios cuerpos de agua como el Río La Paila, y las quebradas Las Cañas, La Honda, y los zanjones Murillo, Las Lajas y Limones; la cabecera municipal se ubica a 4°23'34'' de latitud norte y 76°04'28'' de longitud oeste (Alcaldía Municipal, 2018).

Según el Departamento de Planeación Nacional (DNP, 2024), citado en el Plan de Desarrollo del Municipio (2024), Zarzal es un municipio clasificado en la categoría 5, con una población total de 43,194 habitantes y una densidad de 116.43 personas por kilómetro cuadrado. En cuanto a la distribución por género, el 47.5% de la población son hombres, sumando 20,517, mientras que el 52.5% son mujeres, lo que equivale a 22,677 personas.

Según la Alcaldía Municipal (2018), la economía de Zarzal se destaca principalmente por su producción agrícola, siendo una de las regiones más importantes en la producción de caña de azúcar en el Valle del Cauca; además, cuenta con ingenios azucareros como el de Río Paila y la fábrica de dulces Colombina; en sus tierras fértiles se cultivan diversos

productos como plátano, yuca, algodón, maíz, sorgo, caña panelera, soya, hortalizas y frutas como uva, papaya, maracuyá, mango, guayaba, pitaya, cítricos, aguacate y chontaduro; también tiene un área destinada a la ganadería con 20,000 hectáreas, incluyendo 15 hatos lecheros, y 10 hectáreas dedicadas a la pesca, con especies como tilapia roja, cachama y tucunaré.

La avicultura, la porcicultura y la apicultura están en crecimiento en la región. En el ámbito deportivo, Zarzal cuenta con el Club de Caza, Pesca y Tiro Los Guacos y el Cartódromo Internacional de Zarzal, además de varias atracciones ecoturísticas como el Paseo Ecoturístico La Paila Sevilla y el Lago de Pesca Deportiva El Placer; los visitantes también pueden disfrutar de su gastronomía, que incluye platos típicos como pescado frito, sancocho de gallina y la famosa galleta negra (Alcaldía Municipal, 2018).

Según la última investigación, realizada en 2012, el municipio de Zarzal tiene una producción bruta anual de 61.476 millones de pesos. En cuanto a su comercio exterior, las importaciones de materia prima ascienden a 2.110 millones de pesos, mientras que las exportaciones alcanzan los 16.787 millones de pesos; además, la inversión en la industria manufacturera es de 1.051 millones de pesos. En relación con la fuerza laboral, en 2008 la Población Económicamente Activa (PEA) representaba el 44,3% de la población total, con 17.439 personas, aunque solo el 29% tiene empleo formal; la Tasa Global de Participación (TGP) es del 63,3%, con una tasa de desempleo elevada del 36,7%, muy por encima del promedio nacional de 20,4% (Ramírez, 2012).

4.4.4. Industrias JBE S.A.S

INDUSTRIAS JBE S.A.S. es una organización con más de 15 años de experiencia en el sector agroindustrial, conformada por un equipo de profesionales altamente capacitados. Su labor se centra en brindar soluciones de ingeniería, desarrollo y consultoría empresarial a diversas compañías, a través del diseño de programas orientados a la implementación de soluciones industriales competitivas y rentables (JBE S.A.S, 2025).

Figura 6. Logo Industrias JBE S.A.S



Fuente: JBE S.A.S, 2025, p. 1.

La empresa prioriza la satisfacción del cliente, enfocando sus esfuerzos en garantizar un servicio de excelencia y calidad, sus procesos son desarrollados con altos estándares, respaldados por equipos de última tecnología y personal calificado, lo que se traduce en un alto nivel de satisfacción tanto para sus clientes como para su equipo de trabajo, esta se encuentra ubicado en la calle 5 # 43-44 (JBE S.A.S, 2025).

Misión

“Somos una empresa que brinda soluciones de Ingeniería, desarrollo y consultoría especializada; proporcionando las herramientas adecuadas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes; mediante una política de excelencia orientada al mejoramiento continuo,

contribuyendo con el desarrollo humano, empresarial, industrial y económico de nuestro país.” (JBE S.A.S, 2025, p. 3).

Visión

“Seremos una organización líder en el campo de la Ingeniería Civil, Industrial, Mecánica y Eléctrica, proporcionando oportunidades de desarrollo integral, caracterizados por una sólida cultura de servicio, basada con el compromiso de nuestra gente. .” (JBE S.A.S, 2025, p. 3).

Objetivos

- Crear productos y prestar servicios de óptima calidad que sean reconocidos y recomendados por el gremio industrial.
- Ser reconocidos a nivel nacional como una de las empresas líderes en el campo de las ingenierías aplicadas, consultorías y desarrollo de tecnologías modernas.
- Trabajar en un ambiente amigable y honesto, que genere sentido de pertenencia y bienestar económico a socios y empleados (JBE S.A.S, 2025, p. 4).

Servicios

INDUSTRIAS JBE SAS, comprometida con el desarrollo empresarial e industrial, ofrece sus servicios garantizando el cumplimiento de normas de calidad, precios competitivos y mano de obra calificada, asegurando la ejecución de sus proyectos dentro de

los términos pactados. Sus unidades de negocio abarcan diversas áreas estratégicas, entre las que se destacan:

A. Instalación y Mantenimiento de Maquinaria y Equipos Industriales

1. Instrumentación y Automatización Industrial

Se realizan trabajos de mantenimiento en equipos de instrumentación industrial, así como el desarrollo e implementación de procesos de automatización en el sector industrial.

2. Diseño de Piezas y Mantenimiento de Centrífugas

Se diseñan y optimizan equipos de centrifugado, aplicando modificaciones especializadas para mejorar su rendimiento y eficiencia.

3. Aislamiento Térmico

Se lleva a cabo el montaje de aislamiento térmico y la instalación de ductos para sistemas de aire industrial.

4. Diseño y Mantenimiento de Sistemas Oleohidráulicos y Neumáticos

Se desarrolla y mantiene redes oleohidráulicas y neumáticas utilizadas en el sector industrial para el manejo de equipos de alto torque y control de velocidad.

5. Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Bombas

Se realizan trabajos de mantenimiento en diferentes tipos de bombas, incluyendo axiales, centrífugas, verticales, de tornillo, de paletas y de diafragma.

B. Instalaciones Eléctricas

1. Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Redes Eléctricas

Se ofrece el servicio de mantenimiento para garantizar el correcto funcionamiento y seguridad de las redes eléctricas.

2. Diseño y Montaje de Tableros para Corrección de Factor de Potencia y Control de Motores

Se diseñan e instalan tableros eléctricos enfocados en la corrección del factor de potencia y el mando y control de motores.

3. Montaje de Líneas de Transmisión en Media y Baja Tensión

Se realizan instalaciones y mantenimiento de líneas de transmisión en distintos niveles de tensión.

4. Mantenimiento de Motores, Transformadores y Variadores de Frecuencia

Se lleva a cabo el mantenimiento, reparación y suministro de motores, transformadores y variadores eléctricos. Además, se realizan diagnósticos mediante espectros de vibración y termografía en equipos rotativos y de control.

5. Diseño y Montaje de Energías Alternativas (Paneles Solares)

Se implementan soluciones de energía renovable mediante el diseño e instalación de sistemas de paneles solares.

6. Mantenimiento y Reparación de Sistemas de Refrigeración

Se realizan trabajos de mantenimiento y reparación de sistemas de refrigeración industrial y comercial.

C. Construcción de Edificios y Obras de Ingeniería Civil

Se desarrollan proyectos de construcción en el ámbito civil e industrial, garantizando altos estándares de calidad y seguridad.

D. Fabricación de Maquinaria y Equipos de Uso General

Se diseñan y fabrican diversos tipos de maquinaria y equipos industriales adaptados a las necesidades específicas de cada cliente (JBE S.A.S, 2025).

5. Metodología

En este apartado se presenta la metodología empleada para obtener la información del apartado de resultados.

5.1. Tipo de investigación

La investigación es descriptiva, esta se enfoca en describir las características, propiedades y comportamientos que tiene el fenómeno, sujeto o actividad particular, proporcionando información detallada y precisa sobre lo que se estudia, en esta se recopila información mediante entrevistas, encuestas, observación y análisis de datos existente para poder identificar el patrón y las tendencias (Bernal, 2010). Se decidió emplear este tipo de investigación debido a que se busca determinar las debilidades y fortalezas de la empresa en relación al proceso de importación, además de realizar un análisis de fuerzas competitivas para conocer su perfil.

5.2. Enfoque

Según Bernal (2010), el enfoque que se emplea para investigaciones descriptivas generalmente es cualitativo, ya que busca comprender y explorar la naturaleza profunda y compleja de los fenómenos sociales o humanos, buscando mediante las experiencias, percepciones y significados, una comprensión clara de lo que se estudia.

5.3. Método

Siguiendo con Bernal (2010), al tener un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, se emplea un método inductivo, este es una estrategia de investigación que se centra con el desarrollo inicial de observaciones específicas y detalladas para luego poder llegar a

conclusiones generales, este enfoque, recopila datos concretos y se analizan en busca de patrones o tendencias.

5.4. Fuentes de recolección de información

Existen dos tipos de fuentes de información, las primarias, centradas en la información captura por el investigador y fuentes secundarias, centradas en la información ya procesada por terceros.

5.4.1. Fuentes primaria

Las fuentes de información primarias fueron las entrevistas aplicadas al contador y dueño de la empresa, quienes son los responsables del proceso de importación en Industrias JBE.

5.4.2. Fuentes secundarias

Estas fueron las investigaciones, libros, informes y documentos encontrados en repositorios digitales de universidades y revistas de investigación científica.

5.5. Técnicas de recolección de información

Se emplearon dos tipos de técnicas, las entrevistas semiestructuradas y un análisis de las 5 fuerzas de Porter.

5.5.1. Entrevista semiestructurada

Según Bernal (2010) las entrevistas semiestructuradas son desarrolladas a partir de una selección de preguntas previamente elaboradas, el desarrollo de la entrevista es flexible y se adapta al transcurso de la conversación para obtener más información, el instrumento se especifica en el Anexo A.

5.5.2. Análisis de las fuerzas del sector competitivo

El modelo de las fuerzas del sector competitivo, conocido como "Las Cinco Fuerzas de Porter", permite a las empresas analizar el nivel de competencia dentro de una industria específica. Este enfoque identifica los factores clave que influyen en la rentabilidad del sector y facilitan la toma de decisiones estratégicas fundamentadas (Porter, 1980). Las cinco fuerzas que determinan el nivel de competencia en una industria son:

1. **Rivalidad entre competidores actuales:** Según Porter (1980), la intensidad de la competencia entre las empresas establecidas influye directamente en su rentabilidad. A mayor rivalidad, menor será la posibilidad de obtener beneficios significativos.
2. **Amenaza de nuevos entrantes:** La facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado aumenta la competencia y reduce la rentabilidad de las compañías ya establecidas.
3. **Poder de negociación de los proveedores:** Cuando los proveedores tienen un alto grado de influencia, pueden incrementar los costos o disminuir la calidad de los insumos, afectando la rentabilidad de las empresas que dependen de ellos.
4. **Poder de negociación de los clientes:** Los compradores con un gran poder de negociación pueden exigir precios más bajos o mejores condiciones, lo que impacta negativamente en los márgenes de ganancia de las empresas.
5. **Amenaza de productos sustitutos:** La disponibilidad de productos o servicios alternativos puede limitar el precio que una empresa puede establecer, reduciendo así su rentabilidad.

Este modelo proporciona un marco analítico útil para que las empresas comprendan su entorno competitivo y diseñen estrategias que les permitan mejorar su posición en el mercado.

6. Resultados

En este capítulo se expone el análisis del sector empresarial en el que compite la empresa Industrias JBE S.A.S, desarrollado mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter (1980), además de la identificación de debilidades y fortalezas sobre el proceso de importación de la organización para finalizar con el plan de acción propuesto.

6.1.Sector empresarial al cual pertenece Industrias JBE S.A.S para conocer su perfil competitivo

El sector en el que se encuentra la empresa Industria JBE S.A.S es el de mantenimiento, reparación y operaciones (MRO), este en los últimos años ha tenido un crecimiento constante debido al uso de tecnologías emergentes y las estrategias de subcontratación en los sectores manufactureros, aunado a la tendencia de reparar componentes en lugar de sustituirlos y de comprar componentes en lugar de cambiar toda la maquinaria, a pesar de esto, este sector ha presentado desafíos como el incumplimiento normativo y los estándares de seguridad (Mordor, 2025).

El mercado global de Mantenimiento, Reparación y Operaciones (MRO) se estima en 430,98 mil millones de dólares en 2024 y se prevé que alcance los 482,40 mil millones de dólares en 2029, con una tasa compuesta anual del 2,28% durante el período 2024-2029 (Mordor, 2025).

La pandemia de COVID-19 también tuvo un impacto considerable en el mercado, interrumpiendo las cadenas de suministro globales y dificultando la adquisición de piezas y equipos esenciales para el mantenimiento industrial, esto provocó retrasos en los servicios y aumentos en los costos para muchas empresas, además, la desaceleración económica derivada de la crisis sanitaria redujo la demanda de productos y servicios MRO, afectando el crecimiento del sector (Mordor, 2025).

6.1.1. Rivalidad entre competidores actuales

Industria JBE S.A.S. es la única empresa en Zarzal con un portafolio de servicios y productos especializado en MRO, lo que reduce la competencia a nivel municipal. Sin embargo, a nivel regional o nacional, enfrenta competencia de otras empresas del sector. Su ventaja radica en su trayectoria de más de 15 años en el mercado, lo que la posiciona como líder en su área geográfica. Por lo tanto, la rivalidad competitiva se mantiene en un nivel bajo, ya que, aunque existen competidores en otras regiones, la empresa goza de reconocimiento y fidelización local, lo que se demuestra en sus clientes recurrentes (Riopaila Agrícola S.A. , Zarzal-Valle. SINTRA Valle – Risaralda, Hacienda El Medio, SYS Technologies Ltada Roldanillo-Valle, Trapiche Lucerna Cauca, Frutales Las Lajas. SENCIA DER NAT, Laboratorios BIOCOL, Hacienda San Mateo, ASEPAILA y Hacienda GUAVITO).

6.1.2. Amenaza de nuevos entrantes

El sector MRO es altamente especializado y está sujeto a estrictas normativas y certificaciones, lo que dificulta el ingreso de nuevas empresas, además, los costos iniciales de establecimiento y la necesidad de desarrollar una red de proveedores confiables representan una barrera de entrada significativa, como lo afirma Mordor (2025), a pesar del crecimiento del sector, las empresas ya establecidas siguen siendo las líderes, debido a que la experiencia y reconocimiento son fundamentales en este sector. Por esta razón, la amenaza de nuevos entrantes es baja.

6.1.3. *Poder de negociación de los proveedores*

De acuerdo con Mordor (2025) el mercado también ha evolucionado con la incorporación de tecnologías emergentes y la necesidad de mejorar la competitividad, en respuesta, los proveedores han ampliado su portafolio de productos para adaptarse a las diversas necesidades de los clientes. El MRO industrial juega un papel fundamental en la operación de diversas industrias, ya que una gestión eficiente del inventario y la cadena de suministro es esencial en los procesos de fabricación, la falta de proveedores clave puede generar impactos severos, por lo que contar con un sistema MRO confiable se ha convertido en una prioridad estratégica.

Por lo anterior, los proveedores de piezas e insumos para MRO tienen un alto poder de negociación debido a la especificidad de los productos requeridos, dado que Industria JBE S.A.S. prioriza la calidad en sus servicios, los proveedores no suelen ofrecer descuentos significativos; esta situación incrementa los costos operativos y limita la capacidad de la empresa para negociar mejores condiciones de compra.

6.1.4. *Poder de negociación de los clientes*

Los usuarios finales están cada vez más interesados en tecnologías energéticamente eficientes, no solo para reducir su huella de carbono, sino también para optimizar sus costos operativos, esta tendencia a largo plazo está impulsando un desarrollo continuo en el sector MRO, posicionando la innovación y la digitalización como factores clave para el éxito de las operaciones industriales en el futuro (Mordor, 2025).

Los clientes de Industria JBE S.A.S. pertenecen a diversos sectores industriales y de producción, lo que disminuye su poder de negociación, para estas empresas, es más conveniente contratar servicios de reparación y mantenimiento con un proveedor local que

buscar opciones en otras ciudades o importar repuestos por su cuenta, sin embargo, algunas empresas cuentan con talleres propios capaces de realizar ciertos procesos de mantenimiento, lo que introduce una ligera presión competitiva, en general, el poder de negociación de los clientes se encuentra en un nivel bajo.

6.1.5. Amenaza de productos sustitutos

El MRO industrial abarca una amplia gama de productos y materiales, incluyendo equipos de manipulación de materiales, adhesivos, abrasivos, bombas, motores industriales, selladores, lubricantes, suministros de laboratorio y equipos de prueba (Mordor, 2025).

La amenaza de productos sustitutos es baja debido a que cada equipo tiene características técnicas únicas, lo que hace necesario recurrir a servicios de reparación y mantenimiento especializados, no obstante, algunas empresas pueden optar por reemplazar los equipos en lugar de repararlos o contratar pólizas de mantenimiento con los fabricantes de maquinaria, lo que introduce un riesgo moderado. En consecuencia, esta amenaza se mantiene en un nivel bajo.

Lo anterior se resume en la siguiente figura.

Figura 7. Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Debilidades y fortalezas sobre el proceso de importación de Industrias JBE

S.A.S

La situación se identificó mediante las entrevistas realizadas al Contador (Anexo C) y al dueño de la empresa (Anexo D), dentro de las fortalezas que destaca el contador, es que la empresa cuenta con un RUT actualizado, lo que le permite operar de manera legal y realizar importaciones sin inconvenientes, esta documentación es fundamental para cumplir con las normativas nacionales y acceder a beneficios tributarios o comerciales.

Además, la clasificación arancelaria que ya tienen clara sobre los repuestos que deben importar facilita la correcta identificación de los códigos arancelarios aplicables estos productos, lo que permite prever costos de impuestos y regulaciones aduaneras, asegurando el cumplimiento normativo y evitando sanciones.

Otra fortaleza es que utilizan el Freight Forwarder, que permite la gestión del transporte internacional al coordinar eficientemente la logística de envío, reduciendo costos y tiempos de entrega, esto también minimiza los riesgos asociados con retrasos o problemas en la cadena de suministro.

Sobre el aspecto de los proveedores, en la actualidad Industrias JBE cuenta con proveedores confiables que garantizan la disponibilidad de repuestos y aseguran la calidad de los productos importados, al trabajar con proveedores de trayectoria, la empresa puede ofrecer productos con estándares adecuados y un mejor servicio postventa.

La experiencia en mantenimiento y asesoría brinda un valor agregado a los clientes, especialmente con la implementación de mantenimiento predictivo, esto permite anticipar fallas y mejorar la operatividad de los equipos, fortaleciendo la confianza del cliente, lo que aumenta su tasa de retención de clientes.

Por otro lado, el uso de la estructura Incoterms FOB y CIP permite de manera clara los costos y riesgos en las importaciones, estableciendo responsabilidades precisas entre vendedor y comprador. Esto contribuye a una planificación financiera más eficiente. La empresa ofrece una atención integral al cliente, que abarca desde el diseño hasta la instalación de los equipos, este enfoque mejora la experiencia del cliente y genera relaciones comerciales más sólidas.

Por último, la empresa cuenta con alianzas estratégicas que facilitan la integración de servicios y productos, permitiendo complementar su oferta y brindar soluciones más completas a los clientes, estas alianzas permiten mejorar su competitividad en el mercado.

En relación con las debilidades, actualmente la empresa tiene pendiente el proceso de habilitación aduanera, lo que significa que aún no está completamente registrada en la DIAN ni en la VUCE, esta situación limita en la actualidad su capacidad operativa y retrasa la importación de ciertos productos.

Además, la falta de un agente aduanero representa una debilidad, ya que la empresa no cuenta con un especialista en gestión de aduanas, esto, en un futuro, puede generar demoras o errores en los trámites, afectando la eficiencia del proceso de importación.

De la misma manera, los retrasos en permisos y certificaciones obstaculizan la entrada de ciertos productos al país, lo que impacta la disponibilidad de mercancía y afecta la relación con los clientes que dependen de tiempos de entrega específicos.

Asimismo, la empresa enfrenta errores en declaraciones de importación debido a cambios normativos constantes, estos errores generan costos adicionales en tributos o incluso sanciones, lo que afecta la rentabilidad de la operación.

Por otro lado, han identificado que existe una alta dependencia de transferencias bancarias como método de pago, lo que limita la flexibilidad financiera, la falta de

diversificación en las formas de pago afecta la liquidez y la capacidad de negociación con proveedores, ya que se debe pagar el producto antes de que sea despachado desde su país de origen y llegue a Colombia. Además, la variabilidad en los costos logísticos y aduaneros representa un desafío, ya que las fluctuaciones en las tarifas de transporte o impuestos pueden impactar la rentabilidad de las operaciones comerciales.

Otro problema es la dificultad con los tiempos de entrega, ya que los retrasos en aduanas y la programación de despachos afectan la planificación y generan insatisfacción en los clientes.

Finalmente, la empresa presenta una capacitación insuficiente en comercio exterior, lo que evidencia la necesidad de formación continua en normativas y gestión de importaciones.

En la siguiente tabla se presenta la DOFA que surge del análisis del sector y las entrevistas.

Tabla 3. DOFA.

Fortalezas	Oportunidades
- RUT actualizado, permitiendo operaciones legales e importaciones sin inconvenientes. - Clasificación arancelaria clara, facilitando la identificación de códigos y previsión de costos de importación. - Uso de Freight Forwarder, optimizando costos y tiempos en la logística de importación. - Proveedores confiables, asegurando calidad y disponibilidad de repuestos. - Experiencia en mantenimiento y asesoría, ofreciendo valor agregado con mantenimiento predictivo. - Uso de Incoterms (FOB y CIP) para una gestión eficiente de costos y riesgos. - Atención integral al cliente, desde el diseño hasta la instalación de equipos.	- Crecimiento constante del sector MRO impulsado por la adopción de tecnologías emergentes y estrategias de subcontratación. - Tendencia global a reparar componentes en lugar de sustituirlos, favoreciendo la demanda de repuestos. - Mercado en expansión con una proyección de crecimiento del 2,28% anual hasta 2029. - Baja amenaza de nuevos competidores debido a barreras de entrada como regulaciones estrictas y altos costos iniciales. - Poder de negociación bajo de los clientes, ya que prefieren proveedores locales y especializados. - Baja amenaza de productos sustitutos debido a la especificidad técnica de los equipos. - Posicionamiento consolidado a nivel local con clientes recurrentes.

- Alianzas estratégicas que fortalecen la integración de servicios y productos.

Debilidades

- Proceso de habilitación aduanera pendiente, limitando la capacidad operativa.
- Falta de un agente aduanero especializado, lo que podría generar retrasos y errores en trámites.
- Retrasos en permisos y certificaciones, afectando la disponibilidad de productos.
- Errores en declaraciones de importación debido a cambios normativos constantes.
- Dependencia de transferencias bancarias como único método de pago, reduciendo flexibilidad financiera.
- Variabilidad en costos logísticos y aduaneros, afectando la estabilidad de precios.
- Dificultades con tiempos de entrega debido a retrasos en aduanas y despachos.
- Falta de capacitación en comercio exterior, evidenciando la necesidad de formación en normativas y gestión de importaciones.

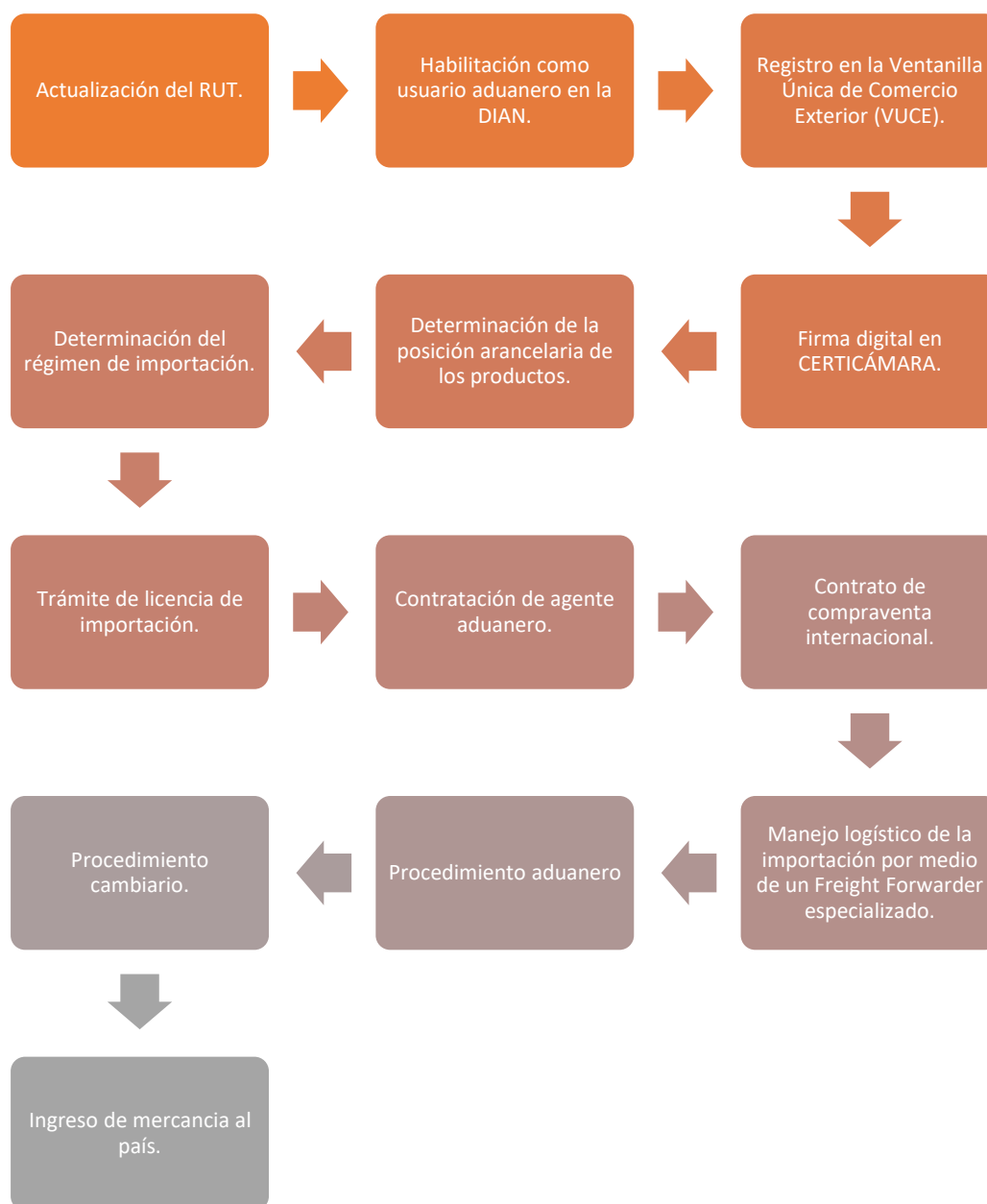
Amenazas

- Incumplimiento normativo y estándares de seguridad en el sector, generando posibles riesgos legales.
- Poder de negociación alto de los proveedores, limitando descuentos y aumentando costos operativos.
- Fluctuaciones en los costos logísticos y aduaneros, impactando la rentabilidad.
- Impacto de crisis globales (como el COVID-19) en la cadena de suministro, aumentando costos y tiempos de espera.
- Competencia regional y nacional con empresas más establecidas en el sector.
- Algunas empresas optan por reemplazar equipos en lugar de repararlos, reduciendo la demanda de MRO.
- Algunas compañías poseen talleres internos que reducen su dependencia de proveedores externos de MRO.

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura se presenta el proceso que se desarrolla para importar.

Figura 8. Proceso de importación



Fuente: Elaboración propia.

6.3. Plan de acción para la empresa

A partir de lo anterior, se diseñó el siguiente plan de acción para la empresa Industrias JBE S.A.S. Para optimizar las importaciones y asegurar el cumplimiento normativo, es fundamental obtener la habilitación aduanera mediante el registro en la DIAN y la VUCE, este proceso permitirá a la empresa operar de manera legal y eficiente en el comercio exterior; la actividad clave en esta estrategia es gestionar la documentación necesaria para la habilitación, lo que estará a cargo del contador y la gerencia, para ello se propone un presupuesto de \$5.000.000 COP por concepto de tramites, viáticos y pago al contado, el indicador de éxito será la aprobación del registro en estas entidades. Esta acción atiende la debilidad de la empresa en cuanto a la falta de habilitación aduanera, que actualmente limita su capacidad de importación.

Para garantizar un proceso de importación ágil y libre de errores, se propone la contratación de un agente aduanero con experiencia en el sector MRO, la estrategia consiste en buscar y evaluar diversas opciones de profesionales, para lo cual se realizarán reuniones y se compararán propuestas, el gerente y el contador serán los responsables de esta actividad, y los costos se manejarán mediante un pago por comisión sobre las piezas importadas, como indicador de éxito, se establece la firma de un contrato con un agente aduanero. Esta acción responde a la debilidad identificada en la falta de un especialista en aduanas, lo que puede ocasionar demoras o errores en los trámites.

Para reducir retrasos en permisos y certificaciones, se implementará un sistema de seguimiento riguroso de los trámites de importación, la actividad principal será la creación de un sistema de alertas mediante Google Calendar para controlar los vencimientos y fechas clave; el gerente y el contador serán responsables de esta implementación, con un presupuesto de \$2.000.000 COP, se espera lograr una reducción del 30% en los retrasos como

indicador de éxito. Esta acción atiende la debilidad de la empresa relacionada con la demora en la obtención de permisos y certificaciones, lo que afecta la disponibilidad de productos.

Con el fin de minimizar errores en las declaraciones de importación, se capacitará al personal en normativas aduaneras actualizadas, para ello, se organizarán talleres internos y se contratarán expertos en el área para aplicarlos, la gerencia y un asesor externo liderarán estas capacitaciones, con un presupuesto de \$5.000.000 COP. Se espera reducir en un 50% los errores en las declaraciones como resultado de esta estrategia.

Para mejorar la flexibilidad financiera, se busca diversificar los métodos de pago utilizados en las importaciones, para esto, se evaluarán opciones como cartas de crédito o financiamiento con proveedores, lo que permitirá negociar mejores condiciones de pago, la actividad principal será la negociación con bancos y proveedores para implementar al menos un nuevo método de pago, el gerente y el contador serán responsables de este proceso, con un presupuesto de \$1,500,000 COP para viáticos y emás. Esta estrategia busca reducir la dependencia de transferencias bancarias, una debilidad que afecta la liquidez y la capacidad de negociación de la empresa.

En cuanto a la optimización de la planificación logística, se busca implementar un sistema de gestión basado en Excel para controlar los envíos y reducir costos y tiempos de entrega, la clave de actividad será diseñar una lista de cotejo en Excel que facilite la organización del proceso logístico, cumpliendo con los pasos en las fechas establecidas, esta tarea estará a cargo del contador y el gerente, con un presupuesto de \$1.000.000 COP. Se espera lograr una reducción del 20% en los tiempos de entrega como indicador de éxito. Esta acción atiende la debilidad de la empresa relacionada con la falta de control sobre los tiempos de despacho y recepción de mercancía.

Para fortalecer el conocimiento del equipo en comercio exterior, se promoverá la capacitación en importaciones mediante la inscripción en cursos especializados. La gerencia será la responsable de esta acción, con un presupuesto de \$3.500.000 COP. Se espera que al menos el 80% del equipo reciba formación en comercio exterior, lo que permitirá mejorar la gestión de las importaciones.

Finalmente, para reducir el impacto de la variabilidad en costos logísticos y aduaneros, se establecerán contratos con proveedores de logística que ofrecerán tarifas fijas. La actividad principal será negociar acuerdos con transportistas y operadores logísticos para garantizar la estabilidad en los costos. Lo anterior se resume en la siguiente tabla.

Tabla 4. Plan de acción

Objetivos	Estrategias	Actividades	Responsables	Presupuesto	Indicadores
Obtener la habilitación aduanera para optimizar las importaciones.	Realizar el proceso de registro ante la DIAN y la VUCE.	Gestionar la documentación requerida para la habilitación aduanera.	Contador / Gerencia	\$5,000,000 COP	Registro aprobado en DIAN y VUCE.
Contratar un agente aduanero para agilizar y asegurar el cumplimiento normativo en las importaciones.	Buscar y evaluar opciones de agentes aduaneros con experiencia en el sector MRO.	Realizar reuniones y comparar propuestas de agentes aduaneros.	Contador / Gerencia	Pago por comisión de piezas importadas	Firma de contrato con un agente aduanero.
Reducir retrasos en permisos y certificaciones para la importación de repuestos.	Implementar un seguimiento riguroso de los trámites de importación.	Crear un sistema de alertas para vencimientos y fechas de trámite por Google Calendar.	Contador / Gerencia	\$2,000,000 COP	Reducción del 30% en retrasos en permisos.
Minimizar errores en declaraciones de importación.	Capacitar al personal en normativas aduaneras actualizadas.	Realizar talleres internos y contratar expertos para capacitaciones.	Gerencia / Asesor externo	\$5,000,000 COP	Disminución del 50% en errores en declaraciones de importación.
Diversificar métodos de pago para mejorar la flexibilidad financiera.	Evaluar opciones de pago como cartas de crédito o financiamiento con proveedores.	Negociar con bancos y proveedores nuevas opciones de pago.	Contador / Gerencia	\$1,500,000 COP	Implementación de al menos un nuevo método de pago.
Optimizar la planificación logística para reducir costos y tiempos de entrega.	Implementar un sistema vía Excel de gestión logística.	Diseñar una lista de cotejo en Excel para el proceso	Contador / Gerencia	\$1,000,000 COP	Reducción del 20% en tiempos de entrega.
Mejorar la capacitación en comercio exterior para el equipo de importaciones.	Participar en un programa de capacitación en importaciones	Inscripción en cursos especializados	Gerente	\$3,500,000 COP	80% del equipo capacitado en comercio exterior.

Reducir el impacto de la variabilidad en costos logísticos y aduaneros.	Establecer contratos con proveedores de logística con tarifas fijas.	Negociar acuerdos con transportistas y operadores logísticos.	Contador / Gerencia	\$3,000,000 COP	Estabilización de costos logísticos en un 85%.
---	--	---	---------------------	-----------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

En conclusión, el análisis del sector empresarial al que pertenece Industrias JBE S.A.S. permitió identificar que la empresa opera en un entorno de baja competencia a nivel municipal, pero enfrenta rivales a nivel regional y nacional, además, el sector de mantenimiento, reparación y operaciones (MRO) presenta barreras de entrada significativas debido a la especialización técnica y los altos costos iniciales, lo que favorece la estabilidad de empresas establecidas como Industrias JBE S.A.S. Sin embargo, el poder de negociación de los proveedores es alto, lo que impacta en los costos operativos y en la capacidad de la empresa para obtener descuentos o mejores condiciones de compra.

Desde la perspectiva interna, el análisis de la situación de Industrias JBE S.A.S. evidenció diversas fortalezas en su proceso de importación, como la claridad en la clasificación arancelaria de los repuestos, el uso de Freight Forwarder para optimizar la logística internacional y la existencia de proveedores confiables que garantizan la calidad de los productos; no obstante, también se identificaron debilidades como la falta de habilitación aduanera, la ausencia de un agente aduanero, errores en declaraciones de importación debido a cambios normativos, retrasos en permisos y certificaciones, dependencia de transferencias bancarias como único método de pago, y dificultades en la planificación logística que generan tiempos de entrega prolongados.

Con base en los hallazgos anteriores, se formuló un plan de acción estratégico que aborda de manera específica las debilidades detectadas en el proceso de importación, se propusieron iniciativas clave como la gestión de la habilitación aduanera ante la DIAN y la VUCE, la contratación de un agente aduanero para asegurar el cumplimiento normativo, la implementación de herramientas tecnológicas para el seguimiento de permisos y

certificaciones, la capacitación del personal en normativas aduaneras, la diversificación de los métodos de pago y la optimización de la planificación logística. Además, se planteó la necesidad de negociar contratos con proveedores de logística con tarifas fijas para reducir la variabilidad en los costos operativos.

En conclusión, la implementación del plan de acción permitirá a Industrias JBE S.A.S. mejorar significativamente su proceso de importación de repuestos electromecánicos, optimizando tiempos, reduciendo costos y garantizando el cumplimiento de normatividad, estas mejoras contribuirán a fortalecer su competitividad en el sector, mejorar la relación con sus clientes y proveedores, y consolidar su posición como líder en el mercado local y regional.

Recomendaciones

A la empresa Industrias JBE S.A.S se le recomienda analizar el plan de acción propuesto con el objetivo de mejorar su proceso de importación y convertir sus debilidades en fortalezas.

Al contador se le recomienda hacer un análisis de costo-beneficio en relación con la cantidad de repuestos electromecánicos importados mensualmente para ver la viabilidad de la inversión.

Al gerente de la empresa, se le recomienda realizar la inversión económica para cumplir con la normatividad vigente para el proceso de importación.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía Municipal de Zarzal. (2018). Nuestro municipio. Recuperado de;
<https://www.zarzal-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Alcaldía Municipal de Zarzal. (2024). ACUERDO 607 DE 2024 PLAN DE DESARROLLO
ZARZAL 2024-2027. Recuperado de:
https://zarzalvalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/sites/zarzalvalledelcauca/content/files/001285/64223_62093_documento_del_plannedesarrollo.pdf
- Álzate, V. (2024). Plan De Negocios Para La Empresa Motor Parts Diesel S.A.S Importadora
Y Comercializadora De Repuestos Automotrices En El Territorio Nacional
Colombiano. Recuperado de:
<https://repository.udca.edu.co/server/api/core/bitstreams/25701911-0334-489d-a55e-da4f60a1f5c6/content>
- Barreno, D., Landín, B., Moreira, J. (2023). Propuesta metodológica para la importación de
repuestos automotrices utilizados por vehículos livianos en el mercado ecuatoriano.
Revista Polo del Conocimiento. Edición núm. 79) Vol. 8, No 2 pp. 1560-1582. ISSN:
2550 - 682X
- Barroso, F. (2008). ¿Cuál es el objetivo principal de la mercadotecnia?. Revista de Ciencias
Sociales v.14 n.2 Maricao ago. 2008. ISSN 1315-9518
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades
y ciencias sociales Tercera edición. PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, 2010
ISBN: 978-958-699-128-5
- Cardona, E., Enriquez, D. (2019). DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA CRISTAL DETAILING S.A.S. DE LA CIUDAD DE CALI, VALLE,

- PARA EL PERIODO 2020 - 2023. Recuperado de:
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/4e7b087a-aa1f-4ac9-83e0-9fb4bc4fb782/content>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). PROCESO GENERAL DE UNA IMPORTACIÓN EN COLOMBIA. Recuperado de:
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/605e38db-5cbe-4010-83cc-412ea7431f2b/content>
- Cámara de Comercio de Cali. (2024). Ritmo importador. Recuperado de:
<https://www.ccc.org.co/file/2024/09/Ritmo-Importador-6-VF.pdf>
- Chaverra, E. (2016). Los procesos de importación en Colombia: Barreras y Retos. Un estudio de caso. En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, vol. 4, núm. 5, ISSN: 2346-3279
- Chuchuca, V. (2024). Formulación de Estrategias Logísticas para la Importación de Repuestos Automotrices para la Empresa Automotriz las Américas. Recuperado de:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/28138/1/UPS-CT011468.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). PROCESO GENERAL DE UNA IMPORTACIÓN EN COLOMBIA. Recuperado de:
- Comercio, Industria y Turismo. (2024). ¿Cómo importar a Colombia?. Recuperado de:
<https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/como-importar-a-colombia>
- DANE. (2018). ¿Cuántos somos?. Recuperado de:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

DANE. (2023). Información sobre el departamento del Valle del Cauca. Recuperado de:
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/pres-ValledelCauca-18jul2023.pdf>

DANE. (2025). Informe de importaciones y balanza comercial de Colombia a 2024. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-importaciones-colombianas-y-balanza-co/2024/noviembre/oe-dc-informe-de-importaciones-y-balanza-comercial-noviembre-2024.pdf.aspx>

David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica novena edición. Pearson Education. ISBN 970-26-0427-3

Gaitán, D. (2019). NORMATIVIDAD ADUANERA EN EL PROCESO DE IMPORTACION EN COLOMBIA. Recuperado de:
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/3b79963e-37ac-4abd-aa32-4e20e409e82a/content>

Galindo, J. (2024). Retos en la gestión de inventarios: canales integrados. Recuperado de:
<https://t21.com.mx/retos-en-la-gestion-de-inventarios-canales-integrados/>

Gallego, B., Rengifo, L. (2017). ELABORACIÓN DE UN MANUAL PARA LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN PARA LA EMPRESA NATURAL FOOD'S ENTERPRISE S.A.S DE ROLDANILLO – VALLE DEL CAUCA. Recuperado de:
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/e38e2fb1-5853-494f-9d14-57d539c2a963/content>

Gobernación del Valle del Cauca. (2018). Actividades económicas del Valle del Cauca.

Recuperado de: <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/60165/actividades-economicas-del-valle-del-cauca/>

Gobernación del Valle del Cauca. (2016). Valle del Cauca. Recuperado de:

<https://www.uesvalle.gov.co/publicaciones/237/valle-del-cauca/>

Hurtado, L. (2024). ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA SEGUNDA SUCURSAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI EN EL AÑO 2023. Recuperado de:

<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/f394b24f-6708-4fc7-8f69-f3705f610690/content>

Industrias JBE S.A.S. (2025). Información general de la empresa.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business School Press. ISBN: 84-8088-486-X.

Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. Quinta edición. PEARSON EDUCATION. México. ISBN: 978-970-26-1185-1.

Martinez, T., Sánchez, E., Puerta, P. (2020). FACTORES QUE DIFICULTAN LA IMPORTACIÓN DE BIENES A COLOMBIA. Recuperado de:

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1703/41.%20TGII%20Mesa%2C%20Puerta%20%26%20Sanchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moreno, G., Solis, A. (2023). EL IMPACTO GENERADO POR LA PANDEMIA COVID-19 EN LAS IMPORTACIONES DE LAS EMPRESAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES. Recuperado de:

<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/14947/2/02%20LAD%20006%20TRABAJO%20GRADO.pdf>

- Moreno, J. (2021). Instructivo de procedimiento para la importación de vehículos y repuestos de la marca BRP. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/33898/2021juanmoreno.pdf>
- Molina, B., Cruz, Z., Aguilar, D., García, K., Toledo, M., Romero, M. (2019). Fundamentos de mercadotecnia. Editorial Digital Universidad Autónoma de Chiapas. ISBN: 978-607-8573-90-5.
- Molla, P. (2015). Introducción a la mercadotecnia Un acercamiento a la satisfacción de necesidades. Editorial UPTC, 2015. 168. ISBN 978-958-660-217-4
- Mordor, I. (2025). Industria MRO - Análisis de tamaño y participación - Tendencias y pronósticos de crecimiento (2024 - 2029). Reporte del Mercado
- Lavacude, J., Rodriguez, C. (2024). COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE REPOSICIÓN AUTOMOTRIZ EN COLOMBIA DEL 2019 AL 2023. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/53454/2024Juandiegoavacudecarlosrodriguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oficina Económica y Comercial de España en Bogotá. (2024). Informe económico de Colombia. Recuperado de: <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/020/documentos/2024/04/anexos/informe-economico-y-comercial-colombia-2024.pdf>
- Oficina de Información Diplomática. (2024). Información de Colombia. Recuperado de: https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COLOMBIA_FICHA%20PAIS.pdf
- Paramo, L. (2017). Procesos de Importaciones. Bogotá D.C. Fundación Universitaria del Área Andina. ISBN: 978-958-5455-45-0

- Porter, M. (1980). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Free Press. 978-0743260886.
- Ramirez, N., Cuero, D. (2021). Gestión Centralizada y su Relación con el Crecimiento Económico de las Pequeñas Empresas Comerciales de Partes, Accesorios y Repuestos para Vehículos Automotores en Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/192b5393-bce0-4fec-90fb-6b5aab394e31/content>
- Ramírez, C., Sanabria, R. (2012). CARACTERIZACIÓN SOCIO ECONÓMICA, UN AVANCE HACIA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL VALLE. Repositorio Universidad del Valle sede Zarzal.
- Salazar, A. (2022). PROYECTO DE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS AUTOMOTRICES PARA LA EMPRESA “RODAMIENTOS SALAZAR” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN ÉPOCA DE PANDEMIA DESDE EL MERCADO INTERNACIONAL BEIJING – CHINA. Recuperado de: <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ee7536db-ca18-41c8-8531-3b052b4ac0f8/content>
- Salazar, A., Aceves, J., Valdez, D. (2018). IMPORTANCIA DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO THE IMPORTANCE OF MARKETING. Recuperado de: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no71/49a.-_importancia_de_la_investigacion_de_mercado_nx.pdf
- Sánchez, C. (2021). IMPORTACIÓN REPUESTOS AUTOMOTRIZ DE AUTOS ENSAMBLADOS EN INDIA PARA SER COMERCIALIZADOS Y DISTRIBUIDOS EN LA CIUDAD DE CHICLAYO. Recuperado de:

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8150/sanchez_rcj.pdf
[f;jsessionid=A2F248F95689B32544328BAF5CD1B93A?sequence=1](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8150/sanchez_rcj.pdf?jsessionid=A2F248F95689B32544328BAF5CD1B93A?sequence=1)

UNIR. (2020). Los beneficios de la investigación de mercados: claridad y acierto.

Recuperado de: <https://mexico.unir.net/noticias/comunicacion-mercadotecnia/los-beneficios-de-la-investigacion-de-mercados-claridad-y-acierto/>

Vasquez, D. (2023). Propuesta de Mejora a la Gestión de Importaciones de Repuestos de la Empresa Toyocuenca Mediante Gestión por Procesos y Kaizen. Recuperado de:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/25061/1/UPS-CT010589.pdf>

Yannuzzi, I., Serrano, A., Orduña, E., Quintero, J. (2019). La apertura de una nueva línea de mercado en Discamargo SA. Recuperado de:

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2988/TG%20-%20Grupo%2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Westwood, J. (2016). Preparar un plan de marketing. Profit Editorial. ISBN: 978-84-16583-36-2.

Zambrano, D. (2020). Plan de negocio para la creación de una empresa de importación y comercialización (ecommerce) de repuestos y accesorios asiáticos para carros y motocicletas en el municipio de Santander De Quilichao. Recuperado de:

<https://fupvirtual.edu.co/repositorio/files/original/9bf63ae19fbc5e0b50df4a222fe70741f97de71b.pdf>

Anexos

Anexo A. Preguntas entrevista caracterización de la empresa

1. Historia de la empresa

- ¿Cuándo y cómo fue fundada la empresa?
- ¿Cuál fue la motivación o necesidad que llevó a la creación de la empresa?
- ¿Cómo ha evolucionado la empresa desde su fundación hasta la actualidad?
- ¿Cuáles han sido los principales hitos en su crecimiento y desarrollo?
- ¿Ha experimentado cambios significativos en su estructura, mercado o modelo de negocio?

2. Estructura y cantidad de empleados

- ¿Cuántos empleados conforman actualmente la empresa?
- ¿Cuáles son los roles clave dentro de la empresa y cómo se distribuyen las responsabilidades?

3. Actividades principales

- ¿Cuál es el principal producto o servicio que ofrece la empresa?
- ¿Cuáles son los principales clientes o mercados a los que atienden?
- ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia en términos de productos o servicios?
- ¿Cuáles son los procesos clave que permiten el funcionamiento del negocio?

4. Actividades secundarias

- Además de su actividad principal, ¿la empresa ofrece productos o servicios complementarios?
- ¿Cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones?

5. Perspectivas y desafíos

- ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la empresa en su operación actual?

- ¿Cuáles son las metas a corto y largo plazo de la empresa? En términos de importación
- ¿Cómo visualizan el futuro de la empresa en los próximos cinco años?
- ¿Qué estrategias han implementado o planean implementar para mejorar su competitividad?

Anexo B. Preguntas entrevista proceso de importación

1. Creación de empresa y formalización

- ¿La empresa cuenta con el Registro Único Tributario (RUT) actualizado?
- ¿Está habilitado como usuario aduanero en la DIAN?
- ¿Se encuentra registrado en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)?
- ¿Cuenta con firma digital en CERTICÁMARA para realizar trámites de importación?

2. Determinación de la posición arancelaria

- ¿Se ha identificado la clasificación arancelaria de los repuestos electromecánicos que importa la empresa?
- ¿Cuáles son los principales permisos y requisitos que enfrenta la empresa al importar estos productos?

3. Régimen de importación

- ¿Las importaciones de repuestos electromecánicos se encuentran en un régimen libre, previo o prohibido?
- ¿Han experimentado dificultades con los trámites y permisos necesarios para la importación?
- ¿Las importaciones son desarrollados por una persona externa a la empresa?

4. Trámites en la VUCE

- ¿Cómo gestiona la empresa los registros y licencias de importación en la VUCE?
- ¿Cuentan con un agente aduanero o realiza los trámites directamente?

5. Contrato de compraventa internacional

- ¿Cómo se negocian los términos de compra con los proveedores internacionales?
- ¿Qué Incoterms se utilizan comúnmente en sus operaciones de importación?
- ¿Han enfrentado problemas en la definición de costos, riesgos y responsabilidades con los proveedores?

6. Manejo logístico de la importación

- ¿Cómo se coordina el transporte internacional de los repuestos?
- ¿La empresa cuenta con un Freight Forwarder o maneja directamente la logística?
- ¿Han enfrentado retrasos o inconvenientes en el transporte y entrega de mercancía?

7. Procedimiento aduanero

- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el proceso de nacionalización de mercancías?
- ¿Se han presentado problemas con la presentación de la declaración de importación o el pago de tributos?

8. Procedimiento de cambio y pagos internacionales

- ¿Cómo establece la empresa los medios de pago con sus proveedores internacionales?
- ¿Han tenido inconvenientes con la canalización de divisas o el cumplimiento de normativas cambiantes?

9. Fortalezas y debilidades de la empresa en el proceso de importación

- ¿Cuáles consideran que son las principales fortalezas de la empresa en el proceso de importación?
- ¿Cuáles son las principales dificultades o debilidades que han enfrentado?
- ¿Qué mejoras o estrategias consideran necesarias para optimizar el proceso de importación?

Anexo C. Respuestas entrevista con el contador

Bueno, entonces primero que todo vamos a empezar hablando de la creación y formación de la empresa como tal. Entonces voy a leer las preguntas y voy a leer la respuesta inmediatamente. Primero pregunta, ¿la empresa cuenta con registro único tributario RUT actualizado? Bueno, para responder a esto, sí, obviamente pues la empresa cuenta con su RUT actualizado.

¿Pero por qué? Esto básicamente porque nos permite operar legalmente en el país y realizar actividades de importación, básicamente por eso. ¿Está habilitado como usuario de donero en la DIAN? Bueno, a ver, en ese momento estamos en proceso de habilitación como usuario de donero ante la DIAN. ¿Por qué eso? Porque es un paso clave para gestionar las importaciones directamente.

Entonces digamos que básicamente por esto es que lo hacemos. ¿Se encuentra registrado en la ventanilla única de comercio exterior? Bueno, para dar respuesta a eso, pues se pretende iniciar con el proceso de registro en la ventanilla única de comercio exterior para facilitar pues la gestión de los permisos y las licencias de importación. ¿Cuarto, cuenta con firma digital Encerticámara para realizar trámites de importación? Bueno, se pretende ir solicitando la firma digital Encerticámara.

Eso porque básicamente es necesaria para validar los documentos electrónicos en el proceso de importación. Entonces, esto básicamente sería sobre la creación de la empresa y la formación. Segundo, determinación de la posición arancelaria.

Entonces, la primera pregunta es, ¿se ha identificado la clasificación arancelaria de los repuestos electromecánicos que importa la empresa? Sí. ¿Eso por qué? Porque hemos identificado los códigos arancelarios correspondientes para nuestros productos, lo que nos

permite conocer los impuestos y las regulaciones aplicables. Entonces, básicamente sí se ha realizado.

Segundo, ¿cuáles son los principales permisos y requisitos que enfrenta la empresa al importar estos productos? Bueno, aquí básicamente pues va a depender del tipo de repuesto, ya que pues enfrentamos requisitos como las certificaciones de calidad, registros de importación y cumplimiento de las normas técnicas establecidas por las entidades regulatorias. Entonces, pues depende mucho básicamente del tipo de repuesto. Tercer punto, régimen de importación.

Entonces, primera pregunta, ¿las importaciones de repuestos electromecánicos se encuentran en un régimen libre previo o prohibido? A ver, pues a ver, ¿qué te puedo decir? En su mayoría nuestros productos están en el régimen libre, pero algunos requieren de permisos previos dependiendo de su naturaleza y uso. Entonces, pues hay que tener esos conceptos clave allí presentes. Y segunda pregunta, ¿han experimentado dificultades con los trámites y permisos necesarios para la importación? Bueno, yo creo que básicamente pues todas las empresas alguna vez en su vida han presentado dificultades, así que sí, obviamente hemos encontrado retos en la gestión de los permisos previos y en la demora de algunos trámites, sobre todo administrativos.

Tercera pregunta, ¿las importaciones son desarrollados por una persona externa a la empresa? Pues a ver, en esa parte por el momento yo me encargo de realizar el proceso, ¿no? Pero siempre es importante pues para mí asesorarme, pues para realizar un proceso de manera correcta y pues que todo esté en orden como tal. Cuarto punto, trámites en la UCI. Entonces, primera pregunta, ¿cómo gestiona la empresa los registros y licencias de importación en la UCI? A ver, en ese momento estamos en proceso de estructurar la gestión de los registros y las licencias en la UCI.

Pues eso con el apoyo de asesores externos, ¿no? Entonces básicamente pues esa es la gestión que se ha ido realizando y ese proceso. Segunda pregunta, ¿cuenta con un agente aduanero o realiza trámites directamente? Pues por el momento no, lastimosamente por el momento no contamos con un agente aduanero, pero pues aspiramos a tenerlo algún día, ¿no? Quinto punto, contrato de compra venta internacional. Entonces, primera pregunta, ¿cómo se negocian los términos de compra con los proveedores internacionales? Bueno, para la respuesta a eso pues se negocian con base a la demanda del mercado, pues estableciendo acuerdos de pago, tiempos de entrega y condiciones de garantía.

Entonces, pues básicamente pues en esto es que pues que se realizan los negocios. Segunda pregunta, ¿qué incoterms se utilizan comúnmente en sus operaciones de importación? Bueno, actualmente estamos utilizando dos, estamos utilizando el FOB y el SIP. Pues esto dependiendo del proveedor y la conveniencia pues que nos dé para la empresa.

Entonces, pues básicamente se hace por hecho. Tercera pregunta, ¿han enfrentado problemas en la definición de costos, riesgos y responsabilidades con los proveedores? Pues claro, sí hemos tenido algunos inconvenientes con costos imprevistos, sobre todo en el transporte y los tiempos de entrega, pues que se hacen más largos de los esperados. Sexto punto, manejo logístico de la importación, ¿cómo se coordina el transporte internacional de los repuestos? A ver, esto se realiza pues se coordina con los proveedores, con las empresas de logística, pues que son las encargadas de manejar el envío hasta nuestro país.

Segundo, ¿la empresa cuenta con Freight Forwarder o maneja directamente la logística? Bueno, sí, nosotros trabajamos con el Freight Forwarder, que nos ayuda pues a gestionar el transporte y la documentación. Entonces, por esa parte sí. ¿Han enfrentado retrasos o inconvenientes en el transporte y entrega de mercancía? Pues igual, como muchas

de las anteriores preguntas, sí, también hemos enfrentado inconvenientes con los retrasos en la aduana y la programación de despachos marítimos.

Eso es un dolor de cabeza muchas veces. Séptimo procedimiento, aduanero. Pregunta, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en el proceso de nacionalización de mercancías? A ver, vamos a hablar de algunos de los desafíos entonces.

El primero sería la correcta clasificación de productos. El segundo, el pago de tributos y la gestión eficiente de los documentos para evitar demoras en aduanas. Yo creo que básicamente serían los desafíos como tal.

Segunda pregunta, ¿se han presentado problemas con la presentación de la declaración de importación y pago de tributos? Bueno, pues hemos tenido algunos errores en la declaración de importación. Esto debido a que pues hay cambios en la normativa constantemente, pero pues estamos en proceso de optimizar este aspecto. Octavo punto, procedimiento de cambio y pagos internacionales.

Pregunta, ¿cómo establece la empresa los medios de pago con sus proveedores? Actualmente solo estamos manejando transferencias bancarias, entonces solamente usamos esa manera. ¿Han tenido inconvenientes con la canalización de divisas o el cumplimiento de normativas cambiantes? Sí, bueno, eso sí. Hemos enfrentado demoras en la conversión de las divisas, en la documentación requerida por los bancos para validar las transacciones.

Noveno, fortalezas y debilidades de la empresa en el proceso de importación. Pregunta, ¿cuáles consideran que son las principales fortalezas de la empresa en el proceso de importación? Bueno, hay varias, pero voy a mencionar algunas de las principales. Entonces sería pues que contamos con proveedores confiables, facilitamos la adquisición de repuestos para las empresas y clientes en la zona.

Segunda pregunta, ¿cuáles son las principales dificultades o debilidades que han enfrentado? Bueno, como tal podríamos decir que son como tres. Entonces la primera sería la falta de experiencia con algunos trámites específicos, retrasos en permiso y certificaciones y otra sería variaciones en costos logísticos y aduaneros. Yo creo que han sido las principales dificultades.

Tercera pregunta, ¿qué mejoras o estrategias consideran necesarias para optimizar el proceso de importación? Bueno, entonces en esta pues sería una capacitación continua del equipo de comercio exterior y realizar el uso de un software especializado para la gestión de importaciones. Yo creo que son los dos puntos esenciales para mejorar las estrategias.

Anexo D. Respuestas entrevista dueño de la empresa

Desde el año 2008 hasta el 2013 se prestaban los servicios como personal natural, solamente con el RUT, a nombre de Belisario Ramos como tecnólogo en electrónica, ellos se hacían trabajos para el ISLA, estaba la cooperativa cuando quedó al frente de la carretera central la Panamericana, se hicieron varios trabajos en las panaderías de La Paila, donde Aguirre y se empezaron a hacer trabajos en Las Lajas, eso fue del año 2008 hasta el 2013, en el 2013 hubo la posibilidad de entrar a prestar los servicios a Río Paila Agrícola, Río Paila Agrícola ya me pidió otra figura, ya no podía ser personal natural, sino persona jurídica por el tipo de contrato que ya estábamos llevando, entonces el 9 de mayo del año 2013 se fundó Industrias JB como persona jurídica, ahí lo contempla la Cámara de Comercio, así fue fundada debido a las necesidades de mantenimiento que había en el sector de empresas como Río Paila Agrícola, Las Lajas, Hacienda del Medio, necesitar una empresa que prestara servicios de mantenimiento integral, o sea eléctrico, mecánico, electromecánico como tal, esa fue la idea del cómo y cuándo fue fundada la empresa, es la motivación y necesidad que llevó a la creación de la empresa, son las oportunidades que nos brinda el sector donde estamos ubicados, estamos ubicados en el norte del Valle, Zarzal, entre La Paila y Zarzal, donde hay varias empresas, Colombina, Río Paila, fábrica de papas, Haciendas, en Roldanillo también hay otras empresas como Systemology, hay unas desculpadoras de frutas, entonces las necesidades de planeación de mantenimiento que tienen esas empresas, las cuales no lo estaban llevando bien a cabo, creo que hay algunas que tampoco lo llevan todavía muy bien, entonces debido a la preparación que se tiene para prestar ese servicio y a lo que se estudió en la universidad, se hizo una tecnología electrónica en la Universidad del Valle, se hizo una ingeniería electromecánica en la Autoronariño, entonces esa fue la oportunidad que se vio para poder prestar los servicios de mantenimiento en ese tipo de empresas, las cuales no están

todavía en este momento, no están bien organizadas, esa fue la motivación que se tuvo para la creación de la empresa, si la empresa evolucionaba desde su inicio en el sentido de que se prestaban servicios solamente eléctricos, ahora ya se hace una planeación de mantenimiento electromecánico y se incrementaron, el portafolio de servicios se ha incrementado, ya ahora también se suministran materiales, anteriormente no se suministraban, ahora se suministran materiales, funciona como si fuera una ferretería o algo así más o menos, eso es lo que estoy viendo que está dejando mejores utilidades en el momento, anteriormente eran solamente servicios eléctricos como instalaciones eléctricas, alumbrados, mantenimiento de motores, ahora ya se le hace a bombas, se hacen informes de mantenimiento que anteriormente no se hacían y esos informes de mantenimiento nos llevan a la planeación de mantenimiento para algunas empresas, también brindamos asesorías, las cuales no se hacían antes, considero que el principal hito en el crecimiento de la empresa siempre ha sido la necesidad que tienen las empresas de garantizar sus productos, la calidad de sus productos, para ello deben contar con un buen mantenimiento de la maquinaria de equipo, entonces con nosotros se ahorra un departamento de mantenimiento, nosotros le brindamos la asesoría, le brindamos los repuestos, le brindamos la manera de cómo se debe hacer y le brindamos también al cliente una programación de mantenimiento adecuada, la cual desconoce, entonces con nosotros se ahorraría todo eso, el evento más importante es la necesidad que tiene el cliente en cuanto a mantenimiento se refiere y no tienen conocimiento de las marcas en el mercado de repuestos y la necesidad pues que tienen ellos de que sus equipos trabajen constantemente, que trabajen de una mejor manera, que no se estén dañando todo el tiempo, entonces nosotros les brindamos esa asesoría al cliente y ese acompañamiento desde el principio hasta el final, con eso ellos pueden garantizar un producto de calidad en el mercado. Sí, se han experimentado cambios importantes, desde el año 2016, IndustriaJB era una empresa compuesta por tres

accionistas iniciales, en los cuales cuando se tomó la decisión de, porque nosotros trabajamos en el Grupo A y el Grupo B, cuando se tomó la decisión de retirarnos, practicarnos para trabajar en la empresa, las otras dos personas no quisieron hacerlo, entonces me cedieron las acciones, me cedieron las acciones, ahora ya es de una sola persona, anteriormente era de tres personas, IndustriaJB ahora es de una sola persona, ya el modelo negocio sí claro ha cambiado, anteriormente no suministrábamos productos, ahora sí los suministramos, ahora vendemos, importamos productos para vender en el comercio también, aparte de las asesorías que brindamos y si el cliente lo decide pues ya también le entregamos instalados los equipos, eso es lo que el cambio que se ha tenido. La empresa actualmente cuenta con un empleado fijo, que soy yo, luego cada que haya la necesidad se contrata el personal requerido para la acción que se planea, para la acción programada en planeamiento de mantenimiento, la planeación de mantenimiento, eso hasta ahora se cuenta con uno fijo, la cuenta ahora cuando se contrata solamente por el servicio que se requiere, el resto de personal es por prestación de servicios para la actividad que se tenga programada, en la empresa siempre se visitan los clientes, se establecen las necesidades que se tienen, se hace una planeación de mantenimiento, se hace la gerencia del proyecto, se establece cuánto vale esa planeación, hay una cotización estableciendo cuántos son los costos de lo que el cliente requiere, o sea que hay un tema financiero, podría ser gerencia financiera, algo así más o menos.

Hay una ejecución del proyecto, que eso ya va con el personal idóneo que se requiera, de acuerdo a la actividad que se necesite, así mismo se contrata o se busca el personal. Y hay una entrega de obra, también hay una facturación, una facturación electrónica que se hace después de la entrega que se le hace al cliente, se entrega un informe. Todas esas actividades hasta ahora se hacen por la persona que está fija en la empresa y el resto son personales que se contratan por la labor específica que se requiera.

Inténtelo otra vez, es una empresa de servicios, entonces la actividad principal de nosotros es la reparación y montaje especializado en maquinaria y equipo industrial, creo que esa es la labor que abarca casi todo lo que nosotros prestamos en la empresa. Los clientes son muy variados, donde hayan equipos eléctricos o electromecánicos, ahí estamos para prestar los servicios, pero digamos que los clientes más grandes son los que más prestamos los servicios en el sector agroindustrial, como las empresas del sector, lo que existe no es agroindustrial, esencia de arnal, de ríos naturales, está la fruta de las lajas, está la arropa y la vícola, más que todo el sector agroindustrial, pero también podemos prestar los servicios hacia otros sectores, lo que pasa es que estamos en crecimiento, por eso nos lo hemos hecho, que somos una empresa integral, nosotros ofrecemos lo que otras empresas no ofrecen, algunas ofrecen solamente una modalidad de servicio, digamos, el servicio de mantenimiento mecánico, solamente eso, entonces ya cuando se requiere de mantenimiento eléctrico, tienes que buscar otra empresa, las otras empresas hacia nosotros encuentran todo lo que necesitan desde la misma asesoría, la planeación y el tema de los repuestos, nosotros le conseguimos y le vendemos los repuestos, le entregamos todo, todo completamente a la empresa, entonces esa es la diferencia de nosotros que somos integrales, ofrecemos todos los servicios que una empresa de mantenimiento requiere, hay varios procesos, hay varias estrategias, una la que nos va mejor en la atención al cliente, el cliente nosotros encuentra todo lo que requiere y con nosotros le damos las propuestas de la opción más económica y eficaz que tendría el cliente, entonces nosotros le damos esa asesoría como un valor agregado, entonces el cliente por eso casi siempre se va con nosotros, es por eso, nosotros le entregamos un producto final con la condición que él pide y la calidad que se requiere y con la asesoría que necesita, todo lo encuentra con nosotros, eso es lo que nos funciona y hasta ahora por eso nos va bien, si claro, de acuerdo al proyecto que tenga el cliente, nosotros ofrecemos desde el diseño de lo

que requiere hasta el suministro de los repuestos que requiere y que necesita, se le entrega todo completo desde el diseño y hasta el montaje de todo lo que se requiera para que tenga un producto final satisfactorio, si claro, por eso es que la empresa es como un tipo de empresa que integra toda la necesidad del cliente, entonces nosotros suministramos todo lo que se requiera, tenemos alianzas estratégicas con los que venden repuestos, los que hacen reparaciones, las personas especialistas hacen reparaciones de ciertos equipos, entonces el cliente no tendría que ir a buscarlo, sino que nosotros integramos todo, si no lo hacemos nosotros, tenemos otra empresa aliada que lo hace, igual la misma empresa aliada también nos busca para lo que ellos nos ofertes, tenemos alianzas estratégicas de esa manera, el principal reto siempre es mantener a la guardia, por eso tenemos que estar en constante capacitación para ir eliminando procesos que ya son obsoletos e ir implementando los procesos modernos para que las empresas puedan competir con sus productos en el mercado, porque ahora ya es global, entonces por eso estamos tratando de optimizarle los equipos al cliente para que pueda competir con calidad, siempre mantenemos en una evolución constante, ese es el principal reto, para eso requerimos estar siempre en capacitación, nuestra meta es estar en primera línea en la escala de abastecimiento, no ser de los últimos proveedores, porque pagamos un precio muy alto por un producto, si nosotros en términos de importaciones empezamos a hacerlo a mayor escala, pues vamos a estar en primera línea, nos volvemos mayoristas, vamos a abastecer a otras personas que venden, esa es nuestra meta, volvemos representantes de algunas firmas importantes y poder abastecer en el mercado a otras personas o a otras empresas que venden también, estar en los primeros puestos en la línea de abastecimiento, esa es la meta más importante que tenemos en el momento, nosotros lo visualizamos como una empresa líder en el sector de integrando varias ingenierías, civil, electromecánica, eléctrica, si lo visualizamos como líder en el sector, como

una empresa visible en el sector, porque vamos a integrar a todo ese tipo de ingenierías para generarle el mantenimiento que la empresa requiere o el proyecto que la empresa requiere, la estrategia que nosotros siempre hemos implementado es la implementación de mantenimiento predictivo, adelantarnos al acontecimiento, eso es lo que nos ha dado hasta ahora resultados, el cliente ahorra costos porque no espera que su equipo se le dañe sino que se adelanta, puede generar una programación más efectiva de la producción, puede acordar en los tiempos, en qué tiempos puede sacar su mayor producción o en qué tiempos puede parar la empresa para generar los mantenimientos de una manera acertada, pero eso es con la asesoría que nosotros le brindamos, con la implementación del mantenimiento predictivo, eso implica la compra de repuestos, la asesoría en cuanto a los equipos que tiene, fichas técnicas, qué equipos deben cambiar, qué equipos deben dejar cómo están, entonces nosotros realizamos siempre un informe y le entregamos ese informe al cliente basados en estrategias de mantenimiento predictivo con los equipos que tiene dicho mantenimiento, que implica dicho mantenimiento, eso va con una norma ISO, eso ya está implementado a nivel mundial, entonces eso no es nuevo pero si acá en Colombia muchas empresas no lo tienen, de hecho en el mundo muchas empresas no lo implementan y eso afecta directamente a la producción, esa es la estrategia que nosotros tenemos.