

DURESPO S.A.

“Mejoramiento de procesos logísticos en depósito y centro de distribución”

AUTORES

ALEJANDRA HENAO SEPULVEDA

TRABAJO DE GRADO PARA APLICAR POR EL TITULO DE TECNOLOGIA EN
GESTION DE COMERCIO EXTERIOR Y LOGISTICA

DOCENTE:

CARLOS EDUARDO ECHEVERRI AGUDELO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

TECNOLOGICO DE ANTIOQUIA

MEDELLIN

2018

Agradeimientos

En primer lugar, agradecerle a Dios por permitirme avanzar hasta este punto de mi carrera, a mi familia que me ha apoyado y han sido mi fortaleza para afrontar las dificultades que se me han presentado durante el proceso. Quiero agradecer a todas las personas que he hecho parte de mi proceso formativo, como docentes y compañeros del Tecnológico de Antioquia, y finalmente a las personas de la empresa DURESPO en la que me encuentro actualmente realizando mis prácticas, que han tenido participación, y me han colaborado de una u otra forma en la realización del plan de mejora.

Tabla de Contenido

INTRODUCCION	7
GLORSARIO	8
DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.....	10
Datos de identificación de la empresa.....	11
Reseña histórica.....	13
Misión.....	14
Visión.....	15
Portafolio de productos o servicios.....	15
Estructura organizacional.....	16
Datos de la dependencia donde el estudiante realizara la práctica.....	20
PLAN DE MEJORA.....	27
Definición del problema o necesidad real.....	27
Justificación.....	29
Objetivos del proyecto.....	30
Marco de referencia.....	32
Diseño metodológico y cronograma de actividades.....	61
Materiales y recursos.....	62
IMPACTOS DEL PROYECTO.....	63
Alcance de los objetivos planteados en el proyecto.....	63
Actividades realizadas.....	64

Dificultades encontradas en la ejecución del proyecto y de qué forma fueron superadas...64
Conclusiones.....65
Recomendaciones.....65

Tabla de Anexos



INSTITUCION UNIVERSITARIA TECNOLOGICO DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

MEJORAMIENTO DE PROCESOS LOGISTICOS EN DEPÓSITO Y CENTRO DE
DISTRIBUCION

OBJETIVO: Desarrollar un plan de mejora para la compañía DURESPO S.A. generando un cronograma de actividades para el CEDI. Con la finalidad de reducir los tiempos de retiro de las mercancías del depósito aduanero, y la pérdida de las mismas, brindando una solución oportuna a los factores internos que afectan el adecuado funcionamiento de los procesos logísticos.

SEXO: Femenino___ Masculino___

EMPRESA: DURESPO S.A

CARGO: _____

<p>Le agradecemos que marque con una “X” al frente del enunciado, según corresponda.</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>
---	------------------	------------------

1. Conoce y maneja el sistema de inventarios?		
2. Considera usted que el sistema de inventarios tiene un fácil manejo?		
3. Ha detectado alguna falencia en el sistema de inventarios. Cuales _____		
4. Se le ha dificultado encontrar inventarios existentes? Porque? _____		

Introducción

La presente investigación se realizará en la empresa DURESPO S.A. con el fin de evaluar las causales directas e indirectas, por las cuales se está viendo perjudicado el proceso de salida de mercancías del depósito. La principal causa para que los tiempos de salida de mercancía se vean afectados, es directamente el CEDI (centro de distribución). Porque no se cuenta con un sistema de inventarios adecuado, para llevar a cabo los procesos correspondientes a esta área, también se evidencia la falta de organización y planeación, debido a que durante el mes no se lleva un cronograma de actividades en los que les permita tener el tiempo suficiente para el proceso de retiro de mercancías al finalizar el mes, que es el tiempo en el cual se ve afectado dicho proceso.

La metodología o estrategia que se va a utilizar es la Investigación descriptiva, porque Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Se pretende recopilar la información pertinente al proceso de investigación, por medio de unas encuestas, las cuales se van a realizar al personal que tiene contacto directo al proceso afectado.

El propósito que se desea lograr con este plan de mejora, es el de buscar alternativas con las cuales el CEDI pueda desarrollar una buena planeación a la hora de llevar a cabo sus actividades, y así poder contribuir al mejoramiento de los tiempos y pérdida de mercancía en el retiro del depósito aduanero.

Glosario

CENTRO DE DISTRIBUCION (CEDI): son centros reguladores del flujo de existencias estructurados y planificados para llevar a cabo funciones de almacenaje. <http://xurl.es/mzz2v>

DEPOSITO ADUANERO: Almacenamiento de mercancías en lugares físicos designados al efecto, bajo potestad del Servicio de Aduanas. Un depósito aduanero es cualquier local, nave, almacén, cámara frigorífica u otro emplazamiento reconocido por las autoridades aduaneras y sometido a su control, donde se almacenan mercancías extranjeras, ya sea con el fin de simple depósito o con el objeto de que sean sometidas a una transformación, en las condiciones establecidas y por tiempo ilimitado. <http://xurl.es/mzz2v>

LEVANTE: Acto por el cual la aduana autoriza a los interesados a disponer condicional o incondicionalmente de las mercancías despachadas. Es incondicional cuando la deuda ha sido pagada o está garantizada. En los regímenes suspensivos o temporales, siempre es condicional. <http://xurl.es/mzz2v>

PALLET: es una plataforma horizontal cuya altura esta reducida al mínimo compatible con su manejo mediante carretillas, elevadoras, transpaletas o cualquier otro mecanismo elevador adecuado, utilizada como base para apilar, almacenar, manipular y transportar mercancías a cargas en general. <http://xurl.es/mzz2v>

INVENTARIO: Existencia o cantidad de productos físicos que se conservan en un lugar y momento determinado para facilitar la producción o satisfacer las demandas del consumidor y que puede incluir materia prima, producto en proceso y producto terminado. <http://xurl.es/mzz2v>

STOCK: también denominado existencias, es el conjunto de materiales, mercancías, artículos, productos. Que tiene la empresa almacenados en espera de su utilización o venta posterior. <http://xurl.es/mzz2v>

PICKING: Fase de preparación de pedidos consistente en la extracción de la mercancía en las cantidades solicitadas por los clientes. <http://xurl.es/mzz2v>

LAYOUT: Muestra la ubicación del equipo, maquinaria o componentes. <http://xurl.es/mzz2v>

CROSS DOCKING: Operaciones de recepción y clasificación en bases de transferencia de cargas que implican salida inmediata hacia distribución. Es decir, la mercancía que no debe tener ninguna manipulación en el almacén. Normalmente no se ubica dentro de estantería ya que su estancia en el almacén es corta. <http://xurl.es/mzz2v>

CAPITULO I : Diagnostico del problema

1 Datos de identificación de la Institución

- Nombre: DURESPO S.A.
- Dirección de ubicación: Autopista Sur (Cra. 42) # 29-97
- Teléfono: 444 62 62
- Correo electrónico: contact@durespo.com.co
- Nombre completo y cargo del representante legal: Carlos Alberto Cardona Uribe –
Director Administrativo y Financiero.

Reseña Histórica

En la ciudad de la eterna primavera donde sus habitantes son de estirpe textil y “echados para adelante” como lo demuestra su energía paisa para realizar negocios, nace el sueño de un hombre por crear empresa y generar empleo en la ciudad de Medellín. Es así como en 1974 con solo dos personas en una oficina en el centro y un capital de 6000 dólares nace Durespo.

En la época, el comercio en la ciudad se concentraba completamente en la zona centro, el parque Berrío era considerado el sector comercial por excelencia y es allí donde en el edificio Colombiana de Tabaco se arriendan dos oficinas en el piso 13.

Gracias a un proyecto de reforestación que se realizaría en Antioquia, Durespo se contacta con la empresa de Andreas Stihl en Stuttgart Alemania en 1975 para traer sus equipos. Luego de algunas negociaciones y para sorpresa de muchos se le entregó la representación exclusiva de la marca para Colombia. “Fue un milagro por ser una empresa tan pequeña y no tener un capital sólido” cuenta el Gerente.

La primera máquina que se trajo fue la Motosierra 08 S y en el primer pedido solo se trajeron 4 de ellas. “Al vender la primera motosierra pensé que ya se me estaba acabando la producción y que debíamos pedir más”. En este año las ventas totales de la empresa fueron de 225.165 pesos.

Un año más tarde y por primera vez se participa en la feria internacional de Bogotá con la representación de STIHL, feria que comenzaría a darle reconocimiento a la empresa.

La aceptación por parte de las personas aumentaba y la comercialización no se detuvo. Cada vez llegaban más y más motosierras que al prenderlas para probarlas hacían mucho ruido, razón por la cual se decide arrendar una casa en la carrera 70 la cual posteriormente es comprada junto con algunas casas alrededor y pasa de ser una pequeña empresa a un gran importador.

Buscando diversificar su línea de productos y abrir nuevos mercados, en 1985 Durespo se convierte en importador exclusivo de cercas eléctricas Speedrite de Nueva Zelanda y luego de Imprá, barnices e inmunizantes de madera importados de Alemania.

En el año de 1999 Durespo abre sus puertas en la ciudad de Bogotá montando la primera sucursal y en 2006 se instala en la sede actual ubicada en la autopista norte.

Buscando siempre el beneficio de la ciudad, Durespo ha participado en un sin número de actividades representativas para Medellín, aportando con sus productos en las fiestas tradicionales que contagian de gozo como la Feria de las Flores. En algunas ocasiones Durespo ha realizado con sus básculas Tru-test el pesaje oficial de las Silletas.

Además, con sus equipos Kärcher, Durespo se encargó de lavar la fachada del Museo de Antioquia, edificio representativo que se encuentra en el centro de la ciudad.

En Septiembre de 2008 Durespo cambia nuevamente de sede para llegar al municipio de Itagüí Antioquia, en donde se encuentra su oficina principal con un almacén de gran formato abierto al público, oficinas administrativas, centro de distribución y taller de servicio especializado, en un edificio de 10.934 metros cuadrados con parqueadero cubierto gratis para sus clientes.

Misión Propuesta

Somos una compañía sólida, innovadora, con nuevos y grandes retos; que tiene como principal objetivo, la importación y comercialización de productos. Contamos con un completo portafolio y marcas reconocidas a nivel internacional, y ofrecemos a nuestros clientes soluciones integradas para los segmentos de industria, agro, ganadería y hogar, y siempre acompañados con el

respaldo, garantía y servicio técnico, pilares que han hecho parte de la compañía, para la satisfacción de nuestro consumidor final.

Visión propuesta

Nuestra visión, es posicionar los productos en el mercado, y consolidar la empresa para el año 2028, como líder en la industria nacional, trabajando en equipo para brindarle siempre a nuestros clientes que son la razón de ser de la compañía, calidad en el servicio, nuevas alternativas para suplir sus necesidades, respaldo y solución oportuna a través de un grupo de personas comprometidas, serviciales y profesionales.

- **Objeto social:** La compañía tiene por objeto:
 - A) La adquisición, importación, fabricación, enajenación, exportación, distribución, circulación, administración y custodia de toda clase de maquinarias, equipos, accesorios, repuestos, partes, piezas sueltas, licencias, patentes, marcas, nombres comerciales, procesos industriales de más bienes muebles o inmuebles relacionados con la industria, especialmente con la textil, la agroindustria, la agricultura, la horticultura, la silvicultura, la ganadería, la minería, las obras públicas y el transporte.
 - B) La promoción de negocios y la prestación de servicios de asesoría administrativa, técnica, financiera, de ventas, etc., a personas y a empresas de

cualquier naturaleza, especialmente a las que se relacionen con los ramos enunciados en el literal anterior.

C) La explotación comercial de los negocios del corretaje, la agencia y la representación de personas nacionales o extranjeras; el desempeño de mandatos y comisiones mercantiles y la celebración de contratos de consignación o estimatorios, en relación con toda clase de bienes y de servicios, pero especialmente con los pertenecientes a las actividades enunciadas en los literales anteriores.

D) La organización de empresas para la explotación de los negocios determinados en los literales anteriores.

E) La celebración de toda clase de actos y contratos necesarios para llevar a efecto las mencionadas actividades.

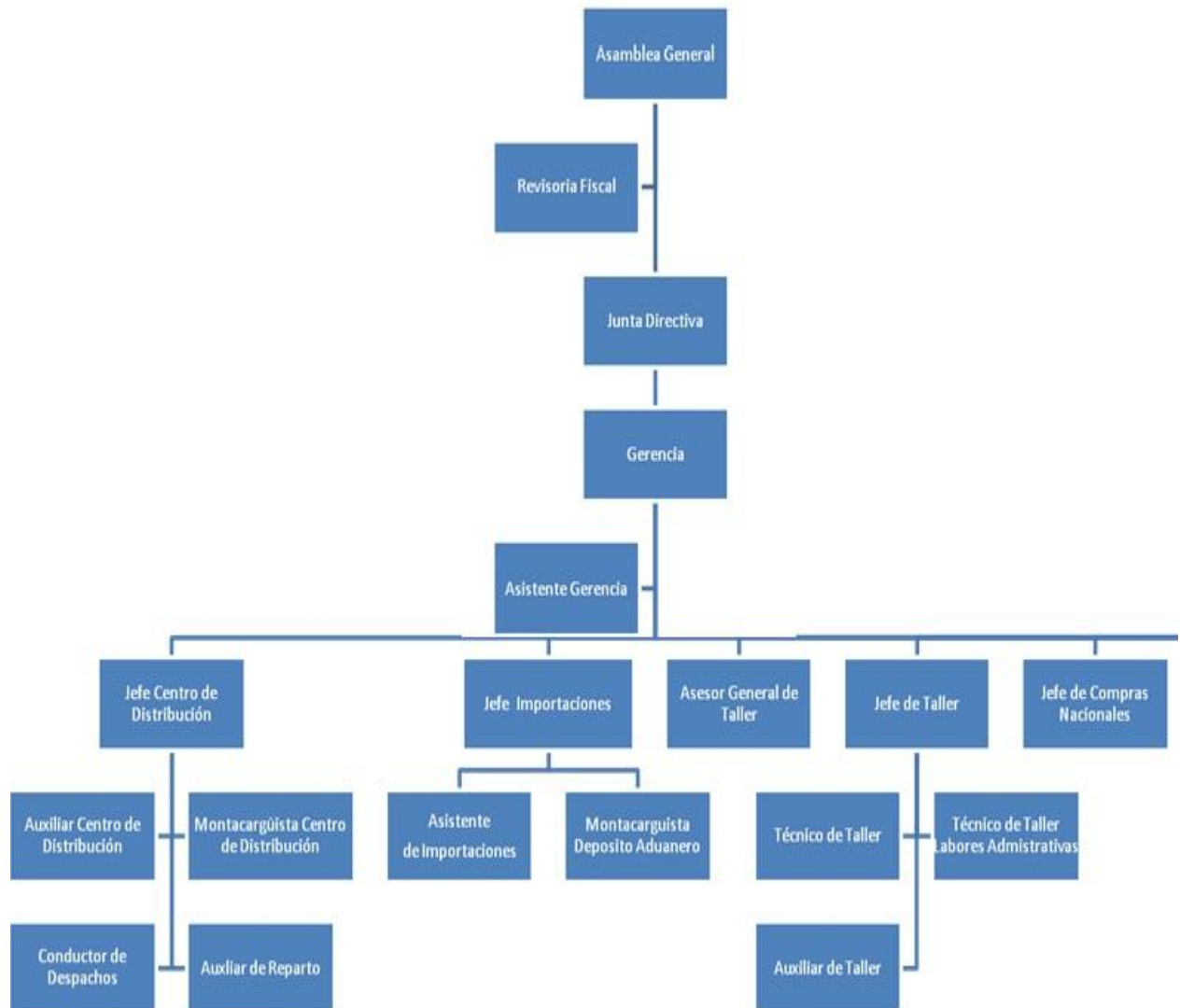
Para la cabal realización de su objeto la compañía podrá adquirir, usufructuar, gravar o limitar, dar o tomar en arrendamiento o a otro título toda clase de bienes muebles o inmuebles, y enajenarlos cuando por razones de necesidad o conveniencia fuere aconsejable su disposición; tomar dinero en mutuo, dar en garantía sus bienes muebles o inmuebles y celebrar todas las operaciones de crédito que le permitan obtener, los fondos u otros activos necesarios para el desarrollo de la empresa; constituir compañías filiales para el establecimiento y explotación de empresas destinadas a la comercialización de cualesquiera actividad comprendidas en el objeto social, y tomar intereses como partícipe, asociada o accionista, fundadora o no, en otras empresas de objeto análogo o complementario al suyo, hacer aportes en dinero, en especie o en servicios a esas

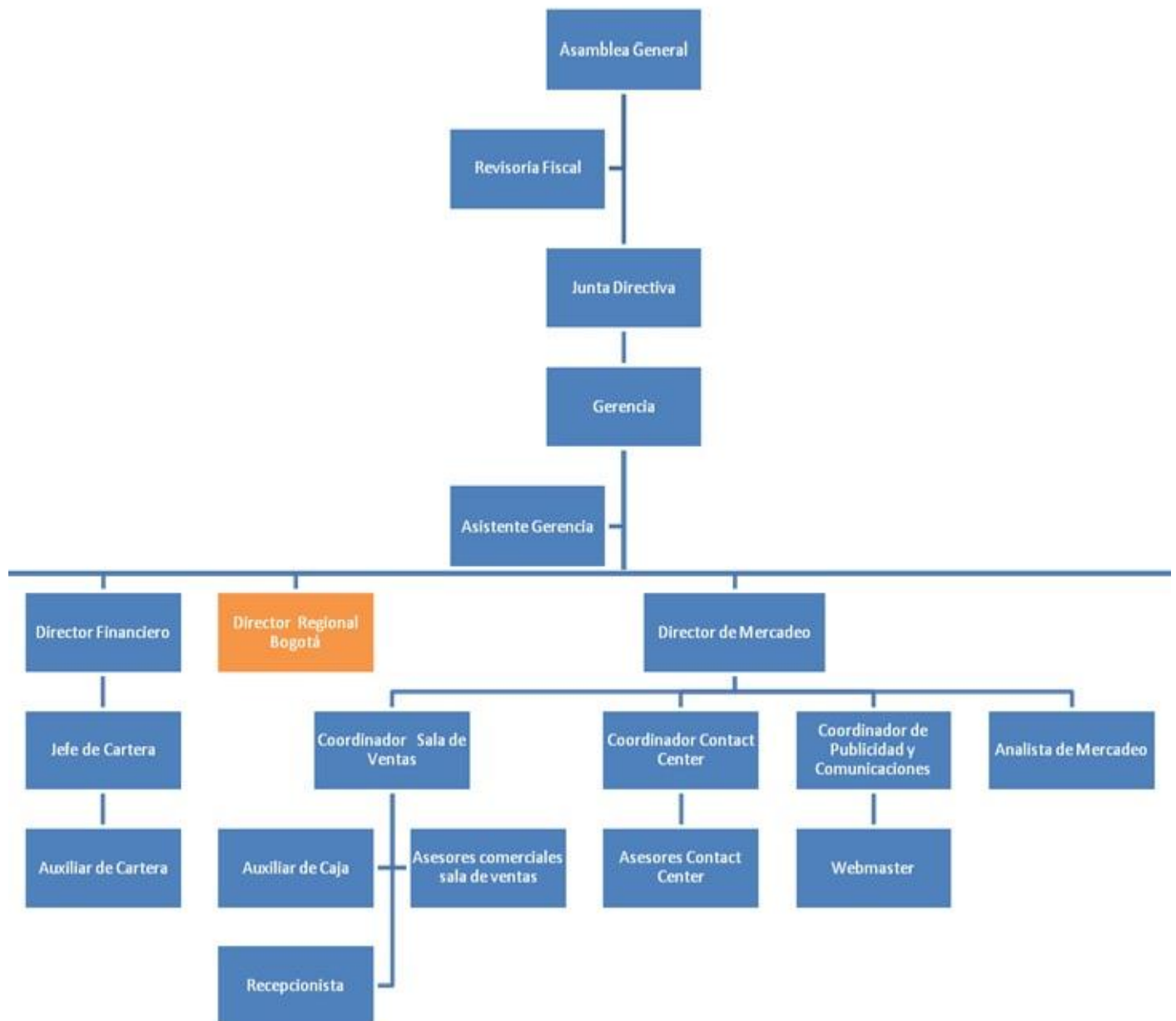
empresas, enajenar sus cuotas, derechos o acciones en ellas, fusionarse con tales empresas o absorberlas; adquirir patentes, nombres comerciales, marcas y demás derechos de propiedad industrial, y adquirir u otorgar concesiones para su explotación; y en general celebrar o ejecutar toda clase de contratos, actos u operaciones, sobre bienes muebles o inmuebles, de carácter civil o comercial, que guarden relación de medio a fin con el objeto social expresado en el presente artículo, y todas aquellas que tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones, legal o convencionalmente derivados de la existencia y de las actividades desarrolladas por la compañía.

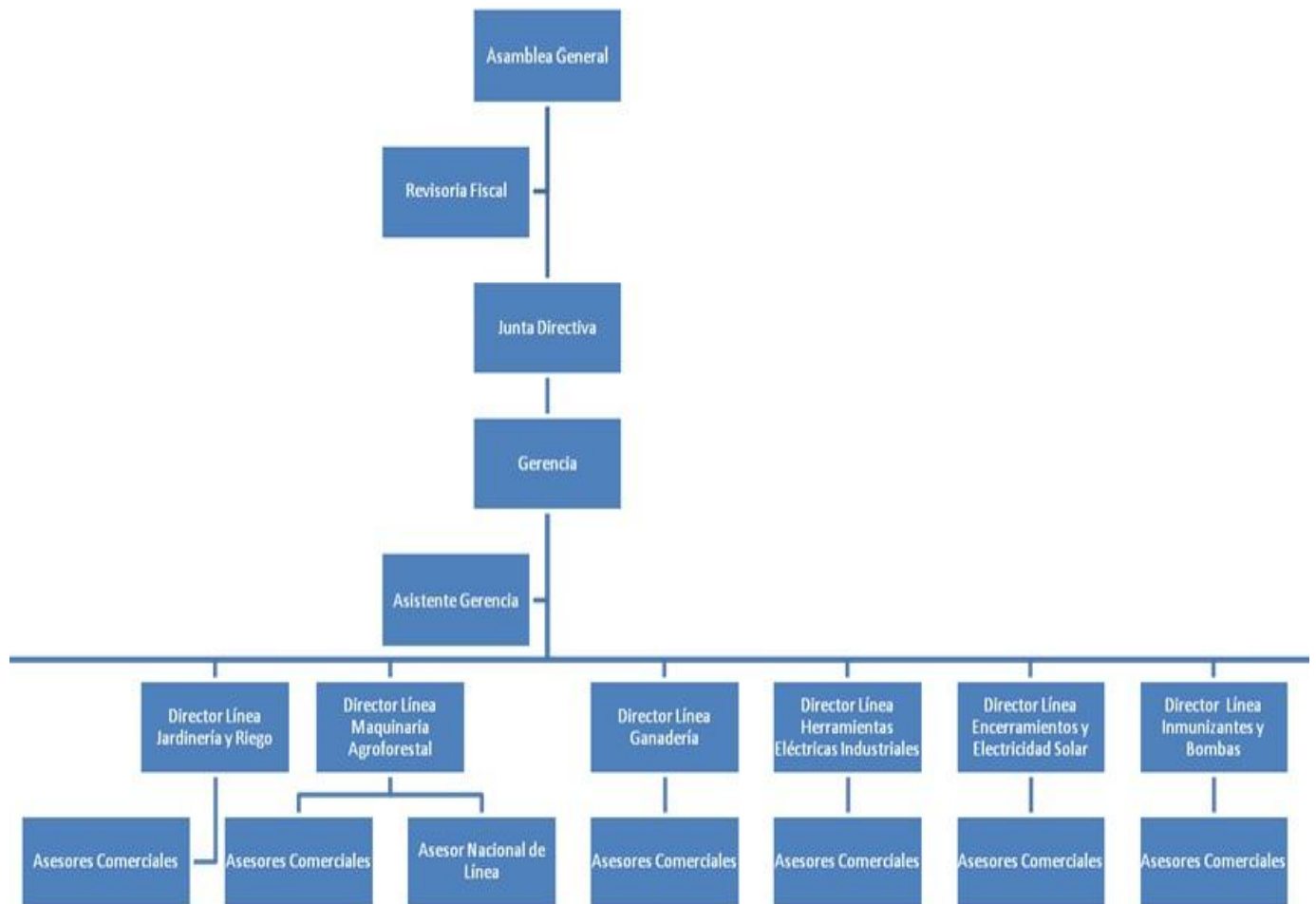
Portafolio de productos y servicios

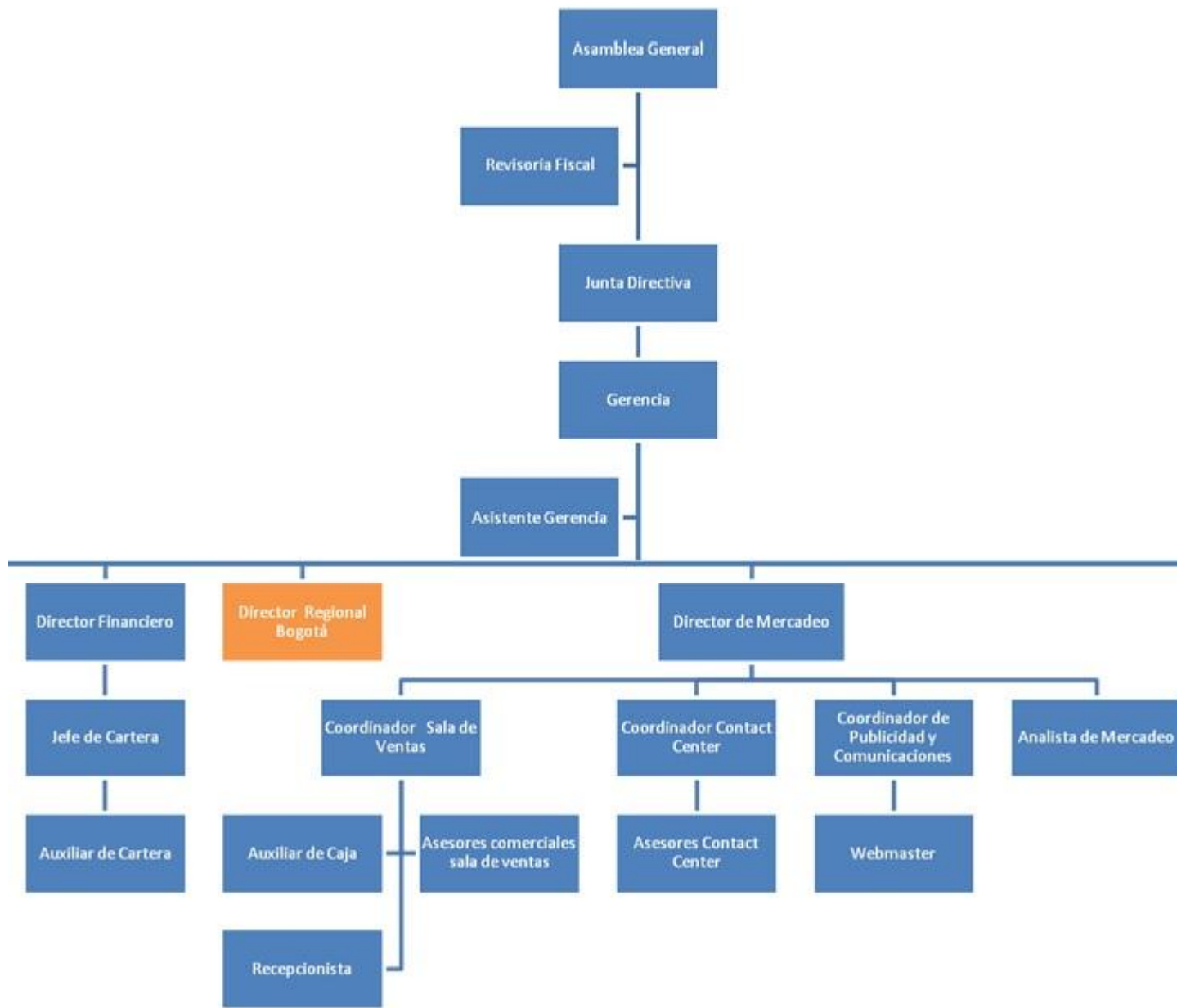
la compañía comercializa los siguientes productos al mercado nacional: afiladoras, aspiradoras, aspiración industrial, basculas-pesaje, bombas, barredoras, cargadores de baterías, cercas eléctricas, cortacésped, cortacetos, chipeadoras, desgranadora de maíz, discos abrasivos, extractor de alfombras, elementos para respaldo de energía, electricidad solar, fumigadoras, generadores de energía, guadañas, herramientas para jardín, hidrolavadoras, inmunizantes para madera, iluminación, inversores de potencia, pulidoras, taladros, entre otros.

Estructura Organizacional









2. Datos de la dependencia donde se realizara la practica

Nombre de la dependencia o subproceso en que se ubica el practicante:

Departamento de importaciones y compras nacionales.

Nombre del jefe: Esteban Marín Hurtado

Email: emarin@durespo.com.co

Descripción de la estructura de la dependencia: El departamento de Importaciones y Compras nacionales tiene a su cargo todos los procesos relacionados como su nombre lo dice con compras tanto al extranjero como al interior del país, presentando los requerimientos exigidos por las diferentes autoridades aduaneras para el ingreso legal al territorio aduanero y a la ciudad, de las mercancías que serán luego comercializadas.

Esteban Marín Hurtado - Auxiliar de importaciones

- **Objetivo del Cargo:** Garantizar la correcta ejecución de los procedimientos de nacionalización de mercancías desde la elaboración del pedido por parte de los directores de línea hasta la entrega del pedido costeadado y nacionalizado puesto en el CEDI.

Ejecutar actividades pertinentes al Depósito Aduanero.

- **Funciones básicas del Cargo:**

- Coordinar con los proveedores asignados por el Jefe de Importaciones, el despacho de los pedidos enviados previamente por el Director de Línea.

- En caso de aplicar el envío de proforma por parte del proveedor, solicitar al director de línea que haga los ajustes pertinentes en el sistema y solicite la respectiva aprobación de

la gerencia ante los cambios presentados. En este punto se debe corroborar con el director de línea que el pedido debe tener todos los códigos correctamente creados y que en caso de haber códigos nuevos, éstos debieron ser previamente clasificados arancelariamente y creados en el sistema, en caso de no haber sido así, estando por fuera del procedimiento correcto, en este momento se debe hacer dicha clasificación y creación. El código arancelario es grabado por el Director de Línea en cada ítem al momento de la creación del código.

- En el momento de recibir la factura definitiva del proveedor ajustar en el software de la empresa el pedido creado por el Director de Línea, descargando los pendientes de pedidos anteriores (en caso de aplicar) y solicitando al Director de Línea la creación de órdenes de compra adicionales que sean necesarias, de acuerdo con la documentación recibida por parte del proveedor.

- Revisar que la documentación emitida por el proveedor cumpla con los requisitos necesarios para ejecutar el proceso de nacionalización del pedido.

- Entregar copia de la factura comercial a la Asistente de Gerencia.

- Coordinar con el transportador internacional indicado por el jefe de importaciones la recepción o recogida de los pedidos, de acuerdo con la información suministrada por el proveedor.

- Hacer seguimiento a los pedidos internacionales, desde que los entrega el proveedor hasta que llegan al Depósito Aduanero.

- Digitar en el software de la empresa los seriales de las referencias que cuentan con ésta información.
- Enviar a la SIA indicada por el Jefe de Importaciones el paquete de documentos y archivos magnéticos necesarios para el enlace de la importación con el sistema informático aduanero.
- Revisar los borradores enviados por la SIA, en caso de ser enviados, hacer las correcciones necesarias y dar el visto bueno para que ésta solicite el levante de las declaraciones de importación generadas.
- Enviar a la SIA el consecutivo para las declaraciones del valor.
- Obtenido el levante, proceder a hacer el costeo del pedido, enviando este reporte a la gerencia y al Director de la Línea.
- Enviar el reporte de ingreso sin costos a la persona encargada en la sede de Bogotá y al Contac Center.
- Enviar al Centro de Distribución la información necesaria para el ingreso del pedido a la bodega de disponible.
- Escanear las declaraciones de importación de las referencias que cuentan con seriales para que estén disponibles en la red.
- Grabar los números de los pedidos de los equipos que cuentan con serial con su respectiva declaración de importación.

- Grabar el valor de los impuestos de cada declaración de importación, tan pronto como se obtiene el levante.
- Entregar a la Asistente de gerencia copia de las declaraciones de importación y los documentos de transporte de cada pedido.
- Entregar al departamento de contabilidad copia de las declaraciones de importación y de los registros de ingreso de la mercancía, el último día de cada mes o de acuerdo con sus requerimientos.
- Archivar los documentos originales devueltos por la SIA.
- Demás labores inherentes al departamento, encomendadas por el Jefe de Importaciones.

Auxiliar depósito aduanero – Sergio Vásquez

FUNCION PRINCIPAL DEL CARGO: Ingresar al depósito aduanero la mercancía importada y manipularla hasta su entrega al centro de distribución, cumpliendo con todos los requisitos para ello.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- De acuerdo con la instrucción recibida por parte del Auxiliar de Importaciones efectuar el respectivo conteo de los bultos llegados en los contenedores.

- Reportar de inmediato al Auxiliar de Importaciones cualquier novedad presentada en el descargue, tal como: mercancía en mal estado, pallets en mal estado y diferencia en el número de bultos.
- Indicar al personal contratado para el descargue de los contenedores la forma en que debe armar las estibas de la mercancía que llega en unidades sueltas.
- Indicar al montacarguista la ubicación y adecuado almacenamiento en el Depósito Aduanero de la carga ingresada.
- Hacer el ingreso manual en los casos que sea necesario.
- Diligenciar cumplidamente la Planilla de Control de Ingreso al Depósito Aduanero, de acuerdo con la instrucción recibida del Jefe de Importaciones.

En caso de que se le acaben las Planillas solicitar de inmediato al Departamento de Importaciones más copias.

- En los casos indicados por la Auxiliar de Importaciones efectuar el pesaje de la mercancía, antes de ingresarla al Depósito Aduanero.
- Hacer la marcación de la mercancía que ingresa al Depósito Aduanero, de acuerdo con la información entregada por la Auxiliar de Importaciones.
- Efectuar las pre inspecciones indicadas por el Departamento de Importaciones; de acuerdo con las instrucciones recibidas y reportar cualquier novedad detectada, tal como faltante, sobrante o diferencias en los productos.

- Retirar del Depósito Aduanero las mercancías, de acuerdo con la instrucción del Jefe de Importaciones.
- Diligenciar el formato de control de retiros y entregarlo al Auxiliar de Importaciones cada vez que efectúe un retiro del Depósito Aduanero.
- Hacer la debida marcación de la mercancía que se le indique que tiene levante, con los stickers suministrados para ello: (nacionalizado, disponible, no disponible, puntos rojos y puntos verdes).
- Autorizar el ingreso del montacarguista para retirar las mercancías con levante e indicarle cuales son.
- Mantener cerrada la puerta del Depósito Aduanero, mientras no esté realizando actividades de ingreso o retiro de mercancía.
- Verificar diariamente que la puerta del Depósito Aduanero está cerrada al terminar la jornada laboral.
- Custodiar la copia de llaves del Depósito que el Jefe de Importaciones le entrega para el desarrollo de sus actividades diarias.

FUNCIONES PRACTICANTE – Alejandra Henao Sepúlveda

- Digitar en el software de la empresa los seriales de las referencias que cuentan con ésta información.
- Gravar el valor de los impuestos de cada declaración de importación, tan pronto como se obtiene el levante.

- Entregar en contabilidad las facturas de gastos inherentes al proceso y gastos de compras nacionales.
- Alimentar la base de datos de descripciones mínimas requeridas por la DIAN, de acuerdo con las indicaciones que se le entreguen.
- Sacar las fotocopias necesarias del paquete de documentos de tránsito aduanero de cada operación (para la DIAN, la SIA y el área de pagos).
- Mantener el archivo del área.
- Alimentar el archivo electrónico de trazabilidad del depósito aduanero, ante cada arribo y posterior retiro.
- De acuerdo con el formato de retiros diligenciado por el Auxiliar del Centro de Distribución, descargar los retiros en la plantilla electrónica destinada para ello y archivar dicho formato.
- Mantener actualizados los archivos magnéticos relacionados con el Depósito Aduanero (Trazabilidad, Control Retiros y Archivos Fotográficos).
- Registro fotográfico del medio de transporte, del contenedor previo a la apertura, del sello, de la forma en que fue llenado el contenedor, de cualquier novedad representada por mercancía en mal estado y finalmente del contenedor al terminar el vaciado donde se evidencie el estado en que fue recibido y en que está siendo despachado del depósito aduanero, incluyendo fotografía del techo, piso, esquinas y puerta.
- Coordinar con los transportadores que descargan mercancía en el depósito, la entrega de los repesos para el cierre.
- Coordinar con el auxiliar del Cedi el peso de la mercancía aérea que ingresa al Depósito.

- Hacer la debida marcación de la carga que ingresa al Depósito Aduanero y de la que tiene levante.
- Acompañar las inspecciones físicas de la DIAN.
- Cuando sea necesario, servir como soporte en las pre inspecciones de la mercancía que lo requiera.

CAPITULO II: PLAN DE MEJORA

TÍTULO DEL PROYECTO.

DURESPO S.A.:

“Mejoramiento de procesos logísticos en depósito y centro de distribución”

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD REAL.

Antecedentes del problema:

En vista de la problemática evidenciada por parte de los practicantes anteriores, se desarrolló la trazabilidad del depósito, la cual consiste en un archivo de Excel, donde se registra la información detallada de toda la mercancía que ingresa a la compañía, tanto vía marítima como aérea. Así mismo, se lleva un control del día en que se autoriza el levante, y el día que se realiza

el retiro de la mercancía del depósito hacia el CEDI. Este sistema, cuenta automáticamente los días hábiles en que se tarda en salir dichas existencias.

No se evidencia mejoría alguna con este sistema, debido a que no se han tomado las medidas pertinentes con los datos arrojados por el plan de mejora.

Formulación:

¿Cómo lograr un adecuado proceso logístico, generando una reducción en los tiempos en retiro de mercancías del depósito aduanero, y disminuir la pérdida de las mismas en el centro de distribución CEDI?

Descripción:

Se ha identificado en la compañía DURESPO S.A, algunas falencias en cuanto a los procesos que se están llevando a cabo específicamente en el depósito aduanero y centro de distribución. Se ha observado cómo se presentan retrasos al momento de retirar las mercancías del depósito aduanero en un tiempo prudente.

Realizando un análisis detallado de la situación, se evidencia que los pedidos, los cuales se realizan directamente desde el área de importaciones y compras. Se solicitan en diferentes días del mes, pero por retrasos que se presentan en la cadena logística, en su mayoría llegan a la

compañía la última semana del mes. Debido a esta situación, se observa como los empleados del CEDI deben estar a cargo del descargue de las mercancías del contenedor, ingresarlas al depósito aduanero, luego el retiro de la misma cuando ya se encuentra nacionalizada, su posterior ubicación, y finalmente el despacho de pedidos al cliente final.

Normalmente la empresa no cuenta con una reserva de inventario (stock), sino que trabaja sobre pedidos, Motivo por el cual, los estos deben realizarse de manera urgente. En ocasiones, se observa que algunos pedidos se despachan sin haber culminado el debido proceso de nacionalización de las mercancías, pero contrario a esta situación, los artículos que no se requieren con urgencia, se quedan por largos periodos de tiempo en el depósito aduanero, generando sobre costos a la compañía, debido a que la mercancía no se encuentra disponible para que los vendedores dispongan de esta, por lo tanto se está presentando un costo de almacenamiento, también se evidencian costos en mano de obra y servicios publicos. Porque los empleados deben trabajar horas extras debido a los retrasos que se presentan en los diferentes procesos.

También se presenta otro caso, cuando se requiere despachar una orden urgentemente y no se cuenta con el tiempo suficiente para ordenar las mercancías en el centro de distribución. simplemente se destapan las cajas aun encontrándose en el depósito aduanero, y se dispone de las partes solicitadas para dicho pedido. Esta situación genera la perdida de las mismas, retrasos e inconsistencias en el ingreso de las existencias (inventario) al sistema por parte de la Jefe del CEDI, y afectación en los tiempos de productividad, debido a que en ocasiones deben suspender sus funciones, para buscar los artículos extraviados. Generándose reproceso en la cadena logística.

En el momento de analizar más a fondo la problemática que esta situación genera, también observamos como internamente se está viendo afectada la empresa en la parte de los costos, pues de una u otra forma el hecho de que la mercancía este dormida por así decirlo, durante un tiempo determinado, genera pérdida de dinero, captación de clientes y externamente está causando una mala imagen para la compañía, porque muchas de las mercancías no están llegando a tiempo al cliente final. Y en repetidas ocasiones por la prisa en el CEDI de preparar los pedidos en cortos tiempos, para proceder con otras funciones, no se logra llevar adecuadamente el proceso, generando así devoluciones en los pedidos y generando sobrecostos. También se pueden generar multas por parte de la Dian, si se evidencia que en ocasiones no se lleva a cabalidad el proceso de nacionalización de las mercancías antes de ser despachadas al cliente final.

2. JUSTIFICACIÓN.

Es de gran importancia proponer un plan de mejora para la problemática que se ha evidenciado en DURESPO S.A. debido a que le ayudaría a replantear y mejorar los procesos que se están viendo afectados en la actualidad. No solamente generando cambios internos, sino externos a nivel de competitividad y fidelización de clientes. Es muy importancia que la compañía logre sobresalir y posicionarse nuevamente en el mercado nacional con sus productos de alta calidad, supliendo las necesidades de la población, innovando y dándose a conocer como una empresa responsable al momento de negociar y cumplir con los tiempos de entrega. Esto solamente sería

posible, si se toman las medidas necesarias en los problemas internos que se han evidenciado.

Trabajar en este plan de mejora, es muy importante, porque día a día estoy fortaleciendo mis conocimientos al realizar constantemente la labor de investigar y ahondar en los diferentes temas de interés; Que me permiten brindarle a la empresa una idea para mejorar las falencias que se han evidenciado. No solamente mi beneficio se va a ver reflejado en esta instancia de mi carrera, sino a lo largo de mi vida profesional, debido a que estoy desarrollando conocimientos y habilidades que me permiten desempeñarme como profesional y como persona en los diferentes ámbitos laborales con que me tenga que enfrentar a lo largo de mi existencia.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

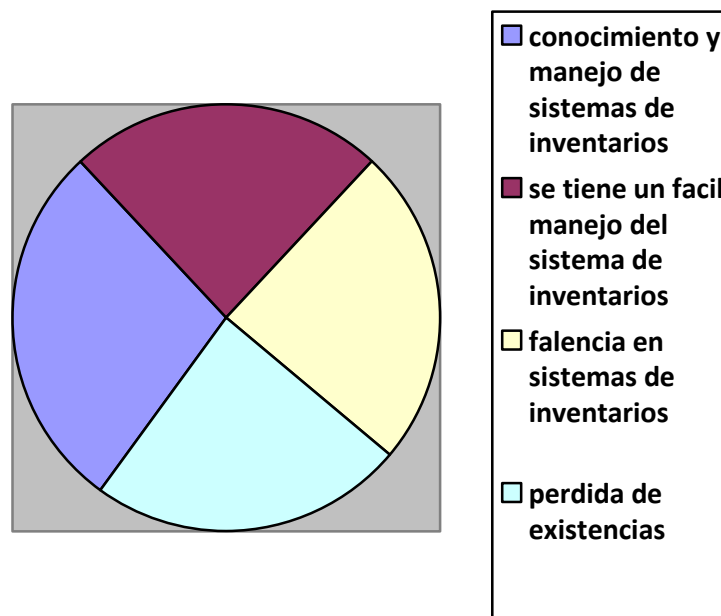
General:

Desarrollar un plan de mejora para la compañía DURESPO S.A. generando un cronograma de actividades para el CEDI. Con la finalidad de reducir los tiempos de retiro de las mercancías del depósito aduanero, y la pérdida de los mismos, brindando una solución oportuna a los factores internos que afectan el adecuado funcionamiento de los procesos logísticos.

Específicos:

- Utilizar diferentes fuentes de información tales como encuestas, y trabajo de campo, para determinar la causa directa del Pu orque se están afectando los tiempos de retiro de las mercancías del depósito aduanero.
- Comparar diferentes procesos, en bases bibliográficas, con los cuales se logre determinar cuál es el más adecuado, para implementarlo en la causal de perdida de mercancías.
- Diseñar un plan estratégico, con el cual se logre un equilibrio con base a las variables antes mencionadas, tomando los correctivos necesarios para el correcto funcionamiento de la cadena logística.
- Evaluar las diferentes estrategias empleadas en el desarrollo del plan de mejora, llevando un control por partes del personal autorizado, para garantizar el correcto cumplimiento del mismo.

1. MARCO DE REFERENCIA.



En respuesta al primer objetivo propuesto en el plan de mejora para la compañía DURESPO S.A. se realizó una encuesta con la cual se puede concluir lo siguiente:

- Todas las personas encuestadas conocen y manejan el sistema de inventarios.

- 6 de 7 personas encuestadas consideran que el sistema de inventarios tiene un fácil manejo.
- En su mayoría las personas que respondieron la encuesta consideran que hay falencias en el sistema de inventarios que se utiliza actualmente en la compañía. Debido a que se manejan 2 sistemas, y estos no funcionan simultáneamente.
- Al interrogante si se ha dificultado encontrar inventarios existentes, 6 de 7 personas encuestadas respondieron que si, debido a cambios en referencias de los artículos, o ubicaciones caóticas.

También se llevó a cabo un trabajo el cual estuvo basado en el método de observación de las áreas que se encuentran directamente relacionadas con el centro de distribución como el depósito aduanero, el departamento de importaciones y compras, y finalmente el departamento de ventas.

Se realiza un análisis detallado en el cual se definen las siguientes variables:

- En el departamento de importaciones y compras, es donde se realiza directamente la negociación con los proveedores y se lleva a cabo todo el proceso de solicitud de pedidos. Se evidencia que en el proceso de importación se genera una serie de retrasos, motivo por el cual todos los pedidos se acumulan y llegan en su mayoría a fin de mes. Pero se identifica que es una causal externa, es por esta razón que no es pertinente tomar las medidas correspondientes.
- El departamento comercial es el responsable de realizar las ventas al cliente final, por lo tanto están en el deber de velar porque los pedidos lleguen en el tiempo acordado.

Debido a esto ejercen cierta presión en el CEDI ya que es el departamento encargada de los despachos.

- En el depósito aduanero se observa la alteración en los tiempos al momento de retirar las mercancías, luego de ser nacionalizadas. Este inconveniente se presenta debido a las inconsistencias que se han detectado en el centro de distribución.
- Finalmente se menciona el CEDI ya que es donde se evidencia, se presenta la causa directa de la problemática. Durante el estudio detallado que se realizó, se pudo percibir que hay una gran falencia en los sistemas de inventarios que se está utilizando, pues se manejan dos sistemas (Copérnico y tecno cedi) los cuales no funcionan simultáneamente, motivo por el cual se dificulta encontrar algunas referencias, teniendo en cuenta que estas algunas veces cambian. Se puede identificar que no se tiene un orden establecido para ubicar las mercancías, por tal motivo hay una gran alteración en los costos y productividad de los empleados.

Debido a estas falencias que se encontraron, se realiza una comparación entre diferentes técnicas que se utilizan en el mercado para lograr un equilibrio en la cadena logística.

MANUTENCION Y ALMACENAJE EN LA RED LOGISTICA

Existen muchas alternativas de almacenamiento en lo que a la propiedad se refiere. La mayoría de los grandes fabricantes poseen almacenes propios, aunque cada vez con más frecuencia se combina esta opción con otras: almacén de espacios, leasing, almacenes de tránsito. El mantenimiento de una red de almacenes propia supone una inversión y unos costes fijos muy elevados, tanto en equipo y en material de manejo de mercancías como en otros conceptos: seguros, seguridad, etc.

Los almacenes según el tipo de mercancía tratado pueden ser de muchos tipos:

- De productos deteriorables rápidamente.
- De paquetería.
- Frigoríficos.
- De propósito general.

Es conveniente, pues, realizar una clasificación de los materiales a tratar, indicando características fundamentales, como por ejemplo:

- De gestión de stocks:
 - Lote de pedido.
 - Rotación.
 - Nivel máximo de stock.
 - Stock de seguridad.
- De transporte:
 - Embalajes.
 - Peso.
 - Volumen.
 - Expedición.
- De manejo:
 - Fragilidad.
 - Soporte.
- De almacenaje:
 - Disposición.
 - Combustibilidad.

- Caducidad.

Las zonas más comunes en un almacén son:

- Muelles de recepción.
- Recepción de mercancías.
- Zonas de almacenamiento.
- Expedición (control de salidas y preparación de envíos).
- Muelles de expedición.

La disposición de estas zonas corresponderá a los resultados de un exhaustivo estudio de las mercancías a almacenar, en función de los tiempos de almacenamientos, rotación, número de movimientos entre zonas y cargas trasladadas por movimiento, características de los productos, etc. De los que se deduce que puede establecerse un auténtico modelo de transporte interior de almacén, considerando que los costes también son proporcionales al tiempo de dedicación por parte de la mano de obra a las mercancías. De hecho, llega a diseñarse una red de tráfico interno con vías de diversas categorías (circulación, servicio, etc.) con sus distintas prioridades. Esto es particularmente útil cuando tratamos con almacenes automatizados y robotizados (vehículos autoguiados). Con carácter general, los artículos de mayor movimiento deberían almacenarse fuera de la salida, y los artículos pesados y de difícil manejo en zonas bajas, reservando las altas a los más cómodos. Pueden reservarse zonas especiales para:

- Artículos inflamables y peligrosos.
- Artículos defectuosos.

- Artículos obsoletos.

En general la expedición es una labor mucho más lenta que la recepción y almacenamiento.

En este segundo caso, las zonas de preparación de pedidos deben ser mucho menores que las de almacenamiento para permitir el trabajo cómodo a los encargados, minimizando así el número y la dimensión de los movimientos, así, pues, en el diseño de la distribución de planta (layout) habrá de tenerse en cuenta:

- La secuenciación de recogida de productos.
- La asignación de zona a encargados.
- La agrupación de pedidos (no siempre es conveniente).
- La urgencia de los pedidos.

El tratamiento de los pedidos requiere, muchas veces, de reglas de prioridad. Es frecuente que el personal prefiera empezar a preparar los pedidos menos complicados, retrasando con ello los grandes de clientes importantes y afectando incluso a sus periodos de aprovisionamiento.

Algunas reglas de prioridad a elegir según el tipo de almacén son:

- Preparar primero los pedidos más pequeños.
- Preparar pedidos por orden de fecha de entrada.
- Preparar según código establecido por gestión de stocks.
- Según fecha establecida de entrada. No todos los clientes gozan del mismo plazo de entrega.
- Preparar primero los más voluminosos.

Es posible que no se pueda preparar completamente un pedido por faltan algún artículo. hay clientes que aceptan entregas parciales, pero esto incrementa los costes de preparación de pedidos transporte y control. Los costes de preparación de pedidos son generalmente una pequeña parte de los costes totales logísticos, pero una baja eficacia en esta función puede afectar seriamente a otras actividades, como el transporte, y, lo que es peor, al nivel de servicio al cliente. Por todo lo visto, el equipo de manutención y transporte para el manejo de mercancías es fundamental.

Soret I. (s.f.) *logística comercial y empresarial*. 28-33 <https://goo.gl/DHptw9>

MEJORES PRACTICAS EN OPERACIONES EN CENTROS DE DISTRIBUCION.

Una bodega o almacén puede definirse como un espacio planificado para ubicar, mantener y manipular mercancías y materiales.

Dentro de esta definición hay dos funciones dominantes: el almacenamiento, y el manejo de materiales. El papel que tiene una bodega en el ciclo de abastecimiento de la empresa depende de la naturaleza de la misma. En algunas ocasiones, será un punto de paso donde se descompone el flujo de materiales, conformado por unidades de empaque, para despachar las cantidades que necesitan los clientes. En este caso, el almacenaje no tiene tanta relevancia como el manejo de materiales.

Como punto de partida, es necesario entender que las actividades físicas desarrolladas durante el proceso de almacenamiento son: recepción, almacenaje, preparación de pedidos y expedición.

FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LOS CENTROS DE DISTRIBUCION

En la función de almacenamiento aplicada a la gestión moderna en los centros de distribución, se destaca tres grandes funciones, a saber:

1. Minimizar el costo total de la operación. para lograr este objetivo, el jefe de la bodega necesita considerar los tres elementos principales que lo constituyen: mano de obra, espacio y equipo. Estos reflejan el costo total de la operación de almacenamiento (almacenaje, acopio, bodegaje) y, en consecuencia, su nivel de utilización y la manera como cada uno de ellos puede ser intercambiado (trade off) con otros.

2. Suministrar los niveles adecuados de servicio: El nivel de servicio que se proporciona a los clientes estará determinado por la eficacia y la eficiencia de los procedimientos utilizados en la recepción, bodegaje y despacho de productos. En términos sencillos, el fin del almacenamiento es lograr la mejor combinación entre:

- Maximización del espacio en volumen.
- Maximización en el uso de los equipos.
- Maximización en el acceso a todos los materiales y mercancías.
- Maximización de la salvaguardia de todos los materiales y mercancías.

- Maximización en el uso de la mano de obra.

Relacionando estas cinco amplias premisas con el fin básico de costo y servicio, los objetivos de la gestión de bodegas puede resumirse así:

- Lograr que el movimiento diario de bienes que entran y salen de la compañía este estrictamente de acuerdo con las necesidades de compras y despachos.
- Mantener los stocks previstos de materiales y mercancías al mínimo costo, de acuerdo con los criterios de la organización y los recursos financieros disponibles.
- Controlar perfectamente los inventarios, la facturación y los pedidos.

SISTEMA DE GESTION DE ALMACENES Y CEDIS – WMS

En el mercado competitivo de hoy, el foco primario de muchas organizaciones esta en mejorar el servicio al cliente. Para lograr esto, las compañías están emprendiendo un amplia gama de iniciativas para optimizar sus procesos. En muchos casos aumentar la disponibilidad de producto para los clientes implica más personal e incremento de los gastos totales. Desafortunadamente, estos costos adicionales pueden erosionar el beneficio del negocio.

Un método probado para incrementar el servicio al cliente sin incurrir en costos adicionales a largo plazo, es la puesta en práctica de un sistemas de gerencia del almacén (WMS). El concepto y la tecnología de WMS no son nuevos. Estos sistemas se han madurado en los métodos para reducir costos del inventario, mientras aumentan eficacias totales. Poner tecnología WMS en ejecución dentro de una empresa que use ya un sistema ERP, le permite a las organizaciones un retorno de la inversión a muy corto plazo y proporcionar el mejor servicio posible a sus clientes. WMS puede proveer a una compañía los beneficios materiales rápidamente, mejorando eficacias de las operaciones del almacen. Las principales ventajas del WMS son:

- Put away y picking dirigidos

- Gerencia de la capacidad del almacén
- Capacidad de radiofrecuencia para la recepción de datos
- Planeación de la carga
- Muelle cruzado
- Optimización del picking
- Estratificación del ABC
- Interpolación del trabajo

Estas bondades se traducen en ahorros de costos directos. El grado de estas economías depende de un número de factores, incluyendo niveles y exactitud del stock, de costos superiores del envío y del personal necesario hoy para el picking del embalaje y el envío.

QUE ES UN WMS?

El Warehouse Management System o en español Sistema de Gestión de Almacenes, es el corazón del centro de distribución. Es una aplicación de software que prevé un control sobre cada fase de la operación logística: la recepción almacenamiento, reabastecimiento, preparación de pedidos y la carga de camiones. El sistema WMS gestiona todo, desde inventario personal hasta equipos en tiempo real y con configuraciones definidas por el usuario. Un buen WMS debe controlar no solo el stock sino también debe tener la capacidad de administrar el personal, saber que está sucediendo en cualquier instante, ya que en un esquema de comercio como el que impera hoy se dan transacciones minuto a minuto. Por lo tanto, si una compañía no es capaz de seguir este ritmo, tiende a quedar relegada con las otras que no pueden evolucionar a la misma velocidad de los negocios.

SISTEMAS DE INVENTARIOS ABC

El ABC en los inventarios consiste en estructurar o clasificar los productos en tres categorías denominadas A, B y C, apoyándose en el principio según el cual, generalmente, los productos siguen una distribución parecida a la realizada por Pareto con las rentas de los individuos. Dicho argumento es: alrededor del 20% del número de artículos en stock representan cerca del 80 % del valor total de ese inventario.

Cada una de estas categorías, tiene sus propias características. Veamos algunas de ellas

Productos tipo A

- Representan un porcentaje pequeño en términos de unidades físicas, respecto al total de los artículos movilizados.
- Constituyen la mayor parte del capital movilizado, dicho capital se recupera más fácilmente genera gran parte de la utilidad del negocio.
- Generalmente, son más rentables.
- Nunca deberían presentar agotados, pues requieren un nivel de servicio superior al 99%
- Su nivel de inventario suele ser alto, pero justificable.
- El costo de venta es menor, comparado con los que poseen los otros dos tipos de productos, B y C.
- Son bienes de alta rotación y, generalmente, su demanda es más fácil de predecir.
- Su proceso productivo está más estandarizado.
- Los proveedores de estos artículos están más desarrollados.

Productos tipo B

- Tienen una representación mediana, en términos de las unidades físicas con relación al total.
- Poseen el segundo valor en cuanto a capital movilizado. Su tratamiento es intermedio, es decir, sin una gran inversión, pero con un cuidado razonable.
- Tienen una rentabilidad intermedia.
- Su nivel de inventario suele ser un término medio.
- Son bienes con una rotación media.
- Su demanda no es tan acertada cuando se trata de pronosticarla.
- Presentan un costo de venta intermedio, comparados con los productos A y C.

Productos tipo C

- Este grupo representa un alto porcentaje en cuanto a unidades físicas movilizadas con relación al total.
- Es el grupo que menos capital moviliza con respecto a la inversión total.
- Tienen una rentabilidad inferior y su manejo no es muy exigente.
- Son los productos con más baja rotación.
- En el stock es normal tener pocas unidades de estos artículos.
- Los pronósticos poco funcionan a la hora de estimar la demanda de este tipo de referencias.
- Presentan el mayor costo de venta, comparaos con los productos A y B.
- Son candidatos a convertirse en bienes obsoletos.
- Representan un alto costo de mantenimiento para la empresa.

La clasificación A, B, y C de un grupo de productos se puede llevar a cabo desde diferentes puntos de vista, es decir, se pueden hacer según:

- La demanda.
- El costo.
- La rentabilidad.
- Las ventas.
- El significado estratégico de cada producto para la compañía, entre otras alternativas.

En este proceso es fundamental recordar mantener clasificados tanto a los productos como a los clientes, para establecer un tratamiento diferencial y orientar mejor a la fuerza de ventas.

Además, la clasificación, en todos los casos, debe hacerse, periódicamente, pues los bienes pueden ir cambiando su comportamiento con el tiempo y así, por ejemplo, un producto B puede convertirse en un A o en un C y viceversa.

PRINCIPIO DEL ABC

El aporte de la clasificación a la rotación total es igual a su contribución a las ventas de forma que:

- Los ítems A contribuyen con el 80% de las ventas y con el 80% de la rotación total de los inventarios.
- Los ítems B contribuyen con el 15% de las ventas y con el 15 % de la rotación total de los inventarios.
- Los ítems C contribuyen con el 5% de las ventas y con el 5% de la rotación total de los inventarios.

Como complemento al análisis ABC, es posible incluir los conceptos de rentabilidad y variabilidad que tiene cada producto de la organización; de tal forma que se puedan construir los escatogramas de demanda y rentabilidad como herramientas adicionales para la categorización de ítems y el análisis de continuidad de productos.

Mora, L.A. (octubre 05 de 2010). *Gestión logística integral*. 88-127

Cross Docking

El Cross Docking ayuda a simplificar el almacenamiento y la distribución de productos en muchas compañías. Antes de poner en marcha el Cross Docking, una compañía puede tener múltiples proveedores o fuentes de aprovisionamiento que llevan el producto directamente a su tienda. sin embargo aplicando la operativa bajo el modelo de Cross Docking, todos los proveedores traen el producto al almacén de distribución previamente. Sin embargo, aplicando el Cross Docking la mercancía es traída al almacén central donde se clasifica por cada tienda para su posterior envío, ofreciendo un control más preciso sobre qué se envía a cada tienda.

Ventajas del Cross Docking

Existen muchas ventajas que se pueden obtener empleando el Cross Docking como estrategia de almacenamiento y distribución. A continuación detallo alguna de las más relevantes.

Control – Ofrece un mejor control a las empresas ya que gestionan directamente las necesidades de la tienda ajustadas a la demanda de los clientes. Ni más ni menos.

Justo a Tiempo – El Cross Docking es utilizado en entornos de producción dónde los suministros son entregados en tiempo y forma en el lugar donde se necesitan con el objetivo no haya un exceso de almacenamiento de producto.

Costes de Almacenamiento y Manipulación – Con este tipo de estrategia, hay una menor necesidad de espacio para el almacenamiento y la rotación del producto es mucho más elevada, por lo que las organizaciones consiguen unos menores costes de almacén y financieros. también los coste de manipulación disminuyen, por lo que puede permitir una menor carga de personal para estas labores.

Organización – Cuando se implementa esta estrategia de forma óptima, puede ayudar a mantener la línea de suministros más organizada.

Trabajando con un 3PL

El Cross Docking es una estrategia empleada por los Operadores Logísticos como parte de los servicios que pueden ofrecer. Este tipo de empresas son especialistas en optimizar todos los procesos relacionados con esta estrategia – Recepción, Manipulación, Clasificación, Etiquetado. Muchas empresas utilizan estas empresas expertas para conseguir implementar el Cross docking dentro de su operativa logística.

Los productos son enviados a un almacén central de consolidación del operador logístico, dónde las mercancías son organizadas para este fin, ofreciendo un servicio más económico

fundamentalmente para empresas de tamaño mediano que no disponen de medios ni instalaciones adecuadas para este tipo de operaciones.

Las áreas de Cross Docking en un Centro de Distribución

El Cross Docking es fundamentalmente un proceso entrada y salida de materiales con diferentes fuentes de suministro y distintos puntos de envío. Una estación de Cross Docking puede ser un área específica dentro de un Centro de Distribución donde son desdoblados los productos a manipular. Se diseña especialmente para este tipo de operaciones habilitando áreas sobre el suelo e incluyendo la infraestructura necesaria para la identificación de las mercancías allí depositadas (lectores, etiquetadoras, clasificadores,,,,)

Otra de las ventajas de una estación de Cross Docking es que puede hacer un seguimiento más detallado de un lote de equipos y suministros con la consiguiente reducción del riesgo de robo o pérdida.

Cómo funciona internamente el Cross Docking

Los suministros son traídos a la estación siendo recepcionados en el área de recepción. Generalmente esta área se encuentra en uno de los laterales de la estación próximo a los muelles de descarga. En una zona próxima se sitúan para mercancías para ser consolidadas según destinos.

Para una mayor eficacia en la operación, el producto vendrá identificado el punto de destino desde origen. Con ello, facilita su identificación y clasificación

En la zona de expedición se consolidan los productos según destinos adjuntando la documentación final, generalmente el packing list y documentación de transporte.

<https://meetlogistics.com/inventario-almacen/entendiendo-el-cross-docking/>

Marco Legal

La obligación aduanera en la importación

Artículo 21. Alcance. La obligación aduanera nace con las formalidades aduaneras que deben cumplirse de manera previa a la llegada de la mercancía al Territorio Aduanero Nacional.

Comprende el suministro de información y/o documentación anticipada, las formalidades aduaneras y requisitos que deben cumplirse al arribo de las mercancías, la presentación de la mercancía a la autoridad aduanera, la presentación de la declaración aduanera, el pago de los derechos e impuestos causados por la importación y de los intereses, el valor de rescate y las sanciones a que haya lugar, así como la obligación de obtener y conservar los documentos que soportan la operación, presentarlos cuando los requiera la autoridad aduanera, atender las solicitudes de información y pruebas, y en general, cumplir con las exigencias, requisitos y condiciones establecidos en las normas

correspondientes.

Son responsables de la obligación aduanera en la importación: el importador de las mercancías, el declarante y los operadores de comercio exterior respecto de las actuaciones derivadas de su intervención.

Parágrafo. Quien pretenda importar deberá entregar de manera previa al embarque o a la llegada de las mercancías, a través de los servicios informáticos electrónicos, la información comercial relacionada con la operación que dará origen a su importación, en los casos, forma, condiciones y términos establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. La omisión de esta obligación no constituye una infracción sancionable; sin embargo, la operación de comercio exterior podrá ser calificada como de alto riesgo a efecto de los controles aduaneros.

Artículo 22. Hecho generador de los derechos e impuestos a la importación. Constituye hecho generador de los derechos de aduana, de los demás derechos y recargos a la importación, la introducción de las mercancías al Territorio Aduanero Nacional definido en este decreto, considerando además lo establecido en el último inciso del artículo 1° del presente decreto.

Respecto a los impuestos que se generen con ocasión de la importación, el hecho generador será el establecido en la ley.

Artículo 23. Sujeto activo y sujeto pasivo de la obligación aduanera relativa al pago de los derechos e impuestos a la importación y demás obligaciones aduaneras. Son sujetos de la obligación aduanera relativa al pago de los derechos e impuestos a la importación, de los intereses, valor de rescate y

sanciones a que haya lugar:

1. Como sujeto activo, en su calidad de acreedor, la Nación – Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
 2. Como sujeto pasivo de los derechos causados por la importación, en calidad de deudor, el declarante, en las condiciones previstas en este decreto. De igual manera es sujeto pasivo, el adquirente de mercancías que salen del departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y de las Zonas de Régimen Aduanero Especial con destino al resto del Territorio Aduanero Nacional.
- Respecto a los impuestos causados por la importación, será lo previsto por la ley.

Artículo 24. Aplicación de los derechos e impuestos, tipo y tasa de cambio. Los derechos e impuestos, tipo y tasa de cambio, aplicables a la importación, serán los señalados a continuación, teniendo en cuenta lo previsto en el artículo 25 siguiente:

1. Los vigentes en la fecha de presentación y aceptación de la respectiva declaración aduanera, cuando se trate de una inicial.
2. Los vigentes en la fecha de la presentación y aceptación de la declaración inicial, cuando se trate de una declaración de corrección; o los vigentes en la fecha de la presentación y aceptación de cualquier otra declaración que anteceda a la de corrección.
3. Los vigentes en la fecha de la presentación y aceptación de la declaración inicial, cuando se trate de una declaración de modificación en los regímenes

suspensivos o cuando se trate del régimen de importación temporal de mercancías alquiladas o con contrato de arrendamiento con opción de compra “Leasing”.

4. Los vigentes en la fecha de la presentación y aceptación de la declaración de modificación, liquidados sobre el valor en aduana determinado en la declaración aduanera inicial, cuando la importación temporal de que trata el párrafo 1° del artículo 248 de este decreto, se acoja al literal e) del artículo 428 del Estatuto Tributario.

5. Los vigentes en la fecha de la presentación y aceptación de la declaración de modificación, en el régimen de importación con franquicia o exoneración de derechos e impuestos a la importación; en el régimen de depósito aduanero; o en el régimen de transformación y/o ensamble.

6. Los vigentes en la fecha de llegada, en los regímenes de tráfico postal, envíos de entrega rápida o mensajería expresa.

7. Los vigentes en la fecha de llegada del viajero conforme a lo indicado en el pasaporte.

Artículo 25. Conversiones monetarias. El valor en aduana de las mercancías importadas se determinará en dólares de los Estados Unidos de América.

A estos efectos, el valor de la mercancía o de cualquiera de los elementos conformantes del valor en aduana, negociados en una moneda diferente al dólar de los Estados Unidos de América, será convertido a esta moneda aplicando el tipo de cambio vigente el último día hábil de la semana anterior a la fecha de presentación y aceptación de la declaración aduanera de las mercancías

importadas. De este tratamiento se exceptúan los casos en los que el contrato de venta de las mercancías importadas estipula un tipo de cambio fijo, de acuerdo con lo establecido en la Opinión Consultiva 20.1 del Comité Técnico de Valoración en Aduana de la Organización Mundial de Aduanas (OMA).

Los tipos de cambio serán los publicados por el Banco de la República o por la fuente oficial que determine la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, la que debe ser reconocida internacionalmente y de acceso gratuito para el declarante y los operadores de comercio exterior. Si la moneda de negociación no se encuentra entre aquellas que son objeto de publicación por el Banco de la República o por la fuente oficial que determine la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, podrá aplicarse el tipo de cambio certificado de acuerdo con cotizaciones o transacciones efectuadas por un banco comercial en el Territorio Aduanero Nacional, o por la Oficina Comercial de la Embajada del correspondiente país, acreditada en Colombia.

El valor en aduana expresado en dólares de los Estados Unidos de América se convertirá a pesos colombianos, teniendo en cuenta la tasa de cambio representativa de mercado que informe la Superintendencia Financiera o la entidad que haga sus veces, para el último día hábil de la semana anterior a la fecha de presentación y aceptación de la declaración aduanera.

Para los regímenes de tráfico postal y envíos de entrega rápida o mensajería expresa, la tasa de cambio será la vigente el último día hábil de la semana anterior a la fecha de llegada de la mercancía. En el caso del régimen de viajeros, será la vigente en la fecha de llegada del viajero conforme a lo indicado en el

pasaporte.

Artículo 26. Liquidación. Los derechos e impuestos causados por la importación serán liquidados de acuerdo con lo siguiente:

1. Para los derechos de aduana, se toma como base gravable el valor en aduana de la mercancía importada, determinado conforme lo establecen las disposiciones que rigen la valoración aduanera.

2. Para los demás derechos e impuestos a la importación, será el valor en aduana de la mercancía importada cuando corresponda y, en casos especiales, será lo que dispongan las normas que regulan la materia.

3. Para el impuesto sobre las ventas en la importación, la base gravable se establecerá a partir del valor en aduana determinado conforme lo establecen las disposiciones que rigen la valoración aduanera, adicionando el valor de los derechos de aduana, conforme a lo previsto en el artículo 459 del Estatuto Tributario y normas que lo reglamenten.

Parágrafo. El impuesto nacional al consumo y el impuesto nacional a la gasolina y al ACPM, serán liquidados conforme a lo previsto en el Estatuto Tributario y normas que lo reglamenten.

Artículo 27. Pago de los derechos e impuestos a la importación y demás obligaciones aduaneras. El pago de los derechos e impuestos a la importación, intereses, valor del rescate y sanciones, deberá realizarse a través de canales electrónicos, salvo cuando la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales establezca que pueden ser presenciales.

Los bancos y demás entidades autorizadas para recaudar, recibirán el pago de

los derechos e impuestos a la importación, intereses, valor del rescate y sanciones, bajo su responsabilidad y con el cumplimiento de las condiciones que determine la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Los valores liquidados en la declaración aduanera de importación o documento que haga sus veces, por concepto de derechos e impuestos a la importación, sanciones, intereses y valor del rescate, se deben aproximar al múltiplo de mil (1.000) más cercano.

Cuando los derechos e impuestos a la importación y demás obligaciones aduaneras hayan sido pagados, se emitirá un comprobante que constituirá la prueba de pago, de conformidad con lo establecido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Parágrafo. Bajo su responsabilidad, las entidades financieras autorizadas para recaudar, habilitarán cualquier procedimiento que facilite el pago. En estos casos, las entidades mencionadas deberán responder por el valor del recaudo, como si este se hubiera pagado en efectivo.

Artículo 28. Pago consolidado. Se podrá consolidar el pago de los derechos e impuestos a la importación, las sanciones, intereses y valor del rescate, a que hubiere lugar, derivados de las declaraciones aduaneras de importación presentadas durante un período anterior, según lo señalado en este decreto.

El pago consolidado de los derechos e impuestos, intereses, sanciones y valor del rescate, procederá en los siguientes casos:

1. Cuando se trate de un declarante que tenga la calidad de operador económico autorizado.

2. Cuando se trate de los declarantes de confianza, calificados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales conforme al sistema de gestión del riesgo, en cuyo caso deberán constituir una garantía global por cuantía equivalente al cinco por ciento (5%) del valor FOB de las importaciones realizadas durante los doce (12) meses anteriores a la comunicación del reconocimiento, sin que en ningún caso el valor a asegurar sea superior a cien mil (100.000) Unidades de Valor Tributario (UVT).

3. En las importaciones efectuadas por el operador postal oficial y los operadores de envíos de entrega rápida o mensajería expresa.

El pago consolidado se deberá realizar dentro de los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes, en los casos señalados en los numerales 1 y 2, aplicable a las declaraciones aduaneras que cuenten con autorización de levante y retiro durante el mes inmediatamente anterior. Para el caso del numeral 3, dentro de los tres (3) primeros días de cada quincena, aplicable a los envíos entregados durante los quince (15) días anteriores a la fecha de pago.

A estos efectos, el pago se hará mediante el formulario de pago consolidado que indique la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, el que contendrá fundamentalmente el resumen de las liquidaciones privadas y el total a pagar de las declaraciones aduaneras de importación que correspondan al período determinado. El formulario de pago consolidado solo surte efectos jurídicos con el pago de la totalidad de los derechos e impuestos a que haya lugar.

El incumplimiento de las obligaciones que se derivan del pago consolidado ocasionará, en el caso del numeral 1, la pérdida automática de este tratamiento

especial durante un (1) año. En el caso del numeral 2, la pérdida de la calificación de confianza otorgada conforme a lo establecido en el artículo 34 del presente decreto. Lo anterior, sin perjuicio de la sanción prevista en este decreto.

Para el caso del numeral 3, el incumplimiento de las obligaciones que se derivan del pago consolidado ocasionará la suspensión automática del pago consolidado, mientras se acredita el cumplimiento de la obligación, sin perjuicio del pago de los intereses moratorios a que haya lugar y de la sanción establecida en este decreto.

Artículo 29. Pago diferido. Se podrá realizar el pago diferido únicamente de los derechos de aduana y de los impuestos a la importación conforme a lo que establezca la ley, en los siguientes casos:

1. Derechos de aduana e impuestos a la Importación.

1.1. Para el régimen de importación para el consumo de bienes de capital, sus partes y accesorios para su normal funcionamiento, se debe constituir y mantener vigente una garantía específica por un monto equivalente al ciento por ciento (100%) de los derechos de aduana e impuestos sobre las ventas a la importación liquidados, por un término de cinco (5) años. El objeto asegurable debe ser el de garantizar el pago de los derechos e impuestos, sanciones e intereses a que haya lugar, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades consagradas en este decreto.

1.2. En el régimen de importación de mercancías alquiladas o con contrato de arrendamiento con opción de compra “leasing”, la garantía será la prevista en el artículo 270 de este decreto.

En la declaración aduanera se liquidarán los derechos de aduana e impuestos a la importación en pesos, los que se convertirán a Unidades de Valor Tributario (UVT), aplicando el valor de cada UVT que esté vigente en la fecha de presentación y aceptación de la declaración. El valor así obtenido se distribuirá en diez (10) cuotas semestrales iguales.

El pago de la primera cuota deberá efectuarse dentro del término de permanencia de la mercancía en lugar de arribo o en depósito temporal o aduanero, una vez presentada y aceptada la declaración aduanera y autorizado el levante.

Cada una de las siguientes cuotas deberá ser pagada dentro de los seis (6) meses siguientes al vencimiento del pago de la cuota anterior, para lo cual, el valor de la cuota calculado en Unidades de Valor Tributario (UVT), se convertirá de nuevo a pesos colombianos, aplicando el valor de cada UVT que esté vigente en la fecha de su pago.

Si el pago no se realiza oportunamente, el interesado debe cancelar la cuota atrasada liquidándose los intereses moratorios a que haya lugar. El no pago de dos (2) cuotas consecutivas da lugar a exigir el pago de la totalidad de las cuotas pendientes.

Cuando se trate del régimen de importación temporal de mercancías alquiladas o con contrato de arrendamiento con opción de compra “leasing”, en donde la duración del contrato sea superior a cinco (5) años, el pago de los derechos e impuestos a la importación se hará dentro de los cinco (5) primeros años.

El pago diferido del impuesto sobre las ventas, en los casos expresamente

señalados en el Estatuto Tributario, se sujetará a los plazos y condiciones allí establecidas.

1.3. Para el declarante que tenga la calidad de operador económico autorizado.

El pago deberá realizarse dentro del mes siguiente a la autorización de retiro de las mercancías, sin perjuicio de utilizar el beneficio del pago consolidado previsto en el artículo 28 anterior, cuando corresponda.

1.4. Para los declarantes de confianza que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales califique y reconozca de acuerdo con el sistema de gestión del riesgo.

El pago deberá realizarse dentro del mes siguiente a la autorización de retiro de las mercancías. En este caso se deberá constituir una garantía global, conforme lo establezca la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, por cuantía equivalente al cinco por ciento (5%) del valor FOB de las importaciones realizadas durante los doce (12) meses anteriores al acto de reconocimiento del declarante emitido por la Entidad, sin que en ningún caso el valor a asegurar sea superior a cien mil (100.000) Unidades de Valor Tributario (UVT).

2. Derechos de aduana

Para el régimen de admisión temporal para reexportación en el mismo estado con suspensión parcial de los derechos e impuestos a la importación, se debe constituir y mantener vigente una garantía específica por un monto equivalente al ciento por ciento (100%) de los derechos de aduana liquidados y pagados, dentro del término establecido en el párrafo 1° del artículo 248 del presente decreto. El objeto asegurable debe ser el de garantizar el pago de tales derechos, sanciones e intereses a que haya lugar, como consecuencia del incumplimiento

de las obligaciones y responsabilidades consagradas en este decreto.

En la declaración aduanera se liquidarán los derechos de aduana en pesos, los que se convertirán a Unidades de Valor Tributario (UVT), aplicando el valor de cada UVT que esté vigente en la fecha de presentación y aceptación de la declaración; el valor así obtenido se distribuirá en diez (10) cuotas semestrales iguales, respetando siempre el término establecido en el parágrafo 1° del artículo 248 del presente decreto

El pago de la primera cuota deberá efectuarse dentro del término de permanencia de la mercancía en lugar de arribo o en depósito temporal o aduanero, una vez presentada y aceptada la declaración aduanera y autorizado el levante.

Cada una de las siguientes cuotas deberá ser pagada dentro de los seis (6) meses siguientes al vencimiento del pago de la cuota anterior, para lo cual, el valor de la cuota semestral calculado en Unidades de Valor Tributario (UVT), se convertirá de nuevo a pesos colombianos, aplicando el valor de cada UVT que esté vigente en la fecha de su pago.

Si el pago no se realiza oportunamente, el interesado deberá cancelar la cuota atrasada liquidándose los intereses moratorios a que haya lugar. El no pago de dos (2) cuotas consecutivas dará lugar a exigir el pago de la totalidad de las cuotas pendientes.

Para los eventos previstos en los numerales 1.3. y 1.4. de este artículo, el no pago dentro del término establecido en este artículo o la no renovación de la garantía, ocasionará la pérdida de este tratamiento especial otorgado conforme

a lo previsto en el artículo 35 del presente decreto.

Artículo 30. Extinción de la obligación aduanera relativa al pago. La obligación aduanera relativa al pago de los derechos e impuestos a la importación se extinguirá por alguno de los siguientes eventos:

1. Pago.
2. Compensación.
3. Abandono.
4. Destrucción de las mercancías por fuerza mayor o caso fortuito, debidamente comprobados ante la autoridad aduanera.
5. Destrucción ordenada por autoridad competente.
6. Decomiso.

La destrucción de las mercancías como forma de finalización de un régimen aduanero extingue la obligación aduanera de pago de ese régimen, sin perjuicio de que nazca de nuevo para los residuos que deban someterse a otro régimen que exija dicho pago.

La desnaturalización también extingue la obligación de pago respecto de las mercancías que se hubieren sometido al régimen de admisión temporal para reexportación en el mismo estado, siempre y cuando se haya realizado en presencia de la autoridad aduanera y sin perjuicio de lo previsto en el inciso anterior. <http://www.redalyc.org/html/3600/360033191007/>

2. Diseño metodológico y Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES / TIEMPO EN MESES	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Recopilación de la información					
Análisis de la información					
Elaboración del plan de mejora					
Aplicación del plan de mejora					
Control de Evaluación plan de					

mejora	
--------	--

La metodología o estrategia utilizada en el plan de mejora fue la Investigación descriptiva, porque Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, en este caso la problemática que se trabajó en la compañía DURESPO S.A. señalando sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Se recopiló la información pertinente al proceso de investigación, por medio de trabajo de campo, en cual se implementó la observación de los procesos realizados tanto en el CEDI como en el deposito aduanero, se realizaron encuestas, las cuales fueron aplicadas al personal que tiene contacto directo con el proceso afectado con el fin de poner en marcha la estrategia de implementación para la mejora de dichos procesos. Los cuales se van a comenzar a implementar entre los meses de Junio y Julio del año 2018 aproximadamente, para determinar cuál de las técnicas mencionadas en el marco teórico, tendrá una mejor viabilidad para su posterior desarrollo.

3. Materiales y Recursos

Para la implementación se debe realizar un análisis detallado, teniendo en cuenta que se requiere:

- Recursos humanos, como la mano de obra del personal del área directamente afectada, formadores para llevar a cabo el proceso de

capacitación del personal, para la implementación del nuevo sistema de inventarios, y vigilancia.

- Recursos físicos, como servicios públicos, papelería.
- Recursos financieros, en este se tiene en cuenta que se deben trabajar horas extras para suplir las necesidades de la empresa y llevar a cabo la implementación del plan de mejora, pago por los servicios de la persona encargada de la capacitación de los empleados, y el valor del nuevo software a implementar.

CAPITULO III: Impacto del proyecto

- Los objetivos planteados en el plan de mejora de la compañía DURESPO S.A. se encuentran pendientes por la aplicación, debido a que el inicio de la estrategia será implementada entre los meses de Junio y Julio del año 2018 aproximadamente.
- Durante el periodo en el cual se desarrolló el plan de mejora, que abarco entre febrero y mayo del año 2018, se realizaron diferentes actividades para identificar la causa del problema a tratar. Dichas actividades se dividieron en trabajo de campo, en el cual por medio de la observación, se identificó el trabajo realizado por los auxiliares y la jefe del CEDI, el auxiliar de importaciones que se encuentra a cargo del depósito aduanero, el

departamento de importaciones, y el área comercial. Para llevar a cabo un análisis más profundo de la raíz que origina el problema. Luego de haberse cumplido este objetivo, se realizaron unas encuestas al personal del CEDI, debido a que por medio del trabajo de campo fue en este departamento donde se evidencio que se presenta el cuello de botella para la compañía DURESPO S.A. y posteriormente se diseñó un plan estratégico para dar solución al problema.

- La mayor dificultad encontrada para realizar el plan de mejora radico básicamente en el tiempo que se tiene establecido para realizarlo, debido a que es un periodo muy corto de 3 meses aproximadamente, en el cual no se pudo tener una mayor profundización en la investigación realizada. Sin embargo se hizo todo lo posible, utilizando los medios y la información disponible, para llevar a cabo la ejecución de la misma.

4.

- a. Según los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, se concluye el cuello de botella de la compañía DURESPO S.A. radica directamente en el centro de distribución.

- Con base a las técnicas planteadas, es pertinente realizar un análisis minucioso y conciso. Con el fin de implementar una técnica que le permita al CEDI mejorar su sistema de inventarios y proporcionar a los demás departamentos un proceso ágil y seguro.
- Debe adoptarse una planeación estratégica que garantice la mejora de los procesos que se están llevando a cabo en toda la cadena logística, para lograr

posicionarse en el mercado nacional de productos agroindustriales, como una empresa competitiva.

- Es pertinente el desarrollo y constante retroalimentación del personal, en cuanto al sistema de control y evaluación que se implementara. Debido a que es allí donde radica el éxito de los nuevos procesos que se desean aplicar.
- Se recomienda a la compañía DURESPO S.A. la implementación de un plan de mejora, que se lleve a cabo en el transcurso de los meses de Junio y Julio del año 2018, el cual estará a cargo de la Señora Paola Hernández, jefe del CEDI. Debido a que se han identificado algunas falencias en cuanto al desarrollo del proceso logístico que allí se maneja. Por lo tanto es de vital importancia implementar una estrategia basada en el análisis de las técnicas mostradas a lo largo de la investigación, para determinar cuál será más acorde para ponerlo en práctica. Con esta medida se garantizara una mejora que beneficiara no solamente en los procesos logísticos, sino también en los diferentes departamentos que se han visto afectados en la compañía.