



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
M E D E L L Í N

ANÁLISIS EN EL RETIRO DE MERCANCÍAS A TIEMPO, APUNTA A MENOS

SOBRE COSTOS LOGÍSTICOS – INDUSTRIAS HACEB S.A

Paula Alejandra Castañeda Quintero

Código 2177180

Asesor de práctica: Eduardo Cueto Fuentes

Requisito para optar al título de pregrado en la

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Medellín - Colombia

2019

TABLA DE CONTENIDO

1. CONTEXTUALIZACIÓN	5
1.1 Título del trabajo	5
1.2 Nombre de la empresa	5
1.3 Caracterización de la empresa.....	5
Historia:.....	5
Modelo de excelencia:.....	5
Valores y filosofía organizacional:	5
Área de desempeño de la práctica:	6
1.4 Alcance.....	6
2. JUSTIFICACIÓN	7
3. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	7
3.1 Objetivos específicos	7
4. DIAGNOSTICO	8
4.1 Resultados indicadores mes de septiembre.....	9
4.2 Resultados indicadores mes de octubre	11
4.3 Aumento en costos asumidos por bodegaje	13
5. RESUMEN DE LA PRÁCTICA	14
6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
7. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	16
7.1 Selección de la alternativa	17
7.2 Referentes teóricos	17
8. PLAN DE ACCIÓN	20
9. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA	21
10. CONCLUSIONES	21
11. RECOMENDACIONES	22
12. LECCIONES APRENDIDAS	22
REFERENCIAS	24
ANEXOS.....	25

CONTENIDO DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 1. <i>Resultados TDM mes de septiembre 2018</i>	9
Tabla 2. <i>Resultados DITRANSA mes de septiembre 2018</i>	10
Tabla 3. <i>Resultado por sede operativa - Septiembre 2018</i>	10
Tabla 4. <i>Resultados TDM mes de octubre 2018</i>	11
Tabla 5. <i>Resultados DITRANSA mes de octubre 2018</i>	11
Tabla 6. <i>Resultado TNC mes de octubre 2018</i>	13
Tabla 7. <i>Plan de gestión de Riesgos Proyectos HACEB – Matriz de riesgos</i>	19
Tabla 8. <i>Plan de acción</i>	20
Grafico 1 <i>Pago por bodegaje 2018</i>	13
Grafico 2. <i>Árbol de problemas</i>	15

Introducción

A comienzos del año 2018 Industrias Haceb, identifico problemas en el sobre costo de la logística en las importaciones con respecto al transporte nacional, los cual venían impactando la promesa de valor para con Haceb, al no recoger la mercancía a tiempo desde los puertos de arribo. De este modo nace el proyecto “Análisis en el retiro de mercancías a tiempo, apunta a menos sobre costos logísticos”. Establecida bajo una metodología mixta de investigación y de tipo no experimental, el siguiente trabajo será en acción de la información primaria, es decir, el trabajo de campo e información secundaria que se apoya en pesquisas bibliográficas, análisis de contratos e indicadores de gestión por parte de las áreas involucradas. De esta manera se pretende incentivar el mejoramiento en la competitividad y calidad de este proceso sobre el territorio nacional al igual que con los proveedores de transporte licitados en esta modalidad. Así mismo, se presentara el diagnostico, los riesgos y se ofrecerán recomendaciones para que este proyecto pueda continuar ejecutándose.

1. CONTEXTUALIZACIÓN

1.1 Título del trabajo

Análisis en el retiro de mercancías a tiempo, apunta a menos sobre costos logísticos.

1.2 Nombre de la empresa

Industrias Haceb S.A

1.3 Caracterización de la empresa

Historia:

En 1940, José María Acevedo fundador de Industrias Haceb, se encontraba arrendando en un lugar en el centro de Medellín donde realizaba reparaciones de electrodomésticos, mientras que la segunda guerra civil agotaba la materia prima y la importación de estos, con el ingenio y la perseverancia del señor José María, logro crear la primera cocineta de un solo puesto y así sería el inicio de esta gran Industria.

Años más tarde, se crea la producción sobre la línea de productos eléctricos y cocinetas, también se da origen a la línea de calentadores, más adelante la línea de neveras y las plantas de producción de Guayabal, las cuales serían renovadas y más modernas en la planta de Copacabana, ganando diversos certificados de calidad que le permite exportar sus productos y compromiso a través de los últimos setenta años, con más de 3000 empleados y calificada como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia. (Industrias Haceb S.A, 2018)

Modelo de excelencia:

Industrias Haceb, trabaja bajo una iniciativa corporativa única y con carácter, donde no se habla expresamente de la misión y la visión, se habla de excelencia de esta manera aborda el ¿Qué? El ¿Para qué? Y el ¿Dónde? Permitiéndoles ser mejores, innovadores y más eficientes. Dirigiendo a los colaboradores a través de:

Propósito superior: Hogares y familias felices.

Propuesta de valor: Para ti, que buscas el bienestar y tranquilidad de tu familia, Haceb es la marca colombiana experta en soluciones integrales y al alcance, para el hogar de tus sueños. (Industrias Haceb S.A, 2018)

Valores y filosofía organizacional:

- Humanos: reconocemos nuestra naturaleza y somos comprensivos y sensibles
- Cercanos: somos personas muy próximas e inmediatas a nuestros empleados, clientes y proveedores y en general a nuestros grupos de interés.
- Apasionados: sentimos pasión y afecto por lo que hacemos.
- Abiertos al cambio: evolucionamos con el mundo y con la dinámica constante del cambio.
- Íntegros. nos caracterizamos por ser personas rectas, honradas e intachables; nuestras actuaciones están circunscritas a principios éticos y legales. (Industrias Haceb S.A, 2018)

Área de desempeño de la práctica:

La práctica se realizó en el área de comercio exterior, que se encuentra bajo la dirección de planeación y logística. El área de comercio exterior, se centra en importaciones donde se está pendiente de todo este proceso, desde que el área de compras de repuestos, materia prima y terminados, hace la compra, pasando por los inhouses de agencia de aduana, hasta tener el producto en Industrias Haceb S.A, controlando los requisitos, las facturas comerciales y los documentos de importación para su debido proceso de pago en el área financiera.

El área, está conformada por una Analista en comercio exterior, quién tiene a su supervisión a tres inhouses y un practicante de la agencia de aduana Aduanimex nivel I, una Auxiliar de apoyo del área y eventualmente una practicante cada seis meses.

1.4 Alcance

Desarrollar capacidad de análisis que permitan interpretar de manera experiencial lo aprendido en el recorrido académico, fortaleciendo la interacción en el mundo laboral. Mientras se desarrolla el proyecto investigativo, en el cual se pretende analizar cómo se aumentan los costos de las importaciones cuando el transportador nacional no recoge la mercancía a tiempo, incumpliendo la promesa de valor pactada y generando retrocesos en el proceso. De ahí el título “análisis en el retiro de mercancías a tiempo, apunta a menos sobre costos logísticos”

2. JUSTIFICACIÓN

Realizar la práctica profesional, es llevar todo lo teórico al mundo empresarial, conociendo el funcionamiento y como lo aprendido en la universidad se convierte en parte del proceso, afrontando retos del diario de una empresa, es por eso que con la práctica debemos estar dispuestos con energía y con inquietud de aprender más.

Buscar prácticas, es hallar un lugar que nos permita reconocer cuales son las fortalezas y aspectos por mejorar en las áreas del conocimiento como profesional y en la vivencia personal. Es ahí la importancia de encontrar una empresa que valoren la disposición de aprender, así como el practicante debe valorar la oportunidad. Por eso practicar en Industrias Haceb, en el área de comercio exterior es el la definición del porque practicar abre la mente del conocimiento y las ganas de seguir explorando.

Justamente, lo que genera el proyecto donde para poder hallar una alternativa, se debe conocer cada paso que conlleva los más de 120 procesos de importaciones mensuales que realiza Industrias Haceb, así se pueden ir realizando hipótesis sobre el manejo de los proveedores de transporte nacional y el sobre costo que genera la demora en la logística ya que estos se encargan de recoger y transportar la mercancía de los puertos Cartagena, Buenaventura y Barranquilla, de la frontera de Ecuador con Colombia y de la zona franca de Bogotá.

3. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Analizar el mejoramiento en la competitividad y calidad en el proceso de importación, en el recojo y traslado de la mercancía en el territorio nacional con los proveedores de transporte de esta modalidad.

3.1 Objetivos específicos

- Verificar con el área de negociación que los contratos de las empresas de transporte nacional, tengan definida la promesa de servicio.
- Identificar con el Área de Transporte de Industrias Haceb S.A, la metodología a aplicar con las empresas de transporte para poder obtener la información con la veracidad requerida.

- Generar indicadores de control y medición del retiro de mercancía para los proveedores de transporte nacional.

4. DIAGNOSTICO

Las demoras en el recojo de las mercancías por parte de los proveedores de transporte nacional contratados por Industrias Haceb S.A en este caso:

- TDM logística, quien cumple uno de las obligaciones más importantes para Industrias Haceb S.A, como dicen ellos son la empresa de logística más humana (TDM, 2018). Ofreciendo a Haceb mayor disposición de transporte en el Puerto de Buenaventura.
- Ditransa, empresa de logística la cual presta su servicio de transporte nacional, especializada en mercancías especializadas como maquinaria y químicos. Ya que tiene los permisos de movimientos de mercancía Declaraciones de Tránsito Aduanero (DTA) y Operaciones de Transporte Multimodal - en la porción terrestre (OTM). (Ditransa, 2018)
- TNC, Logística Transcontainer S.A, empresa dedicada al transporte en todas sus modalidades de carga a nivel nacional e internacional (TNC, 2018). Además ofrece a Industrias Haceb S.A con proyectos exclusivos para entregar segura la mercancía de los depósitos de Buenaventura hasta Copacabana.

Han ocasionado en los últimos meses sobrecostos logísticos, puesto que la mercancía debe mantenerse en el puerto más tiempo del debido, tal como se evidencia en los indicadores presentados por los inhouses de Aduanimex mensualmente.

Para el análisis del siguiente diagnóstico, se realizó una síntesis de los indicadores, tomando datos únicamente relativos a este proyecto. Sin embargo, se debe resaltar que las siguientes demoras establecidas son de pedidos realizados a China y Corea del sur, además de adaptar los siguientes parámetros:

- De la fecha de levante - A la fecha de entrega de documentos al transportador nacional = Realización de planilla = 1 día
- Desde la fecha de entrega de documentos al transportador nacional – A la fecha del retiro total = Despacho = 2 días
- De igual modo para el resultado por sede operativa, se adiciona otros proveedores que prestaron servicio esporádico.

4.1 Resultados indicadores mes de septiembre

Tabla 1. *Resultados TDM mes de septiembre 2018*

Transportador nacional	Fecha Documentos Transportador	Fecha Retiro Total	Planilla	Despacho
TDM	7/09/2018 8:00	7/09/2018 16:25	0,78	0,35
TDM	7/09/2018 8:00	8/09/2018 12:50	0,78	1,20
TDM	7/09/2018 0:00	11/09/2018 0:00	0,24	4,00
TDM	8/09/2018 14:00	13/09/2018 12:38	1,05	4,94
TDM	8/09/2018 12:10	10/09/2018 17:39	0,96	2,23
TDM	8/09/2018 14:00	15/09/2018 13:52	1,02	6,99
TDM	8/09/2018 14:00	12/09/2018 7:12	1,02	3,72
TDM	8/09/2018 14:00	13/09/2018 17:24	0,98	5,14
TDM	12/09/2018 15:20	15/09/2018 22:07	0,93	3,28
TDM	25/09/2018 15:00	26/09/2018 17:04	0,98	1,09
TDM	25/09/2018 18:00	29/09/2018 0:00	0,04	3,25

Fuente: elaboración propia, con información de Aduanimex e Industrias Haceb

Teniendo en cuenta la tabla 1, en las operaciones logísticas de TDM se puede observar que en el mes de septiembre, no se presentaron demoras en la realización de la planilla, mientras sí se presentaron demoras en el despacho con 7 de las 11 operaciones, en intervalos de tiempo de 3 hasta 7 días.

Tabla 2. Resultados DITRANSA mes de septiembre 2018

Transportador nacional	Fecha Documentos Transportador	Fecha Retiro Total	Planilla	Despacho
DITRANSA	10/09/2018 15:20	11/09/2018 7:34	3,09	0,68
DITRANSA	10/09/2018 8:00	13/09/2018 19:53	2,76	3,50
DITRANSA	10/09/2018 8:00	12/09/2018 15:12	2,75	2,30
DITRANSA	10/09/2018 8:00	14/09/2018 17:18	2,73	4,39

Fuente: elaboración propia, con información de Aduanimex e Industrias Haceb

Teniendo en cuenta la tabla 2. De las operaciones logísticas designadas a DITRANSA, se presentó demora en la realización de las planillas en todas, es decir, 4 de 4 operaciones. Según informe detallado se debe a reasignación del proveedor del flete terrestre. Mientras en el despacho se presentaron 2 demoras, que tuvieron un intervalo de 3 hasta 5 días.

Resultados TNC Transcontainer: En este mes no se presentaron registros

Tabla 3. Resultado por sede operativa - Septiembre 2018

Sede Operativa	Promedio	Máx.	Mín.
Barranquilla	3,63	4,00	3,25
2 - Contenerizada	3,63	4,00	3,25
Buenaventura	2,58	9,96	0,35
1 - Suelta	2,52	9,96	0,38
2 - Contenerizada	2,69	6,99	0,35
Cartagena	1,43	3,22	0,34
1 - Suelta	1,47	3,22	0,35
2 - Contenerizada	1,37	2,13	0,34
Total general	2,29	9,96	0,34

Fuente: elaboración propia, con información de Aduanimex e Industrias Haceb

De la tabla 3, se puede observar que la sede operativa que más tiempo ocupó en el despacho de transporte, es Buenaventura con un promedio de casi 10 días en este segmento de la logística, siendo esta también sede donde se concentra el mayor porcentaje para el arribo de la mercancía importada por Industrias Haceb S.A.

4.2 Resultados indicadores mes de octubre

Tabla 4. Resultados TDM mes de octubre 2018

Transportador Nacional	Fecha Documentos Transportador	Fecha Retiro Total	Planilla	Despacho
TDM	10/10/2018 14:58	17/10/2018 10:18	1,93	6,81
TDM	19/10/2018 19:25	25/10/2018 23:46	0,12	6,18
TDM	17/10/2018 14:58	23/10/2018 0:00	0,95	5,38
TDM	2/10/2018 15:51	6/10/2018 18:44	0,29	4,12
TDM	10/10/2018 18:00	14/10/2018 15:59	0,35	3,92
TDM	3/10/2018 10:55	6/10/2018 23:25	0,91	3,52
TDM	10/10/2018 8:00	13/10/2018 18:56	1,67	3,46
TDM	9/10/2018 9:30	12/10/2018 17:27	0,96	3,33
TDM	24/10/2018 8:00	27/10/2018 10:41	0,89	3,11
TDM	10/10/2018 18:40	13/10/2018 11:05	1,12	2,68

Fuente: elaboración propia, con información de Aduanimex e Industrias Haceb

De la tabla 4. En las operaciones logísticas de TDM, no se presentaron demoras en la realización de las planillas, mientras en el despacho se presentaron 10 demoras, es decir, 10 de 10 operaciones, con intervalo de tiempo de 3 días - 7 días.

Tabla 5. Resultados DITRANSA mes de octubre 2018

Transportador Nacional	Fecha Documentos Transportador	Fecha Retiro Total	Planilla	Despacho
DITRANSA	4/10/2018 17:46	17/10/2018 21:48	0,11	13,17
DITRANSA	13/10/2018 15:00	23/10/2018 10:00	1,23	9,79
DITRANSA	12/10/2018 11:40	20/10/2018 16:00	0,90	8,18
DITRANSA	12/10/2018 11:40	19/10/2018 15:00	0,84	7,14
DITRANSA	12/10/2018 11:40	19/10/2018 15:00	0,90	7,14

DITRANSA	16/10/2018 8:00	22/10/2018 15:00	3,93	6,29
DITRANSA	16/10/2018 8:00	22/10/2018 15:00	2,94	6,29
DITRANSA	16/10/2018 8:00	22/10/2018 15:00	2,95	6,29
DITRANSA	16/10/2018 8:00	22/10/2018 15:00	2,96	6,29
DITRANSA	2/10/2018 16:00	8/10/2018 20:16	0,26	6,18
DITRANSA	17/10/2018 9:40	22/10/2018 15:00	0,95	5,22
DITRANSA	17/10/2018 19:05	22/10/2018 23:57	1,10	5,20
DITRANSA	17/10/2018 11:40	22/10/2018 15:00	0,75	5,14
DITRANSA	26/10/2018 14:00	31/10/2018 16:30	0,89	5,10
DITRANSA	2/10/2018 15:05	6/10/2018 18:21	0,92	4,14
DITRANSA	20/10/2018 14:20	24/10/2018 16:00	0,84	4,07
DITRANSA	19/10/2018 16:30	23/10/2018 16:30	1,05	4,00
DITRANSA	18/10/2018 19:15	22/10/2018 15:49	1,40	3,86
DITRANSA	16/10/2018 19:20	20/10/2018 14:00	3,40	3,78
DITRANSA	30/10/2018 10:40	3/11/2018 0:00	0,83	3,56
DITRANSA	4/10/2018 14:00	8/10/2018 0:00	0,23	3,42
DITRANSA	17/10/2018 9:40	20/10/2018 17:00	3,82	3,31
DITRANSA	17/10/2018 9:40	20/10/2018 15:00	0,79	3,22
DITRANSA	17/10/2018 9:42	20/10/2018 15:00	0,63	3,22
DITRANSA	26/10/2018 14:00	29/10/2018 15:00	3,88	3,04
DITRANSA	5/10/2018 14:00	8/10/2018 10:28	0,95	2,85

Fuente: elaboración propia, con información de Aduanimex e Industrias Haceb

Teniendo en cuenta la tabla 5. De las 26 operaciones logísticas designadas a DITRANSA, se presentaron demoras en la realización de 7 planillas. Y presentaron demoras en recojo en

todas las operaciones, es decir, 26 de 26. Las cuales presentaron intervalo de tiempo en días de 2,5 a 14.

Tabla 6. *Resultado TNC mes de octubre 2018*

Transportador Nacional	Fecha Documentos Transportador	Fecha Retiro Total	Planilla	Despacho
TNC	10/10/2018 15:30	18/10/2018 16:30	5,05	8,04
TNC	9/10/2018 9:18	13/10/2018 16:43	0,88	4,31

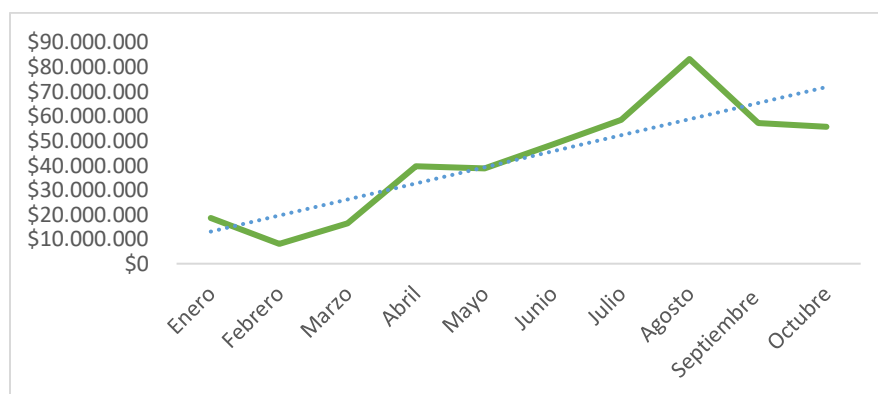
Fuente: elaboración propia, con información de Aduanimex e Industrias Haceb

Teniendo en cuenta la tabla 6. Se le asignaron a TNC 2 operaciones logísticas correspondientes a la frontera Ecuador/Colombia (zona franca), y presento demora en la realización de 1 planilla y 2 demoras en el despacho que tuvieron un intervalo de 4 hasta 8 días.

4.3 Aumento en costos asumidos por bodegaje

En lo transcurrido del año, esta demora en días en la operación genera costos no previstos o innecesarios, el siguiente gráfico, demuestra el aumento en pago de bodegajes debido a las demoras.

Grafico 1 *Pago por bodegaje 2018*



Fuente: elaboración propia, con información de Aduanimex e Industrias Haceb

La tendencia en el aumento del pago por bodegaje empieza en marzo y sube drásticamente hasta agosto, donde logra bajar para el mes de agosto y mantener el costo relativamente parecido de septiembre a octubre. Sin embargo si se compara enero con octubre se puede

evidenciar que este costo de la operación, ya se ubica como sobrecosto de la misma, asumiéndose por encima de los 50 millones de pesos colombianos.

5. RESUMEN DE LA PRÁCTICA

Debido al incumpliendo en la promesa de servicio de proveedores de transporte nacional en algunos pedidos importados durante los últimos meses, el costo del bodegaje se ha ido incrementando. Por lo tanto, se requiere llevar un control donde se evidencien los costos que se están generando por el pago del bodegaje en los pedidos que están fuera del tiempo estimado de llegada. Dada a que es una investigación mixta y no experimental, se utiliza el informe mensual de indicadores por la Agencia de Aduanas y los recursos como: La inducción por la analista, reuniones, indagaciones y análisis visual e interpretativo del entorno de las importaciones

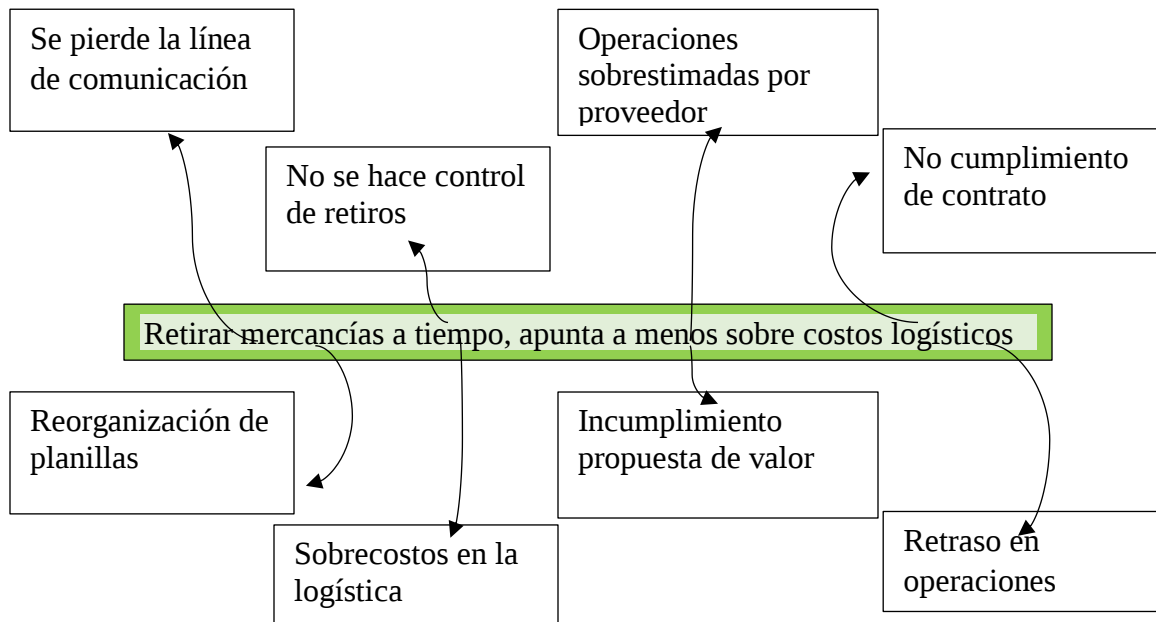
Principales hallazgos encontrados de la investigación:

1. Se tiene el análisis económico como principal objetivo al elegir al proveedor, olvidándose de su capacidad operativa, por eso se tiene que revisar el contrato y la propuesta de valor.
2. Los indicadores arrojan el aumento de las demoras han alcanzado hasta los 10 días, es decir un gran sobrecosto.
3. El proveedor logístico TDM es quién tiene mayor flujo de fletes desde el puerto de Buenaventura, en ocasiones se satura y debe reasignar planillas aumentando el tiempo de salida.
4. Las principales demoras se registran por embarcaciones que vienen de Asia, que están arribando al puerto el viernes en la tarde, Y la mayoría de puertos operan hasta el sábado al mediodía, cuando se logra la liberación de las mercancías.
5. Otras demoras se dan por inspecciones que han tardado hasta cinco días.
6. Se están presentando cada vez más Courier, que requieren de la inmediatez de los transportadores.
7. Las empresas transportadoras, se han demorado al reacomodar las dimensiones de la carga, por ejemplo: de las láminas.

6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación se presenta el esquema conocido como árbol de problemas, para expresar las causas y efectos del problema investigativo.

Grafico 2. *Árbol de problemas*



Fuente: elaboración propia.

Nota: por cumplimiento en la promesa de venta a los clientes fuera de Antioquía, se paga el bodegaje. De esta manera la mercancía llega el día pactado. *Causa externa: Llegada a puerto en fechas no laborables, El transporte nacional depende de las decisiones del ministerio de transporte¹.

Como se puede observar Industrias Haceb en los últimos meses, ha presentado dificultad con la movilización de mercancías, dentro del territorio nacional. Perjudicando el total desarrollo de sus actividades presupuestarias y desarrollo de productos, por materiales que asumen un costo superior al previsto, al verse obligado a pagar bodegaje mientras estos son retirados por los transportadores. Las causas de este problema, corresponden a:

¹ Es el organismo del Gobierno Nacional encargado de formular y adoptar las políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica del transporte, el tránsito y la infraestructura, en los modos carretero, marítimo, fluvial, férreo y aéreo del país (Ministerio de transporte, 2018)

- Sobrecostos en la logística: este efecto ha impactado en que ya no se realiza el control de retiros, por ende el normal desarrollo de la operación, a pesar de contar con los inhouse de los diferentes licitados en el CEDI (área de transporte de Industrias Haceb) quienes conocen el flujo, la dimensión y el balance de importaciones que maneja la empresa, estos dependen de la interacción del gremio de transportadores frente al Ministerio de transporte (impuesto a la gasolina, rodamiento, peajes e infraestructura vial). De esta manera, los servicios resultan depender del mejor postor, es decir, de quién ofrece más dinero para transportar la carga.

Es necesario recordar que, muchas empresas de transporte, entre estas las mencionadas en este informe, subcontratan el carro de carga y el dueño de este, es quien decide a quien le ofrece el servicio.

- Incumplimiento propuesta de valor, esto ha tenido como efecto la confusión en los tiempos de retiro en la mercancía. el tiempo promedio establecido es de 2 días. Al no llevar el control, Industrias Haceb se ve obligado a pagar más tiempo de bodegaje en las instalaciones portuarias y perdiendo la negociación de días libres los puertos contratados, el cual es reconocido como un gran logro.
- Retraso en operaciones, de liberación, entrega de documentos, planillas y salida de mercancía, esto ha tenido como efecto la búsqueda de transportadores ocasionales, que ayuden a las empresas licitadas a cumplir con los objetivos, esperados por Industrias Haceb.
- Reorganización de planillas: el efecto se evidencia cuando se ve subestimada el número de operaciones por proveedor. la planilla de salida, la cual se ajusta al tiempo determinado por cada puerto.

7. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Para retirar mercancías a tiempo y apuntar a menos sobre costos logísticos, Industrias Haceb S.A podría tener en cuenta las siguientes alternativas:

1. Redefinir los contratos con los licitados en transporte nacional, creando sanciones que justifique el incumplimiento y la demora en el retiro de la mercancía, llevando el control de cumplimiento.

2. Buscar bodegas en zona franca a menor costo que evite el pago de estas en los puertos, mientras se consolida la carga sin tener que desaduanarla.
3. Anticipar un proyecto con el nuevo puerto de Urabá – Antioquia, de esta manera la mercancía estará más cerca de su destino final, disminuyendo el tiempo de recorrido en transporte nacional y el costo de este.

7.1 Selección de la alternativa

Aunque utilizar bodegas en zona franca, sería una manera de reducir los costos logísticos por la cantidad de operaciones (120 al mes) que realiza Industrias Haceb. Sin embargo, sería un riesgo bastante alto para una empresa que busca certificación como OEA². Por otro lado, anticipar un proyecto con el nuevo puerto de Urabá sería una ventaja asombrosa pero, mientras esta listo no se puede seguir pagando sobre costos en bodegas y transporte.

Así que, la alternativa seleccionada corresponde a redefinir los contratos con los licitados en transporte nacional, creando sanciones que justifiquen el incumplimiento y la demora en el retiro de la mercancía, llevando el control de cumplimiento porque el contrato está firmado con la empresa transportadora y esta es la que debe garantizar el debido traslado de la mercancía, aunque toda la flota no sea propia.

7.2 Referentes teóricos

Nota aclaratoria: Los contratos son documentos confidenciales entre las partes y no serán difundidos, por consiguiente los referentes teóricos que apoyen la alternativa seleccionada, será a través de la matriz de riesgos para proyectos presentados en Industrias Haceb y el análisis de situaciones que permitan su comprensión.

En función de garantizar la logística inversa, Industrias Haceb ha implementado la modalidad de licitación. De esta manera, este proceso es participativo y busca adquirir las mejores condiciones o servicios para un determinado proyecto (Consultorio Contable de la Universidad EAFIT, 2012). En este caso el cumplimiento de abastecer a tiempo a los clientes finales de Industrias Haceb y así mismo el recojo oportuno de las importaciones y exportaciones, cumpliendo las normas del comercio exterior.

² OEA: Operador Económico Autorizado, demuestra que su compañía cumple con todos los requisitos en materia de seguridad y tiene un historial satisfactorio en cuanto a obligaciones aduaneras y fiscales (Procolombia, s.f.)

El comercio exterior no produce nunca como efecto inmediato un aumento en la totalidad de los valores de un país, aunque puede contribuir muy poderosamente a aumentar la masa de bienes y, por ende, la suma de satisfacciones, (...) .Se ha afirmado que las grandes rentabilidades que obtienen algunas veces determinados empresarios por medio del comercio exterior pueden elevar el tipo general de beneficios en el país. (Ricardo, 2003)

De esta manera han resultado beneficiadas ambas partes, Industrias Haceb y empresas de transporte (TDM, Ditransa y TNC Transcontainer), cerrando este compromiso con documentos conocidos como contratos que conllevan compromisos que ayuden a cumplir la propuesta de valor.

Factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En el contrato también se encuentra estipulado, las acciones y repercusiones por el no cumplimiento de esta. Por otro lado, es importante reconocer que a pesar que, la regulación de los contratos de vinculación entre empresas de transporte y propietarios de vehículos es el propio ministerio de transporte (s.f.), Es la empresa licitada quién asumió las condiciones del cumplimiento oportuno y la planeación anticipada de la flota por ende debe cumplir con ello, cumplir con la propuesta o promesa de valor.

Tabla 7. Plan de gestión de Riesgos Proyectos HACEB – Matriz de riesgos

Identificación							Respuesta					DATOS
#	Quién	Cuándo	Qué				Quién	Qué	Cuando	Cómo	Otros	
#	¿Quién identificó el ries	Fecha d identificac	Descripción Riesgo	Probabi d	Impacto	Calificación de Prioridad	Dueño del riesgo	Tipo de respues	Fecha d comprom	Plan de respues	Comen tos Est	
1		dic-18	Asignación a tiempo del transporte	3	4	12	Area de transporte	Mitigar		Asignar una persona encargada exclusivamente para importaciones	Sin iniciar	No se reconoce la dimensión del abastecimiento
2		dic-18	No informe de novedades	3	3	9	Agencia de Aduanas	Mitigar		Comunicación continua	en ejecución	cundo no se informa, se hace reproceso
3		dic-18	Planeación de flota	4	5	20	Abastecimiento y comercio exterior	Evitar		Anticipar con el tracking	en ejecución	Se debe reasignar transporte y en ocasiones requerir otros proveedores no contemplados por licitación
4		ene-19	Reasignación de citas y planillas	3	5	15	Agencia de Aduanas, abastecimiento y comercio exterior	Mitigar		Llevar el control de novedades	en ejecución	Al afrontar los riesgos 2 y 3, se evitan demoras en pedir citas en puertos
5		sep-18	Demoras al recoger	4	5	20	Abastecimiento y comercio exterior	transferir		Hacer cumplir la promesa de valor	Sin iniciar	En este tipo de demoras, se ha llegado a pagar mas de 80'000.000 de pesos
6		mar-19	Demoras al devolver	4	5	20	Abastecimiento y comercio exterior	transferir		Llevar control y evidencias del estado y devolución de contenedores	Sin iniciar	No priorizar las acciones y asumir los costos por el estados de los contenedores

Fuente: elaboración propia, formato Industrias Haceb

Probabilidad	Impacto	Calificación de prioridad: Probabilidad vs Impacto según Matriz.
5 - Casi Cierta	5 - Severo	Crítico: Plan de respuesta requerido
4 - Probable	4 - Significativo	Alto y Moderado: Plan de respuesta según
3 - Moderada	3 - Moderado	Bajo: Plan de Respuesta Opcional
2 - Poco probable	2 - Menor	
1 - Rara vez	1 - Insignificante	

8. PLAN DE ACCIÓN

A continuación se presenta las acciones, actividades, propósitos, estrategias y tiempos de desarrollo para implementar la alternativa seleccionada.

Tabla 8. *Plan de acción*

Nº	ACTIVIDADES Y/O ACCIONES	PROPOSITOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Entender el funcionamiento de los transportes nacionales en comparación del área de transporte	Comprender el uso de las bodegas y sus costos.	• Diagnosticar la situación. • Analizar los indicadores.	Septiembre – Noviembre 2018	Practicante.
2.	Realizar la matriz de riesgo.	Reconocer las decisiones y acciones con las empresas licitadas	• Desarrollar cuestionarios con la analista de Comex para las áreas involucradas • Indagar y entrevistar en el área de transporte, el manejo con las empresas licitadas.	Enero 2019	Área de Comercio Exterior.
3.	Exponer los resultados	Demostrar la importancia y consecuencias, si no se realiza	• Junto a los indicadores exponer,	Febrero 2019	Practicante

		la modificación del contrato	justificar los riesgos.		
4.	Realizar recomendaciones	Cumplir con el objetivo propuesto por el área de proyectos de practicantes.	No aplica	20 de Marzo	Practicante.

Fuente: elaboración propia, formato Universidad Santo Tomás

9. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA

Se muestra la matriz de riesgo, para que logre impactar en las decisiones y mejorar el sobre costo en la logística (transporte nacional).

Se deja análisis de los contratos con los licitados, donde se resaltan puntos de los párrafos que en mi opinión personal se deben modificar, adicionar o agregar.

Se exponen las recomendaciones, para que quien continúe con el proyecto, proponga nuevas acciones.

10. CONCLUSIONES

Aunque el proyecto, no se pudo concluir por diversos factores que se presentaron durante los seis meses de práctica, puedo decir que con el análisis obtenido a través de la evolución de los indicadores.

- Se puede demostrar que el modelo de excelencia implementado por industrias Haceb permitió reconocer de manera oportuna, en que parte de la cadena de las importaciones se venía presentando el sobre costo.
- Se logró evidenciar la necesidad de tomarse el tiempo debido para modificar o incluir al contrato cláusulas que definan el riesgo de no cumplir la promesa de valor.
- También, que es totalmente necesario llevar un sistema de control de manera inmediata de esta para así poder compartir los sobrecostos con las demás áreas involucradas.

11. RECOMENDACIONES

- Mi recomendación principal, es no dejar que el tiempo siga corriendo sin modificar los contratos, pues como se pudo evidenciar el sobre costo es realmente significativo. De lo anterior, es necesario que sea un proyecto conjunto, entre las áreas.
- Se deben transferir o compartir los riesgos con el área de transporte. Ya que así notaran la prioridad que se le debe dar al abastecimiento de materias primas y producto terminado referentes a la importación.
- A comercio exterior, le recomiendo estar más presente en la solicitud del transporte nacional y llevar un control riguroso de demoras e incumplimiento en la promesa de valor. Y si es necesario, exigir que haya una persona del área de transporte designada solamente a este asunto, tanto de demoras de recojo, como de demoras de devolución y limpieza.

12. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas son incontables, Industrias Haceb es una escuela increíble y creíble, es decir, te permite explorar el ámbito laboral y personal.

Iniciando, con conocer de cerca el proceso de importados para una empresa con tanta trayectoria en Antioquia y en Colombia. Empresa que se destaca por ser primeros en calidad y confianza y donde de algún modo, está presente en la mente de los colombianos, además cada día, recorre Latinoamérica mostrando sus cualidades.

El proceso de importación es robusto, interesante, tiene complicaciones y tiene todos los aspectos que como practicante aseguro, debe ser visto por todos quienes estudiamos negocios internacionales o comercio exterior. En esta área entendí que no solo existen proveedores de materia prima, que existen proveedores logísticos que logran que la cadena transcurra sin inconvenientes.

Se aprende, que cualquier detalle por pequeño que parezca merece el tiempo de ser atendido. Desde las facturas que no llegan en el tiempo contable, las que tienen que ser devueltas, las que no tienen el cobro en la moneda que es, las que demuestran las demoras, las que corresponden a una importación pero están cargadas a otros centro de costos, la nueva modalidad de facturación electrónica exigida por la DIAN y así sucesivamente, lograr

reconocer la dimensión, el volumen de actividades y de dinero que registran más de 120 importaciones mensuales.

Se aprende, la urgencia de los documentos originales, lleguen pronto y que estén correctos para poder desaduanar la mercancía, que por cierto, fue otro cambio que se presentó durante mi práctica, el ya no llamar esta actividad nacionalizar.

Aprendí, como trabaja un Usuario Aduanero Permanente, reconocer las obligaciones frente a Estado de actuar de manera correcta, por si en algún momento solicitan información o requerimientos tener constancia histórica y por eso su importancia de archivarla correctamente.

De igual forma, pude ver cómo trabajan las cuentas de compensación, viví de cerca cómo y para qué sirven los numerales cambiarios, aprendí a clasificarlos y atender que el proceso de importación termina hasta tener su debida canalización.

También, la importación de evaluar los proveedores para que en conjunto se cumplan los objetivos de ambas partes. Y aprendí miles de temas.

Por ultimo desde lo personal, Hacer definitivamente me hizo feliz, me rodee de personas donde a pesar de estar ocupados, llenos de tareas y propósitos por cumplir, llenaban sus rostros de sonrisas, mostrando lo increíble, lo íntegros y apasionados que son. El aprendizaje en valores éticos es de admirar, los hace realmente muy humanos. Me permitieron sentir cercanía, me permitían preguntar, dudar, explorar y sentirme infinitamente agradecida de lograr hacer mis prácticas en esta gran escuela.

REFERENCIAS

- Consultorio Contable de la Universidad EAFIT. (29 de mayo de 2012). *Notas de clase*.
Obtenido de
<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos/departamento-contaduria-publica/planta-docente/Documents/Nota%20de%20clase%2058%20licitaciones.pdf>
- Ditransa. (2018). *Ditransa*. Obtenido de
<http://www.ditransa.com.co/NuestraOferta/TransportService.aspx>
- Industrias Haceb S.A. (2018). *Haceb*. Obtenido de Haceb, Nuestra compañía:
<https://www.haceb.com/institucional/empresa>
- Ministerio de transporte. (2018). *Decreto 087 de 2011*. Obtenido de
https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/33/quienes_somos/
- Ministerio de Transporte. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. Obtenido de Transporte Automotor - Contrato Entre Empresas de Transporte y Propietarios de Vehículos:
<https://www.mintransporte.gov.co/preguntas-frecuentes/25/transporte-automotor---contrato-entre-empresas-de-transporte-y-propietarios-de-vehiculos/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Procolombia. (s.f.). *Conozca los beneficios de ser Operador Económico Autorizado*.
Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/conozca-los-beneficios-de-ser-operador-economico-autorizado>
- Ricardo, D. (2003). Sobre el comercio exterior. En D. Ricardo, *Principios de economía política y tributación* (pág. 111). Madrid: Piramide.
- TDM. (2018). *TDM logística*. Obtenido de <http://www.tdm.com.co/somos-mas-humanos/>
- TNC. (2018). *TNC LOGÍSTICA TRANSCONTAINER S.A* . Obtenido de
<http://www.tnclogistica.com/tnc-logistica-transcontainer.html>

ANEXOS

A continuación desgloso otras actividades realizadas durante el periodo de práctica:

1. Control facturas: al área de comercio exterior llegan todas las facturas de los proveedores de servicios logísticos que estén relacionadas con la importación; transporte internacional, embarcador, transporte nacional, agencia de aduanas, entre otros. Los cuales se deben: Recibir, asentar, re misionar, ordenarlas para las firmas y enviar a Tesorería y asentar el envío.
2. Recepción de documentos originales.
3. Modificación de poderes y actualización de documentos legales.
4. Soportes de pago al exterior.
5. Soportes para Declaración de Cambio por Exportaciones de Bienes.
6. Agrupar las Declaraciones de importación y ordenarlas para el UAP, cuando ya está hecho el proceso de pago, se debe: Enviar a contabilidad, enviar a administración de documentos, conservar en el archivo del área., llevar el control de envíos.
7. Enviar y estar pendiente de las facturas tipo Solped
8. Ayudar en Tesorería con Cuentas de compensación
9. Organización de carpetas de embarques luego del desaduanamiento
10. Pedido de papelería
11. Apoyo general en el área de comercio exterior, Aduanimex y compradores.
12. Apoyo al área de compras nacionales, realizando: Devoluciones e indicadores.

Las siguientes fotos, son el control de prácticas por parte de la universidad:



Fuente: Fotografía propia



Fuente: Fotografía propia