

Informe de Práctica Profesional CasaToro S.A BIC

Andrés Felipe Torres Arguello

**Trabajo de Grado para Optar al Título de
Profesional de Negocios Internacionales**

Presentado A:

Miguel Antonio Alba Suárez

Docente

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2021

Agradecimientos

Este proyecto de grado va dedicado en primer lugar a Dios, quien me brindo la capacidad, sabiduría y fortaleza para tomar las mejores decisiones a lo largo de esta etapa, y así concluir con éxito mis estudios universitarios.

A mis padres por el respaldo, confianza y amor que me han entregado en todo este camino de vida, gracias a ustedes he construido una mejor imagen como persona y futuro profesional.

A mi pareja, quien me aporó toda su compañía y apoyo durante este tiempo, sin tu consejo no hubiera encontrado las palabras adecuadas para hacer de este proyecto el mejor que haya podido realizar.

A mi jefe, por permitirme vivir esta gran oportunidad de aprendizaje acompañada de nuevas experiencias y retos laborales.

A mis colegas, con quienes compartí momentos únicos e inolvidables en nuestro paso por la Universidad.

Al cuerpo de docentes, por haber dedicado su tiempo y conocimiento durante estos años de formación académica.

Y a las demás personas involucradas, que con su apoyo desinteresado hicieron de este logro un sueño hecho posible, infinitas gracias.

“Si crees en lo que dices, si crees en lo que haces, serás más efectivo, más apasionado y más auténtico en todo lo que hagas” Seth Goldman.

Resumen

El presente informe establece la importancia de implementar herramientas de control y medición para el área logística que contribuyan al buen manejo de las operaciones de importación, a través de herramientas que conlleven a un adecuado manejo de los procesos direccionados por la Línea de negocio. Este proyecto implicó varias fases de desarrollo en las cuales se establecieron objetivos a corto y largo plazo, los cuales se implementaron paulatinamente a medida que el área iba requiriendo nuevos bloques de medición. Gracias a esto se logró una mejora considerable en el seguimiento y control de la información junto con las Líneas de negocio, quienes contribuyeron en el desempeño de los indicadores de rendimiento enfocados en lograr las metas propuestas por las unidades de trabajo.

Palabras clave: Líneas de negocio, operaciones, cadena de suministro, comercio exterior, herramientas de control y medición.

Abstract

This report establishes the importance of implementing control and measurement tools for the logistics area that contribute to the good management of import operations, through tools that lead to an adequate management of the processes directed by the Line of Business. This project involved several development phases in which short and long-term objectives were established, which were gradually implemented as the area required new measurement blocks. Thanks to this, a considerable improvement was achieved in the monitoring and control of the information together with the Business Lines, who contributed in the performance of the performance indicators focused on achieving the goals proposed by the work units.

Keywords: Lines of business, operations, supply chain, foreign trade, control and measurement tools.

Tabla de Contenido

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción	7
1. La Empresa.....	8
1.1. Aspectos generales	8
1.2. Misión, visión y valores.....	9
1.3. Ubicación geográfica	10
1.4. Estructura administrativa	11
1.5. Unidad o departamento en donde se realiza la práctica	11
1.6. Análisis DOFA.....	12
2. Planteamiento del Plan de Mejora respecto a la Práctica Profesional	12
2.1. Planteamiento central del informe	12
2.2. Importancia	13
2.3. Limitaciones	13
2.4. Alcances.....	14
2.5. Objetivo general	14
2.5.1. Objetivos específicos.....	14
3. Contenido del Plan de Mejora	15
3.1. Propuesta de mejora	15
3.2. Conclusiones.....	19
3.3. Referencias	20
3.4. Anexos	21
4. Seguimiento Práctica Profesional.....	26

4.1. Actividades realizadas.....	26
4.2. Cumplimiento de objetivos.....	27

Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación geográfica.....	10
Figura 2. Estructura administrativa.....	11
Figura 3. Análisis DOFA.....	12
Figura 4. Bitácora de operaciones para las Líneas John Deere y Wirtgen	16
Figura 5. Cuadro de control de tiempos para la cadena logística de importación	17
Figura 6. Planificador de tareas	26

Introducción

CasaToro S.A BIC es una compañía nacional con ochenta y siete años de trayectoria en la industria automovilística que ha llegado a posicionarse como la red de concesionarios y servicios posventa más grande de Colombia. Cuenta con una Unidad de Servicios Compartidos (USC) que realiza labores administrativas y de apoyo a diferentes divisiones, entre ellas el área logística, la cual dirige sus esfuerzos hacia operaciones de comercio exterior, transporte y almacenamiento bajo la normativa aduanera y cambiaria vigente, de esta forma, logra una oportuna ejecución de las actividades encaminadas a estándares de calidad y eficiencia, involucrando distintas figuras de la cadena de suministro.

El equipo logístico ha jugado un papel determinante en la construcción del sistema de gestión de pedidos, a través del cual se realizan operaciones de comercio exterior que permiten la optimización de los recursos y el buen manejo de los tiempos, de esta manera se asegura la integridad de la carga y se previenen los riesgos asociados a actividades ilícitas. Aun así, el área de trabajo se ha visto afectada por una serie de limitantes, debido a la escasez de herramientas que facilitan el control y medición de los procesos que a diario se adelantan, ocasionando retrasos en la entrega de las mercancías, y un bajo protagonismo en el mercado automotor.

Como solución a este problema, se propuso el siguiente plan de mejora, el cual tiene como propósito la creación de una herramienta que permita realizar la trazabilidad de las operaciones de importación, y calcular los tiempos de entrega para cada una de las modalidades de envío, de esta manera se logra aminorar los reprocesos y demoras que puedan provocarse dentro de la cadena logística.

1. La Empresa

1.1. Aspectos generales

CasaToro S.A BIC fue fundada en la ciudad de Bogotá D.C. en el año 1934 por un grupo de jóvenes empresarios colombianos, quienes buscaban impulsar la industria automovilística en el país, con el propósito de convertirse en una de las empresas más confiables del sector automotor (CasaToro S.A BIC, s.f.a).

En el inicio de sus actividades, la compañía recibió el apoyo de Ford Motor Company para la comercialización de sus automóviles, convirtiéndose en el primer aliado importante para la empresa. Décadas después, logra un acuerdo como único distribuidor de la marca John Deere para equipos de maquinaria agrícola y construcción, llegando expandir sus operaciones en diversas zonas del territorio (CasaToro S.A BIC, s.f.b).

La compañía ha estado vinculada al negocio de vehículos comerciales y de carga, así como la importación de maquinaria, repuestos, accesorios y elementos de cualquier clase relacionados con la industria automotora, dedicándose a comercializar marcas de primer nivel como Ford, John Deere, Volkswagen, Mazda, Renault, entre otras. Adicionalmente, ha llegado a consolidar inversiones en sociedades dedicadas a prestar servicios tanto de arrendamiento de vehículos y tractores, como de corretaje de seguros y de financiación de automóviles (CasaToro S.A BIC, s.f.c).

Para el año 2008, la empresa logra la certificación ISO 9001:2008, donde desarrolla, implementa y formaliza el Sistema de Gestión de Calidad en todas sus Líneas de negocio, con el objetivo de comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes y mejorar el rendimiento de sus operaciones. Su principal objetivo en estos últimos años, ha sido implementar el programa global para la promoción y facilitación del comercio exterior, otorgándole privilegios

bajo el Decreto 390 del 2016, con el fin de certificarse como Operador Económico Autorizado (OEA) (Uribe, 2015).

En la actualidad, la compañía genera alrededor de 3.500 empleos, con presencia en trece ciudades y más de cuarenta sedes a nivel nacional, logrando ubicarse en la posición 184° de las empresas más grandes de Colombia, según la revista Forbes, para el año 2019 (Forbes, 2020).

1.2. Misión, visión y valores

Misión

Construir relaciones de largo plazo para generar valor a clientes, proveedores, empleados y accionistas de la compañía, enfocados en el sector de la movilidad sostenible y segura, maquinaria agrícola y de construcción, apoyados en las tecnologías relevantes y cumpliendo de manera cabal con las responsabilidades de ciudadano corporativo (CasaToro S.A BIC, s.f.a).

Visión

Ser en el 2025 una compañía digital y preeminente en el sector de la movilidad limpia, mecanización agrícola y de construcción en Colombia, ofreciendo experiencias únicas, diferenciadoras y satisfactorias a nuestros clientes, apalancados en la sostenibilidad, innovación y el uso de la información para aumentar su productividad y la inteligencia de sus negocios (CasaToro S.A BIC, s.f.a).

Valores

➤ **Honestidad:** En CasaToro S.A BIC, la transparencia en los negocios es un pilar fundamental al momento de ofrecer a sus clientes un alto grado de confianza para la compra de vehículos y demás servicios postventa, logrando ser un referente en el mercado automotor.

➤ **Confianza:** En CasaToro S.A BIC, la organización juega un papel importante en el respaldo de los procesos operativos que se llevan a cabo dentro de la compañía, de esta manera se logra robustecer la seguridad de los negocios que se realizan entre los involucrados.

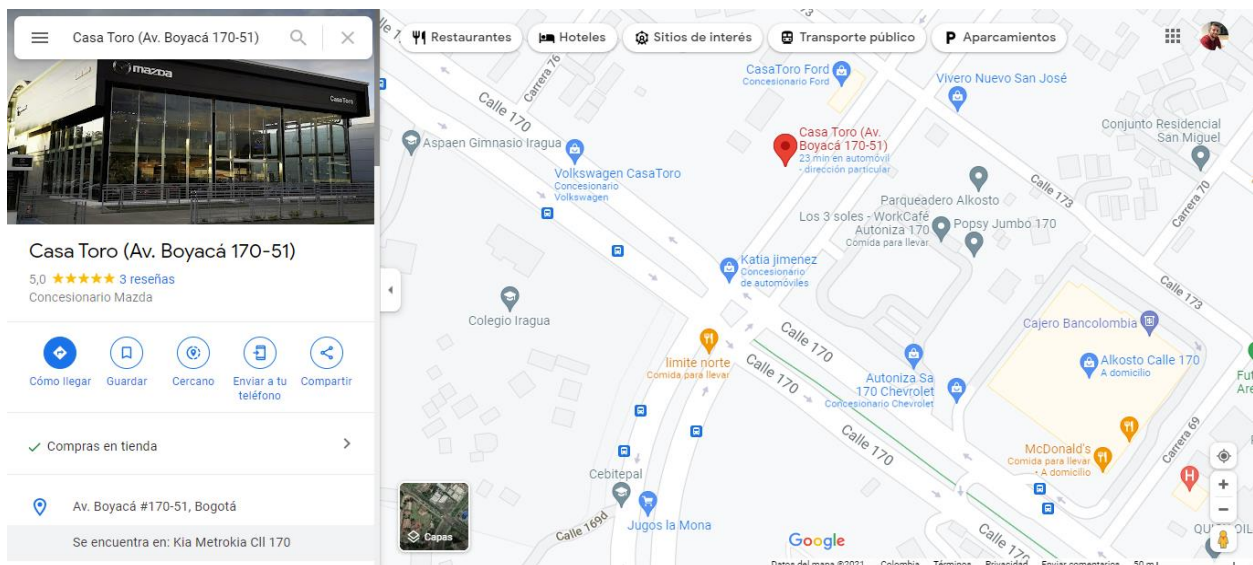
➤ **Trabajo en equipo:** En CasaToro S.A BIC, el sentido de pertenencia asegura la identidad entre la comunidad de trabajo y sus clientes, generando una comunicación asertiva que facilite el alcance de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

➤ **Respeto:** En CasaToro S.A BIC, el vínculo entre los actores involucrados debe fomentar un ambiente favorable que permita construir y fortalecer relaciones a largo plazo, generando la fidelización del cliente.

1.3. Ubicación geográfica

Actualmente CasaToro S.A BIC, tiene sus oficinas principales ubicadas en Bogotá D.C. en la Av. Boyacá No. 170 - 51.

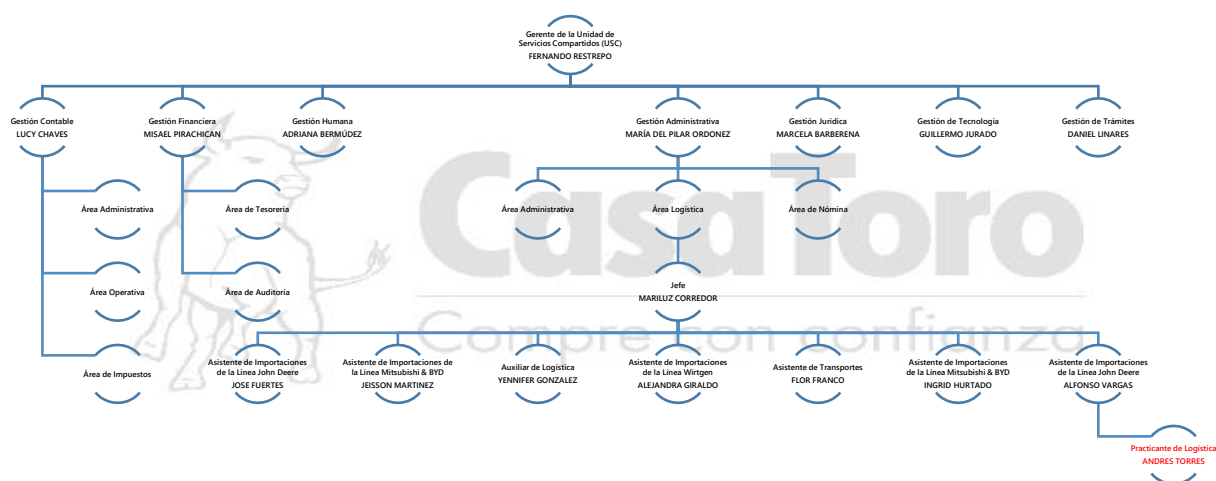
Figura 1. Ubicación geográfica.



Nota: Adaptado de [Ubicación geográfica en Google Maps] de Google. s.f. Recuperado el 30 de octubre de 2021, de <https://bit.ly/3Hbc4sf>.

1.4. Estructura administrativa

Figura 2. Estructura administrativa.



Nota: Elaboración propia.

1.5. Unidad o departamento en donde se realiza la práctica

En CasaToro S.A BIC, el departamento de Logística tiene a cargo la importación, almacenamiento y transporte de vehículos, maquinaria, repuestos y merchandising, empleando acciones eficaces dentro de la cadena de suministro, y optimizando recursos en tiempo y costos (CasaToro S.A BIC, s.f.).

Dentro del departamento, interviene la Unidad de Servicios Compartidos (ver anexo E), que actúa como eje transversal en las diferentes áreas de la compañía, dando soporte a la organización, principalmente en operaciones relacionadas con Líneas de negocio, las cuales orientan sus esfuerzos en promover servicios de alta calidad a cada uno de sus clientes.

La división para la cual trabajé durante mi periodo de práctica, fue en la de repuestos para la Línea John Deere Agrícola y Construcción, donde realice el seguimiento de las mercancías provenientes de Estados Unidos y Brasil en conjunto con agentes de carga, para

luego iniciar su respectiva nacionalización y posterior despacho a los diferentes puntos del territorio nacional.

1.6. Análisis DOFA

Figura 3. Análisis DOFA.



Nota: Elaboración propia.

2. Planteamiento del Plan de Mejora respecto a la Práctica Profesional

2.1. Planteamiento central del informe

A partir del análisis DOFA, se pudo observar que la empresa revela un déficit de empleados dentro del departamento logístico, causando un exceso de trabajo debido al alto flujo de procesos que realiza cada uno de los funcionarios involucrados, esto generó que los resultados de productividad descendieran significativamente. A raíz de esto, la compañía se enfrentó a una ineficiente gestión operativa y administrativa, que dificultó el buen manejo del tiempo y los recursos.

En vista de ello, la compañía decidió implementar una herramienta que permitiera la trazabilidad de los procesos, a través del control y vigilancia de las mercancías en movimiento, esto debido a la dificultad de determinar los tiempos de ejecución en el tránsito de las operaciones de importación que realiza cada uno de los actores involucrados en la cadena de suministro (ver anexo A).

Con esta herramienta se logró consolidar y unificar toda la información de manera eficiente de los pedidos en curso y los nacionalizados en destino, para las órdenes de compra generadas por cada una de las Líneas de negocio, principalmente de marcas como John Deere y Wirtgen en el segmento de repuestos y maquinaria. Adicionalmente, se obtuvo una mejor interacción con los asociados de negocio para realizar el seguimiento oportuno de las mercancías, y llevar un control de las metas de entrega hasta el cliente final.

2.2. Importancia

De acuerdo al planteamiento central del proyecto, se identificó la necesidad de desarrollar una herramienta cronológica (estado de tiempos) que permitiera registrar y controlar los procesos de importación, facilitando la trazabilidad de la carga y el óptimo ejercicio de las actividades asociadas a la cadena logística. Entre los actores involucrados se encuentra el área de compras directamente relacionada con las Líneas de negocio, el área logística que se encarga de planificar y gestionar el flujo de mercancías que provienen por vía marítima, aérea y/o de emergencia, y por último, el área de despachos que coordina la entrega de las mercancías a los diferentes destinos nacionales.

2.3. Limitaciones

- La inadecuada distribución del tiempo por parte del equipo logístico en el cargue de procesos, dificultando la oportuna liquidación de las órdenes de compra.
- La poca comunicación entre la compañía y las Agencias de aduanas en los procesos de nacionalización que presentan novedades de tránsito, previamente a su ruta de entrega.

- Los pilotos de alternancia laboral a causa de la amenaza global sanitaria, lo cual impide la adecuada participación entre el equipo de trabajo y las diferentes áreas.

2.4. Alcances

- Crear una herramienta útil, práctica y accesible para el área de trabajo que permita el adecuado uso de la información, a través de un mecanismo de medición y control que mitigue el inadecuado manejo del tiempo y los recursos.

- Capacitar al practicante para que desarrolle habilidades y aptitudes que le permitan ampliar sus destrezas como futuro profesional, y logre desenvolverse en un campo de trabajo acorde a su interés personal.

- Implementar los controles logísticos necesarios para disminuir los riesgos a los que se vea expuesta la cadena de suministro.

2.5. Objetivo general

Diseñar instrumentos de control que permitan vigilar los procedimientos de la compañía, con el fin de determinar el comportamiento de herramientas de medición, control, clasificación y seguimiento de las operaciones, de tal modo que promueva el buen desempeño de la cadena logística.

2.5.1. Objetivos específicos

- Crear una bitácora que permita controlar el estado de tiempos de las operaciones marítimas, aéreas y envíos de emergencia con el objetivo de establecer una línea de seguimiento de las mercancías que circulan a través de la cadena de suministro hasta su destino.

- Sintetizar el banco de datos previamente empleado por la compañía para alimentar la “Política Integral de Gestión” (ver anexo D) con el propósito de garantizar la continuidad de los programas e indicadores de seguridad.

➤ Consolidar la información de proveedores críticos en una matriz de evaluación, que permita identificar los riesgos a los que se ve enfrentada la compañía con sus asociados de negocio.

3. Contenido del Plan de Mejora

3.1. Propuesta de mejora

El presente plan de mejora tiene como propósito reunir la información correspondiente a las operaciones marítimas, aéreas y/o de emergencia comprendidas en cada una de las Líneas de negocio, particularmente de las marcas John Deere y Wirtgen, las cuales, en asocio con CasaToro S.A BIC, importan mercancías de países como Estados Unidos, Brasil, China, México y Alemania. De esta manera, la empresa en conjunto con los agentes de carga reciben las mercancías hacia las principales bodegas mayoristas ubicadas en Chía, Medellín, Barranquilla, Cali, Villavicencio, y posteriormente son trasladadas hacia los diferentes puntos del país.

Durante este tiempo, se identificó que los actores involucrados en cada uno de los eslabones de la importación, no ejecutaban de forma organizada el monitoreo y control de los procesos de nacionalización, ocasionando retrasos en la entrega de las mercancías hacia las distintas bodegas de recepción. Esto sumado a las diferentes eventualidades externas que se presentaron en el año 2021, debido a los constantes bloqueos en los corredores viables del país, las manifestaciones de orden público, los estados de emergencia provocados por la pandemia del COVID-19, las reformas a la legislación aduanera y de zonas francas, la regulación de productos que afectan el medio ambiente y la salud humana, entre otros.

Es por ello que CasaToro S.A BIC decidió buscar una alternativa que mitigara estas circunstancias a través de una herramienta que estandarizara los procesos de forma rápida, segura y confiable en el área de importaciones, diseñando una Bitácora donde se contemplaran

las operaciones para las Líneas de negocio John Deere y Wirtgen, de esta manera se introdujo indicadores de evaluación que permitieran profundizar los estados de las operaciones, y los tiempos de entrega en cada una de las modalidades.

Figura 4. Bitácora de operaciones para las Líneas John Deere y Wirtgen.

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2	Proveedor	No. Pedido/Orden de Compra (Comar)	Tipo de Pedido	Fecha de Solicitud	Despacho Fabrica	Tipo de Mercancia	Línea	No. Factura Fabrica	Moneda	Valor Factura Fabrica	Via	Fecha envío Factura a Importaciones	Cargue Factura Spiga+
737	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM5745AG-21	DPM57	10/03/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693519	USD	6743.68	MARÍTIMO	11/06/2021	11/06/2021
738	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM5747AG-21	DPM57	10/03/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693520	USD	24.43	MARÍTIMO	11/06/2021	11/06/2021
739	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM5932AG-21	DPM59	25/04/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693521	USD	9553.37	MARÍTIMO	11/06/2021	11/06/2021
740	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM5987AG-21	DPM59	11/05/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693522	USD	7975.70	MARÍTIMO	11/06/2021	11/06/2021
741	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM5674AG-21	DPM56	16/02/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693523	USD	46688.01	MARÍTIMO	11/06/2021	11/06/2021
742	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DHL6065-21	DHL60	10/06/2021	10/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	697380	USD	1258.35	DHL COURRIER	15/06/2021	15/06/2021
743	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DHL6054-21	DHL60	5/06/2021	10/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	697379	USD	1.64	DHL COURRIER	15/06/2021	15/06/2021
744	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM29879-21	DPM2P	25/04/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693533	USD	6690.23	MARÍTIMO	16/06/2021	16/06/2021
745	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM29898-21	DPM2P	11/05/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693535	USD	15440.78	MARÍTIMO	16/06/2021	16/06/2021
746	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM29825-21	DPM2P	11/05/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693532	USD	1484.38	MARÍTIMO	16/06/2021	16/06/2021
747	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM295782-21	DPM2P	11/05/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693531	USD	837.77	MARÍTIMO	16/06/2021	16/06/2021
748	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM29338-21	DPM2P	28/03/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693530	USD	1050.75	MARÍTIMO	16/06/2021	16/06/2021
749	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM29825-21	DPM2P	28/03/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693529	USD	7988.30	MARÍTIMO	16/06/2021	16/06/2021
750	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM5985AG-21	DPM59	11/05/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693527	USD	6736.26	MARÍTIMO	16/06/2021	16/06/2021
751	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DPM5742AG-21	DPM57	28/03/2021	20/05/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	693524	USD	176.60	MARÍTIMO	17/06/2021	17/06/2021
752	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	STOCK6057-21	STOCK	5/06/2021	10/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	697433	USD	56.73	AÉREO STOCK	17/06/2021	17/06/2021
753	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DHL6073-21	DHL60	11/06/2021	11/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	697398	USD	928.22	DHL COURRIER	17/06/2021	17/06/2021
754	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	STOCK6040-21	STOCK	10/06/2021	11/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	697893	USD	3951.28	AÉREO STOCK	17/06/2021	17/06/2021
755	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DHL6049-21	DHL60	4/06/2021	14/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	697908	USD	223.33	DHL COURRIER	17/06/2021	17/06/2021
756	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DHL6054-21	DHL60	5/06/2021	14/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	697909	USD	380.68	DHL COURRIER	17/06/2021	17/06/2021
757	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DHL6065-21	DHL60	10/06/2021	14/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	697910	USD	230.05	DHL COURRIER	17/06/2021	17/06/2021
758	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	STOCK6053-21	STOCK	4/06/2021	10/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	697432	USD	2283.98	AÉREO STOCK	17/06/2021	17/06/2021
759	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DHL6073-21	DHL60	11/06/2021	14/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	697911	USD	394.71	DHL COURRIER	18/06/2021	18/06/2021
760	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DHL6073-21	DHL60	11/06/2021	16/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	698474	USD	58.58	DHL COURRIER	18/06/2021	18/06/2021
761	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DHL6078-21	DHL60	16/06/2021	6/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	698475	USD	611.44	DHL COURRIER	18/06/2021	18/06/2021
762	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DHL6049-21	DHL60	4/06/2021	15/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	698260	USD	38.58	DHL COURRIER	18/06/2021	18/06/2021
763	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	DHL6054-21	DHL60	5/06/2021	16/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	698473	USD	28.94	DHL COURRIER	18/06/2021	18/06/2021
764	JOHN DEERE SALES HISPANOAME	STOCK6895-21	STOC	10/06/2021	15/06/2021	REPUESTOS	JOHN DEERE SALES	698241	USD	11048.42	AÉREO STOCK	18/06/2021	18/06/2021

Nota: Elaboración propia con base en datos tomados del repositorio de CasaToro S.A BIC.

En la siguiente matriz se evidencia los actores involucrados al proceso de importación, como lo son la Línea de negocio, las Agencias de aduanas, y el área de importaciones, los cuales realizan actividades dentro de la cadena de abastecimiento, y alimentan datos en conjunto como: el tipo de proveedor, la orden compra, la clase de pedido, el tipo de mercancía, la divisa, el lugar de origen, el lugar de destino, la guía de transporte, la Agencia de aduana encargada del proceso de nacionalización, la TRM involucrada en el registro de liquidación, el ingreso a la plataforma Spiga+, y la fecha estimada de entrega a la bodega de destino, entre otros. Asimismo, se clasifican los tipos de operación correspondientes para cada funcionario involucrado dependiendo al tipo de proveedor que disponga, los cuales se encargan de realizar la trazabilidad referente a cada pedido.

Una de las figuras más importantes que convergen entre la Línea de negocio y el área de importaciones es el indicador de metas, ya que en este se fijan los tiempos de ejecución

para cada uno de los pedidos, ya sea marítimo, aéreo y/o de emergencia, y en ellos se indican los días que debe emplear cada actor para realizar su gestión operativa. Posteriormente, el área logística construye un informe semanal del estado de los procesos para luego presentarlo a la Línea, con el objetivo de evaluar el desempeño de la fuerza de ventas en cada uno de los puntos de distribución nacional.

Figura 5. Cuadro de control de tiempos para la cadena logística de importación.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1																
2	OBJETIVOS TIEMPOS IMPORTACIONES MAQUINARIA															
3		Pedido Spiga	Pedido Fabrica	Despacho	Transito		Entrega	Envio sucursal								
4	DHL	1	2	3	4	5	6	7	8							
5																
6		Pedido Spiga	Pedido Fabrica	Despacho	Transito		Nacionalizacion	Entrega	Envio sucursal							
7	DHL FORMAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
8																
9		Pedido Spiga	Pedido Fabrica	Despacho			Transito			Nacionalizacion			Entrega	Envio su		
10	AEREO PAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
11																
12		Pedido Spiga	Pedido Fabrica	Despacho											Transito	
13	AEREO STOCK	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
14																
15		Pedido Spiga	Pedido Fabrica	Despacho											Transito	
16	STOCK MARÍTIMO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																

Nota: Elaboración propia con base en datos tomados del repositorio de CasaToro S.A BIC.

Finalmente, el componente internacional que se estableció para este proyecto de mejora, fue iniciar la implementación del programa de Seguridad de la Cadena de Suministro (Operador Económico Autorizado), el cual busca que las empresas importadoras que se encuentren interesadas en certificarse, cumplan con los estándares mínimos de seguridad, mitigando los riesgos asociados a la cadena de abastecimiento, y facilitando el control del comercio internacional.

CasaToro S.A BIC está comprometido con la seguridad y la integridad de la cadena de suministro, de tal modo que se garanticen los objetivos estratégicos establecidos por la empresa, como lo son:

- El personal confiable y competente en temas relacionados con la cadena de suministro.
- Los asociados de negocio involucrados en la cadena de abastecimiento que establezcan parámetros de seguridad y confiabilidad.
- La protección de la infraestructura por parte de la administración central dirigida hacia las bodegas de recepción de mercancías.
- El aseguramiento de la integridad de la carga durante el proceso de importación.
- El control y protección de la información sensible y confidencial.

Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (2016), algunos de los escenarios a los que posiblemente la compañía se ve expuesta en el sistema de administración de riesgos son:

- El lavado de activos.
- El contrabando.
- El tráfico de estupefacientes.
- El tráfico de sustancias para el procesamiento de narcóticos.
- El terrorismo.
- La financiación del terrorismo.
- El tráfico de armas. (p.3)

3.2. Conclusiones

Gracias a la implementación de esta herramienta se logró evidenciar una mejora exponencial en el control y vigilancia de las operaciones de importación, cumpliendo con los objetivos propuestos por el área. De esta manera se obtuvo un mejor desempeño en la coordinación de los procesos para cada una de las modalidades de despacho. Asimismo, se determinó el tiempo de entrega que debe emplearse para cada tipo de envío, ya sea marítimo, aéreo y/o de emergencia, una vez ingresada la orden de compra desde la Línea hasta su entrega final.

Como resultado se disminuyeron los reclamos por parte de las Líneas de negocio, y se mejoró gradualmente la comunicación entre los actores que participan del proceso de importación. De este modo, los clientes recibieron sus pedidos de forma más rápida y eficiente en comparación con otros periodos.

Para CasaToro S.A BIC, fue indispensable incorporar dentro de sus procedimientos como asociado de negocio OEA, la matriz de operaciones conforme a la resolución 67 de 2016, la cual enuncia en los requisitos para la “Categoría OEA Seguridad y Facilitación” en el numeral 6.3, de la siguiente manera: “El importador debe tener herramientas que le permitan garantizar la trazabilidad de la carga, desde el punto de llenado en el exterior hasta la sede del importador o el punto de distribución” (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2016, p.6).

Esta herramienta cumplió con los objetivos propuestos, por lo que se implementó para otra unidad de negocio, como lo fue Motores y Máquinas S.A BIC, la cual hace parte de la Unidad de Servicios Compartidos, llegando a sustituir instrumentos con los que los asistentes de logística trabajaban en un principio.

3.3. Referencias

CasaToro S.A BIC. (s.f.a). *Nuestra historia*. Página oficial. <https://www.casatoro.com/nuestra-historia>.

CasaToro S.A BIC. (s.f.b). *Sobre nosotros*. Página oficial. http://www.casatoromaquinaria.com.co/content/about_us.

CasaToro S.A BIC. (s.f.c). *Informe anual 2010 CasaToro*. <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/15063/original/casatoro-informe2010.pdf?1335298980>.

Forbes Staff. (2020, abril 10). Familia Vegalara | Millonarios en Colombia 2020. *Forbes*. <https://forbes.co/2020/04/10/actualidad/familia-vegalara-millonarios-en-colombia-2020/>.

Resolución 67 de 2016 [*Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*]. Por la cual se adiciona la Resolución 000015 del 17 de febrero de 2016. Octubre 21 de 2016 Diario oficial No. 50.033. <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000067%20de%2020-10-2016.pdf>.

Uribe Chavarro, W.G. (2015, abril 16). Planeación Casa Toro automotriz. *Proceso administrativo Casa Toro automotriz*. <http://procesoadministrivocasatoro.blogspot.com/2015/04/planeacion-casa-toro-automotriz.html>.

3.4. Anexos

Anexo A. Diagrama de la cadena de suministro.



Nota: Daruma Software. (s.f.). [Diagrama de la cadena de suministro]. Recuperado el 24 de junio de 2021, del repositorio de CasaToro S.A BIC.

Anexo B. Planilla de registro de documentos.

PLANILLA PODERES, MANDATOS, FORMATOS & CIRCULARES 170 -CASATORO & MOTORYSA-

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Complementos Ayuda Última modificación hace 2 días

90% € % .00 .00 123 Arial 11 B I A

1	Proveedor	Documento	Agencia con la que se firmo	Fecha de diligenciamiento	Fecha de firma	Firmado por	Fecha de vencimiento
2	USC	Carta Personal Logistica		4/enero/2021	5/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022
3	HAMBURG SUD / ARAS LTDA	Poder General <i>Puerto de Cartagena</i>	ALMAVIVA	4/enero/2021	7/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022
4		Poder General <i>Puerto de Cartagena</i>	ADUANAMOS	4/enero/2021	7/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022
5		Poder General <i>Puerto de Buenaventura</i>	ALMAVIVA	4/enero/2021	7/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022
6		Poder General <i>Puerto de Buenaventura</i>	ADUANAMOS	4/enero/2021	7/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022
7		Poder General <i>Puerto de Santa Marta</i>	ADUANAMOS	4/enero/2021	7/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022
8		Formato Autorizacion (Bs'L) <i>Puerto Buenaventura</i>	ADUANAMOS	2/febrero/2021	5/febrero/2021	Fernando Restrepo	2/febrero/2022
9		Formato Autorizacion (Bs'L) <i>Puerto Cartagena</i>	ADUANAMOS	2/febrero/2021	5/febrero/2021	Fernando Restrepo	2/febrero/2022
10		Formato Autorizacion (Bs'L) <i>Puerto Santa Marta</i>	ADUANAMOS	2/febrero/2021	5/febrero/2021	Fernando Restrepo	2/febrero/2022
11	CMA CGM	Formato Autorizacion (Bs'L) <i>Puerto Buenaventura</i>	ALMAVIVA	3/febrero/2021	5/febrero/2021	Fernando Restrepo	3/febrero/2022
12		Formato Autorizacion (Bs'L) <i>Puerto Cartagena</i>	ALMAVIVA	3/febrero/2021	5/febrero/2021	Fernando Restrepo	3/febrero/2022
13		Poder Especial (BL)	ALMAVIVA	5/enero/2021	7/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022
14		Poder Especial (CMT)	ALMAVIVA	4/enero/2021	7/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022
15		Carta responsabilidad // Compromiso de pago por eventuales daños y/o demoras a contenedores	ADUANAMOS	5/enero/2021	7/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022
16		Carta responsabilidad // Compromiso de pago por eventuales daños y/o demoras a contenedores	ALMAVIVA	4/enero/2021	7/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022
17		Poder Especial (CMT)	ADUANAMOS	4/enero/2021	7/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022
18		Poder Especial (BI)	ADUANAMOS	4/enero/2021	7/enero/2021	Fernando Restrepo	31/enero/2022

CASATORO 2021 MOTORYSA 2021 CASATORO 2020 MOTORYSA 2020 Explorar

Nota: Google. (s.f.). [Planilla de registro de documentos en Google Drive]. Recuperado el 13 de junio de 2021, del repositorio de CasaToro S.A BIC.

Anexo C. Ofertas freight forwarders Miami año 2020.

Ofertas Forwarder Miami 2020 .xlsx

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Ayuda Última modificación el 28 de diciembre de 2020

75% € % .0 .00 123 Predetermi... 11 B I A

	B	C	D	E	F	G
	Expedito	Magnum	BLU	MIA-BOG	Panalpina MIA-CLO	MIA-BOG COURRIER
2	AEREO					
4	Flete Internacional					
5	Flete Internacional		USD 3,00 min de 90,00	USD 0,62 min de 110,00	USD 1,02 min de 130,00	1KG: USD 125,06 min de 135,06 5KG: USD 159,00 min de 159,00 10KG: USD 195,00 min de 195,00 25KG: USD 295,00 min de 295,00 50KG: USD 441,00 min de 441,00
6	Fuel Surcharge			USD all in	USD all in	USD all in
7	Security Surcharge			USD all in	USD all in	USD all in
8	Origin Charges					
9	Insurance					
10	Handling	USD 45 / Shipment	USD 65 min de 0	USD 45,00 Embarque	USD 45,00 Embarque	USD 45,00 Embarque
11	Local pickup	USD 0,25/Kg min de 45	USD 0,1 x Kg. Mínima 75	USD 0,15 min de 65,00	USD 0,15 min de 65,00	USD 0,15 min de 65,00
12	Airport Transfer	USD 0,12/Kg min de 10	USD 0,06 x Kg. Mínima 45			
13	Export Compliance*	USD 0,25/Shipment	USD 40 x Proveedor			
14	Assembly x Onhand	USD 25,00/ EA		USD 10,00 min de 10,00	USD 10,00 min de 10,00	
15	Whse In/Out	USD 0,10/ KG min 10	USD\$ 0,07 x Kg MIN USD\$ 65			
16	ADM Fee		USD 15 x guía			
17	Airline Import fee		USD 15 x guía			
18	HAWB		USD 40 x guía			
19	Customs Fee		USD 45 min de 0			
20	Transfer/Warehouse			USD 0,25 min de 20,00	USD 0,25 min de 20,00	USD 0,25 min de 20,00
21	Transfer Fee		USD 0,08 KG/VOL min de 55			
22	AES			USD 15,00 Embarque	USD 15,00 Embarque	USD 15,00 Embarque
23	Destination Charges					
24	Liberación y Endoso	USD 70,00/ B/L	USD 60 x guía			
25	Coord Traslado / DD	USD 0,09/ KG min 30	USD 0,08 x Kg. Mínima 30			

+ AEREO FCL LCL Explorar

Nota: Google. (s.f.). [Ofertas freight forwarders Miami año 2020 en Google Drive]. Recuperado el 13 de junio de 2021, del repositorio de CasaToro S.A BIC.

Anexo D. Despliegue de la política integral de gestión.

Despliegue Política Cadena de Suministro

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Complementos Ayuda Última modificación de Mariluz Corredor Espin...

POLITICA	ASPECTO (Objetivo General)	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA	PROCESO	RESPONSABLE	PROGRAMAS	ACTIVIDADES
<p>POLÍTICA INTEGRAL DE GESTIÓN (Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo, Seguridad de la Cadena de Suministro y SARO)</p> <p>CasaToro y Motorsya tienen por objeto social la comercialización de vehículos automotores y maquinaria agrícola y de construcción, sus partes, repuestos, accesorios y componentes, así como los servicios posventa asociados en todos sus centros de trabajo. Declaran su compromiso con la implementación, mejora continua y eficacia del sistema de gestión integrado de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, seguridad de la cadena de suministro internacional y el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y otros suscritos por la organización, con el fin de garantizar la calidad, la seguridad y la continuidad en sus procesos, actividades, productos y servicios.</p> <p>A través de la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos, se compromete a implementar los controles necesarios para la prevención de actividades ilícitas, impactos ambientales, enfermedades y accidentes laborales, riesgos operativos con alcance a empleados, visitantes, contratistas y asociados de negocio.</p> <p>La presente política sirve como marco de referencia</p>	<p>PERSONAL</p> <p>Personal confiable y competente en temas relacionados con la cadena de suministro.</p>	<p>Ejecutar los estudios de seguridad de los cargos críticos (Visitas domiciliarias, estudios socioeconómico)</p> <p>* Antes de vinculación y cada 2 años para los cargos críticos</p>	Ejecución de estudios de seguridad	# Estudios de seguridad ejecutados / Total de cargos críticos programados durante el periodo	100% del personal crítico del periodo	Mensual	Gestión Humana	Adriana Bermudez	Programa de seguimiento a la creación y ejecución de los estudios de Seguridad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los cargos críticos (recientes y antiguos) 2. Actualizar los procedimientos de selección, personal, Responsables Normas y Talento Humano 3. Seguimiento documental (actualización del plan de personal, elaboración del instructivo de gestión de selección de cargos) 4. Realizar el programa de visitas de acuerdo a criterios 5. Ejecución del programa de visitas a campo 6. Programa de Certificación del Personal. 7. Elaboración y monitoreo del indicador de riesgo 8. Mantener actualizados los cargos críticos de
		<p>Capacitar en temas especializados de Seguridad de la Cadena de Suministro (SCS) al personal crítico.</p>								

Política de Seguridad - Indicadores - Explorar

Nota: Google. (s.f.). [Despliegue de la política integral de gestión en Google Drive]. Recuperado el 13 de junio de 2021, del repositorio de CasaToro S.A BIC.

Anexo E. Líneas transversales de negocio a la Unidad de Servicios Compartidos (USC).



Nota: Daruma Software. (s.f.). [Líneas transversales de negocio a la Unidad de Servicios Compartidos (USC)]. Recuperado el 06 de noviembre de 2021, del repositorio de CasaToro S.A BIC.

4. Seguimiento Práctica Profesional

4.1. Actividades realizadas

Figura 6. Planificador de tareas.



Nota: Elaboración propia.

4.2. Cumplimiento de objetivos

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.

Ciclo	Fecha	Actividades	Logros Alcanzados	Dificultades Presentadas
1	Diciembre 2020 a Enero 2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación al cargo de Practicante. ▪ Apoyo en la elaboración de documentos para el área logística (ver anexo B). ▪ Revisión de cotizaciones de freight forwarders Miami (ver anexo C). ▪ Creación de una bitácora para el control y vigilancia de las operaciones de importación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enriquecer el vocabulario de terminología logística. ▪ Establecer contacto con las Agencias de aduanas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocimiento de la información para la elaboración de documentos. ▪ Poca capacitación en el manejo de la plataforma Spiga+. ▪ Falta de experiencia en las operaciones de importación para el segmento de repuestos. ▪ Escasa comunicación entre la Línea John Deere y el área logística para el seguimiento de los procesos.
2	Enero 2021 a Febrero 2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cargue de facturas a la plataforma Spiga+ para el segmento de repuestos de la Línea John Deere. ▪ Introducción al despliegue de la política de Seguridad de la Cadena de Suministro. ▪ Recolectar documentación de proveedores vinculados al programa OEA. ▪ Recopilar información acerca de los proveedores críticos involucrados a la cadena de suministro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprender a usar la plataforma Spiga+ para el cargue y liquidación de procesos. ▪ Entablar relaciones con los líderes de cada programa de gestión. ▪ Adquirir nuevos conocimientos alusivos al programa OEA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pocos encuentros con las mesas de trabajo para el seguimiento de los programas e indicadores de gestión.
3	Febrero 2021 a Marzo 2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar cuadros de control de tiempos para las Líneas de negocio John Deere y Wirtgen. ▪ Cargue de documentos a la plataforma Daruma Software. ▪ Capacitación de integridad de la carga. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar los conocimientos en el manejo de la integridad de la carga. ▪ Establecer un orden de los tiempos de entrega para cada Línea de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación en las hojas de cálculo para la matriz de control de tiempos.
4	Marzo 2021 a Abril 2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar los riesgos de negocio asociados para cada proveedor involucrado al programa OEA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificar los proveedores críticos involucrados en el programa OEA de acuerdo al nivel de riesgo que representan para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se presentaron dificultades.
5	Abril 2021 a Mayo 2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el seguimiento de estados de cuenta para proveedores locales y del exterior. ▪ Elaboración de un instructivo para la empresa Itochu Corporation. ▪ Controlar el seguimiento y actualización de los programas de gestión con cada uno de los líderes responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sanear los estados de cuenta para los proveedores DHL y UPS. ▪ Profundizar los conceptos logísticos en inglés para la creación de formatos e instructivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Depurar y organizar la información de las cuentas por pagar de periodos anteriores. ▪ Entender los requerimientos del asociado de negocio Itochu Corporation para la elaboración de documentos.
6	Mayo 2021 a Junio 2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el seguimiento de los indicadores OEA para cada programa de gestión. ▪ Capacitación para la visita y calificación de cada uno de los proveedores críticos. ▪ Recolectar la documentación de cada proveedor asociado al programa OEA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Migrar toda la información referente a la política integral de gestión a una nueva base de datos de acuerdo a los requisitos mínimos de seguridad estipulados en el programa OEA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar la información asociada al proveedor de negocio conforme a los requerimientos establecidos por el programa OEA. ▪ Consolidar la información de cada programa de gestión a un nuevo banco de datos.

Nota: Elaboración propia.