



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TÍTULO

PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL PROCESO INTERNO DE INVENTARIO DE LA
IMPORTACIÓN DE ALTERNADORES Y MOTORES DE ARRANQUE, APLICADO A LA
EMPRESA ISIS LIMITADA.

AUTOR

AUGUSTO IGNACIO VENEGAS JARA

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: FERNANDO VALDÉS ASTETE

VIÑA DEL MAR, Noviembre de 2015

Índice.

Índice de Figuras.	5
Índice de Tablas.	6
Glosario.	7
Siglas y Abreviaturas.	10
Introducción.	11
1. Capítulo I - Antecedentes de la práctica.	12
1.1. Descripción de la empresa u organización.	12
1.1.1. Orígenes de la empresa Importadora ISIS Limitada.	12
1.1.1.1. Historia de la empresa, constitución de la sociedad.	14
1.1.2. Misión y Visión.	15
1.1.2.1. Misión de Importadora ISIS Limitada.	15
1.1.2.2. Visión de Importadora ISIS Limitada.	16
1.1.3. Principales productos o servicios.	17
1.1.4. Mercado.	19
1.1.4.1. Principales competidores.	20
1.1.4.2. Clientes.	21
1.1.5. Estructura organizacional.	23
1.1.5.1. Observaciones al Organigrama Propuesto	24

1.2.	Descripción de las funciones realizadas.....	27
1.2.1.	Trabajo desarrollado.....	28
1.2.2.	Razones que impulsan el tema a desarrollar	30
2.	Capítulo II: Desarrollo del tema.	33
2.1.	Objetivo general y Objetivos específicos.....	33
2.1.1.	Objetivo general.....	33
2.1.2.	Objetivos específicos.....	33
2.2.	Marco teórico.....	34
2.2.1.	Inventario.....	35
2.2.2.	Importación.....	42
2.2.2.1.	Proceso de Importación.....	44
2.2.3.	Plan de mejora.....	49
2.3.	Desarrollo de la investigación.....	56
2.3.1.	Descripción del proceso de abastecimiento internacional.....	56
2.3.1.1.	Cadena de suministro.....	57
2.3.1.2.	Gestión de Materiales.....	61
2.3.1.2.1.	... Descripción del proceso de importación de la empresa Importadora ISIS Ltda.	62
2.3.1.3.	Gestión de Inventario.....	64

2.3.1.4. Gestión de almacén.	66
2.3.1.5. Descripción del proceso actual de recepción y criterios de almacenamiento de las mercancías.	76
2.3.2. Análisis del proceso interno de abastecimiento internacional.	78
2.3.2.1. Análisis respecto al proceso de abastecimiento	78
2.3.2.2. Análisis respecto al proceso de almacenamiento.	81
2.3.2.3. Conclusiones del análisis.	83
2.3.3. Propuestas del plan de mejora para el proceso de abastecimiento internacional, enfocado en alternadores y motores de arranque para la empresa ISIS Limitada.	85
2.3.3.1. Identificar el área de mejora.	85
2.3.3.2. Detectar las principales causas del problema.	87
2.3.3.3. Formular el objetivo.	89
2.3.3.4. Seleccionar las acciones de mejora.	89
2.3.3.5. Realizar una planificación.	91
2.3.3.6. Seguimiento del plan de mejora.	92
2.3.3.7. Conclusión del plan de mejora.	93
3. Capítulo III: Conclusiones.	94
4. Bibliografía.	98

4.1. Fuente de libros, revistas y tesis.....	98
4.2. Fuente de internet.....	99
ANEXOS	101

Índice de Figuras.

Figura N° 1: Imagen de los productos.....	18
Figura N° 2: Presencia empresa ISIS Limitada a nivel nacional.....	19
Figura N° 3: Propuesta de organigrama para la empresa Importadora ISIS Limitada..	24
Figura N° 4: Pasos a seguir para el desarrollo de un plan de mejora.....	50
Figura N° 5: Calificación para la dificultad de implementación.....	53
Figura N° 6: Calificación para los plazos de implementación.....	53
Figura N° 7: Calificación para el impacto en la organización o proceso.....	54
Figura N° 8: Ubicación de las instalaciones de la compañía ZM S.A.....	59
Figura N° 9: Distribución de las instalaciones de la compañía.....	68
Figura N° 10: Imagen de la bodega de la empresa.....	69
Figura N° 11: Imagen de la bodega de la empresa.....	70
Figura N° 12: Imagen de la bodega de la empresa.....	71
Figura N° 13: Imagen de la bodega de la empresa.....	72
Figura N° 14: Imagen de la bodega de la empresa.....	73
Figura N° 15: Imagen de la bodega de la empresa.....	74
Figura N° 16: Imagen de referencia de artículo utilizado en la bodega de la empresa...75	
Figura N° 17: Imagen de referencia de artículo utilizado en la bodega de la empresa...75	
Figura N° 18: Diagrama cadena de suministro.....	78

Índice de Tablas.

Tabla N° 1: Ficha resumen económico comercial de la empresa ISIS Limitada.....	14
Tabla N° 2: Tipo de producto, nombre y origen del proveedor.....	17
Tabla N° 3: Tabla de priorización de acciones identificadas.....	54
Tabla N° 4: Nombre y origen del proveedor.....	57
Tabla N° 5: Tabla de priorización de acciones identificadas.....	91
Tabla N° 6: Aplicación y seguimiento plan de mejora.....	92

Glosario.

1. Alternador: Generador de corriente alterna, que produce corriente eléctrica por medio de campos magnéticos.
2. B/L: Contrato de envío entre un cargador (el consignador) para depositar una carga a un portador o entregar en otro lugar (el consignatario).
3. Cadena de abastecimiento: Proceso que une a las compañías proveedoras y usuarias, desde la consecución de la materia prima, hasta el consumo final del producto. También incluye las funciones al interior y al exterior de la compañía, que permite que la cadena de valor fabrique productos y provea servicios para el consumidor.
4. Carbones: Escobillas o paletas de grafito, utilizadas para transportar energía desde un rotor o estator giratorio.
5. Certificado de origen: Documento que acredita que los bienes que serán exportados son totalmente obtenidos, producidos, manufacturados o procesados en un país signatario de un acuerdo o tratado comercial (país de origen).
6. Certificado de tratamiento térmico: Certificado utilizado en el comercio internacional y que acredita un tratamiento a las maderas como medida fitosanitaria para reducir el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba).
7. Código de Actividad del SII: Código clasificador determinado por el SII, según su tabla y se utiliza en el formulario de inicio de actividad, y en todos los trámites relacionados con su declaración de renta.

8. Control del Inventario: Actividades y técnicas para mantener los niveles deseados de inventarios
9. CRM: Customer Relationship Management, por sus siglas en inglés, que en español significa “Gestión de Relaciones con los Clientes”. Software de gestión integral, que ayuda a las empresas en la integración entre departamentos mediante la optimización de la información compartida por varios empleados y la racionalización de los procesos existentes.
10. Giro o Giro Comercial: Corresponde a la actividad económica desarrollada.
11. INCOTERMS: Términos, de tres letras cada uno, que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las dos partes —compradora y vendedora—, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías y/o productos.
12. Inventario: Lista ordenada de bienes y demás cosas valorables que pertenecen a una persona, empresa o institución.
13. Lead-time del inventario: Niveles de inventario necesario para cubrir la demanda existente, durante el tiempo que transcurre entre la generación de una orden y la recepción de la mercancía.
14. Motor de partida o motor de arranque: Dispositivo que tomando energía de la batería, provoca el giro inicial del motor principal a combustión.
15. Relé: Interruptor controlado por un circuito eléctrico el cual, por medio de una bobina y un electroimán, acciona un juego de uno o varios contactos que permiten abrir o cerrar otros circuitos eléctricos independientes.

16. Rotura de Stock: Falta de materiales, componentes o mercancías terminadas que son necesitados en un momento dado.
17. SII: El Servicio de Impuestos Internos (SII) es la institución estatal que se responsabiliza de administrar el sistema tributario interno, junto con facilitar y fiscalizar el cumplimiento tributario.
18. Solenoide: Bobina formada por un alambre enrollado en espiral sobre una armazón cilíndrica, que se emplea en diversos aparatos eléctricos, y que crea un campo magnético cuando circula una corriente continua por su interior.
19. Stock: Conjunto de mercancías o productos que se tienen almacenados en espera de su venta o comercialización.
20. Tiempos de tránsito de las mercancías: Asignación estándar que es asumida en cualquier orden, para el movimiento de artículos desde una operación hacia la próxima.
21. Venta de mesón: Venta que se realiza en una instalación acondicionada para tal función, perteneciente a la compañía.

Siglas y Abreviaturas.

1. **ANAC:** Asociación Nacional Automotriz de Chile.
2. **ANECA:** Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
3. **B/L:** Bill of Loading.
4. **CAREP:** Cámara Chilena de Comercio de Repuestos y Accesorios Automotrices.
5. **CO:** Certificado de Origen.
6. **DIN:** Declaración de Ingreso.
7. **DIRECON:** Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales.
8. **HT:** Certificado de Tratamiento Térmico.
9. **INCOTERMS:** Acrónimo del inglés International Commercial Terms. En español
Términos Internacionales de Comercio.
10. **INE:** Instituto Nacional de Estadísticas.
11. **IVA:** Impuesto al Valor Agregado.
12. **RUN:** Rol Único Nacional.
13. **RUT:** Rol Único Tributario.
14. **SII:** Servicio de Impuestos Internos.
15. **SNA:** Servicio Nacional de Aduana.

Introducción.

El presente informe de práctica ampliado que se presenta a continuación consta de dos capítulos, en los cuales el alumno desarrollador del informe, Augusto Ignacio Venegas Jara, aplica para la realización de este documento los conocimientos adquiridos durante sus estudios académicos y en la práctica profesional, la que fue realizada en las dependencias administrativas de la empresa Importadora ISIS Limitada, perteneciente al rubro de la importación comercial y la cual está ubicada en la ciudad de Rancagua.

En consecuencia, en el Capítulo 1 de este informe de práctica ampliado se detalla información relevante de la empresa en conjunto con las experiencias y funciones realizadas por el practicante en el Departamento de Adquisiciones.

Luego, en el Capítulo 2, se expone el procedimiento actual de abastecimiento internacional y gestión de inventario que realiza la empresa, contrastado con literatura y recomendaciones de académicos del área, finalizando con una propuesta de plan de mejora para el proceso de abastecimiento de la compañía que mejore el escenario actual en el que se desempeña la empresa.

Basado en este documento será posible introducir al lector en el rubro comercial de la empresa Importadora ISIS Limitada, dejando en claro conceptos fundamentales para todo proceso de abastecimiento internacional y gestión de inventario que tenga como objetivo ampliar los horizontes de cualquier tipo de empresa chilena.

1. Capítulo I - Antecedentes de la práctica.

1.1. Descripción de la empresa u organización.

Importadora ISIS Limitada es una empresa especializada en la importación y comercialización de repuestos eléctricos para el sector automotriz, estando presente en el mercado nacional por más de dos décadas, tiempo en el cual ha desarrollado su actividad comercial.

1.1.1. Orígenes de la empresa Importadora ISIS Limitada.

La empresa Importadora de Repuestos Poblete y Martínez Limitada cuyo nombre de fantasía es Importadora ISIS Limitada, fue creada el 4 de febrero de 1994 por don Héctor Martínez Marco y la Señora María Poblete Acuña, al alero de la empresa AUCAMAR, perteneciente a don Héctor. El actual gerente general, hijo de don Héctor recuerda: *“Con la finalidad de ser un proveedor de esta última empresa en el ámbito de repuestos eléctricos automotrices, tales como motores de partida y alternadores, con la pretensión de llegar a ser una empresa reconocida y con ventas a nivel nacional”*¹.

A través de los años, Importadora ISIS Ltda. ha logrado consolidarse como un actor relevante en la distribución a nivel nacional de partes y piezas para motores de arranque y alternadores, manteniendo una búsqueda constante de nuevos productos y nuevos mercados, llegando en la actualidad a trabajar con las

¹ Reunión en Oficina Administrativa de la Compañía, 30 de junio del 2014, Rancagua, Chile, Claudio Alberto Martínez Poblete.

empresas más importantes a nivel internacional en el diseño y fabricación de estos repuestos.

Esta empresa presenta ventas mensuales promedio, que superan los US \$50.000².

En la actualidad la gerencia se encuentra en las manos del socio mayoritario, el señor Claudio Martínez Poblete con un 99% de las acciones, quien además es el hijo mayor de los socios fundadores.

El señor Claudio Martínez Poblete, actualmente se encuentra invirtiendo en nuevas instalaciones administrativas y bodegas para la empresa, además de desarrollar nuevos mercados poco explotados en este rubro, como los son las ventas telefónicas y auto atención a través de internet, junto con las tradicionales ventas en terreno y la atención comercial en su casa matriz.

A continuación se presenta en la TABLA N°1 una breve ficha tipo resumen de lo anteriormente expuesto junto con datos económicos y comerciales de la empresa.

² Jocelyn Castañeda Gómez y Fabiola Carreño Carreño. 2008. Auditoria de Estados Financieros y Auditoria Tributaria Importadora ISIS Ltda. Seminario de título Contador Auditor. Rancagua. INACAP. 311P

Tabla N° 1: Ficha resumen económico comercial de la empresa Importadora ISIS Limitada.

	
Nombre o Razón Social	Importadora de Repuestos Poblete y Martínez Limitada.
Nombre de Fantasía	Importadora ISIS Ltda. o ISIS Ltda.
RUT	78.489.320-0
Giro	Importación, Exportación y Comercialización de repuestos para Vehículos Automotores.
Código de Actividad del SII	503000
Descripción	Venta de partes. Piezas y Accesorios de Vehículos
Representante Legal	Claudio Alberto Martínez Poblete.
Fecha de Constitución	04 de Febrero de 1994.
Inicio de Actividades	05 de Abril de 1994.
Dirección	Ignacio Carrera Pinto #1161, Rancagua, Chile.
Teléfonos	(72) – 2583570 – 2583571 - 2583572.
Fax	(72)-2583573.
Sitio Web	http://www.importadoraisis.cl/

Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.

1.1.1.1. Historia de la empresa, constitución de la sociedad.

Para mayor información sobre la historia comercial y económica de la empresa, su conformación constitucional pública y otros, puede ser consultado el ANEXO N° 1, en donde se podrá encontrar información clara y detallada sobre cómo ha cambiado la organización a través del tiempo.

1.1.2. Misión y Visión.

Muchas compañías tienen como filosofía desarrollar o contar con una misión y visión, siendo estas la ruta a seguir para alcanzar un objetivo específico, el que en ocasiones puede ser semejante al de la competencia o bien puede buscar un objetivo diferenciador del resto.

1.1.2.1. Misión de Importadora ISIS Limitada.

Importadora ISIS Limitada es una empresa que se dedica a la importación y comercialización de repuestos eléctricos automotrices, que busca satisfacer la necesidad de sus clientes. Es por este motivo que en una entrevista, el señor Claudio Martínez Poblete indica que la Misión de su compañía es *“Generar valor, dando soluciones técnicas y entregando productos de calidad a nuestros clientes y colaboradores actuando en el mercado de los repuestos automotrices eléctricos en forma sostenible”*.³

Por este motivo la empresa, además de comercializar los repuestos, cuenta con personal capacitado, equipos de medición y prueba e instalaciones acordes para prestar un servicio técnico. Esto como un servicio de Post-Venta sin necesidad de recurrir a los fabricantes en caso de hacer efectiva la garantía de los productos, ahorrando tiempo a los consumidores.

³ Reunión en Oficina Administrativa de la Compañía, 30 de junio del 2014, Rancagua, Chile, Claudio Alberto Martínez Poblete.

1.1.2.2. Visión de Importadora ISIS Limitada.

La empresa ISIS Limitada, es pionera en su rubro en la comuna de Rancagua, perteneciente a la Región del Libertador Bernardo O'Higgins. Ya que es allí donde tiene sus instalaciones y casa matriz a diferencia de otras compañías que eligen principalmente Santiago. Debido a esto es que en reunión, el gerente de la empresa comenta que la Visión de la compañía es *“Ser siempre los mejores, ofreciendo productos a un precio conveniente, innovadores y de la más alta calidad disponibles en el mercado nacional e internacional, adelantándonos a las necesidades de nuestros clientes”*.⁴ Con estos elementos, es que la empresa guía y delimita su horizonte, debido a que en la actualidad ella se encuentra en un proceso de expansión, con la construcción de nuevas bodegas y la adquisición de vehículos que mejoren su sistema de distribución.

⁴ Reunión en Oficina Administrativa de la Compañía, 30 de junio del 2014, Rancagua, Chile, Claudio Alberto Martínez Poblete.

1.1.3. Principales productos o servicios.

Dentro de los distintos giros comerciales que tiene la empresa, es importante destacar la importación y comercialización de repuestos eléctricos automotrices, siendo de mayor relevancia comercial los productos que se muestran en la Tabla N°2. Los productos estrella de la compañía son los motores de partida y alternadores; estos ítems son importados de forma directa por la empresa y son los productos por los cuales ella es reconocida y además son los que dejan mayor rentabilidad, a diferencia de los adquiridos en el mercado nacional, como por ejemplo las baterías automotrices.

Tabla N° 2: Tipo de producto, nombre y origen del proveedor.

Producto	Proveedor	Procedencia
Carbones.	KRUG	Brasil.
Solenoides.	ZM	Brasil / China.
Relés.	SIEMENS/ VDO	Basil / Alemania.
Tapas y cuerpos de alternadores.	ZEN	Brasil / China.
Tapas y cuerpos de motores de partida.	ZEN	Brasil / China.
Poleas y soportes de alternadores.	ZEN	Brasil / China.
Rotores y estatores.	INDUTEC	Brasil.
Reguladores de voltajes, ampolletas y sensores .	GAUSS	Brasil / China.
Alternadores y motores de partida.	ZM	Brasil / China.
Porta carbones y planetarios.	UNIFAP	Brasil.
Alternadores y motores de partida.	TECHNIK	China.

Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.

Para reforzar lo anterior y graficar al lector cómo lucen los elementos descritos anteriormente como productos estrellas, es que a continuación, se muestran imágenes de estos, siendo de izquierda a derecha: Un Regulador de Voltaje, Un Alternador, Un Campo de Carbones y Un Motor de Arranque.

Figura N° 1: Imagen de los productos.



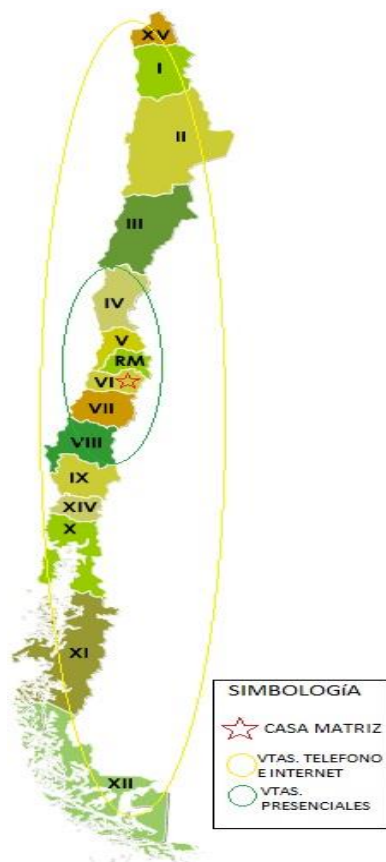
Fuente: Importadora ISIS Ltda. www.importadoraisis.cl. Imágenes [En Línea], <<http://www.importadoraisis.cl/images/productos/GIF/ZM1.jpeg>>. [Consultado el 04.08.15, 11.00 AM].

Como se puede concluir, la empresa tiene una amplia gama de productos, siendo solo unos pocos los que se destacan y por los cuales la empresa obtiene mayores beneficios.

1.1.4. Mercado.

La empresa ISIS Limitada tiene sus instalaciones ubicadas en la comuna de Rancagua, Sexta Región, no obstante tiene gran presencia a nivel nacional. Actualmente comercializa sus productos a cualquier parte de Chile a través de la venta telefónica e internet y su fuerza de venta presencial con vendedores en terreno. Sin embargo sus actividades se centran principalmente en las capitales regionales situadas entre la Cuarta y Octava Región. Así lo muestra la Figura N°2, en donde se puede apreciar el tipo de presencia y ubicación de la empresa a nivel nacional.

Figura N° 2: Presencia empresa ISIS Limitada a nivel nacional.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.

La presencia de la empresa a nivel nacional refleja un esfuerzo por llegar y cubrir la mayor cantidad de territorio nacional posible.

1.1.4.1. Principales competidores.

El mercado en el cual se desenvuelve la compañía Importadora ISIS Limitada, es muy competitivo. Es fácil encontrar grandes empresas que al alero de una representación o concesión de marca automotriz, desarrollan negocios relacionados como la importación y comercialización de partes, piezas y accesorios para estos.

Las empresas que serán nombradas a continuación, se califican como competidores directos de Importadora ISIS Limitada ya que se dedican a la misma actividad económica, es decir, son importadores o representantes de distintos fabricantes de refacciones automotrices a nivel mundial y además es fácil encontrarlas en las capitales regionales, porque la mayoría tiene una cantidad importante de sucursales a lo largo del país. Por otra parte es importante destacar que este grupo de empresas son distribuidores que tienen un plan de negocios similar en el sentido que todos estos comercializan sus productos a través de mayoristas, minoristas y venta de mesón, con precios diferenciados para cada caso.

Estas empresas son:

- 1.- Importadora ALSASIA S.A.
- 2.- AUTOMARCO S.A.
- 3.- VALEO S.A.

4.- Encendido Total Ltda.

5.- Importadora REFAX Ltda.

6.- Importadora COSECHE S.A.

Corresponde señalar que no hay relación alguna con participación de mercado, tamaño físico de sus instalaciones, comercial o monetaria, con el lugar que se le asignó a cada empresa nombrada anteriormente. De hecho, cómo es posible apreciar, muchas de estas empresas son representantes directos de los fabricantes o están al alero de grandes y conocidas marcas automotrices y además son fáciles de encontrar en las capitales regionales a lo largo del país.

1.1.4.2. Clientes.

Importadora ISIS Limitada tiene dividido a sus clientes en tres grandes grupos. Primero están los compradores mayoristas que son aquellas empresas que compran más de 2 millones de pesos mensualmente; estos clientes acceden a descuentos de hasta un 40% sobre el precio neto de la compra y además se les da una facilidad en los pagos, otorgándoseles un plazo de 30 a 60 días para pagar, desde la fecha de emisión de la factura, ya sea con cheques, transferencia bancaria u/o efectivo.

Dentro de este grupo de clientes, se puede encontrar a otras empresas comercializadoras como por ejemplo Comercial Jorge Berrios E.I.R.L., ubicado en la calle Matucana, #18A, Estación Central, Santiago, o URBANA que es una empresa prestadora de servicios de recolección de residuos domiciliarios con una

flota de más de 300 vehículos con operaciones en distintas ciudades y comunas de Chile, entre ellas Rancagua.

En segundo lugar están los compradores minoristas o detallistas, que son aquellos que compran menos de \$500.000 hasta 2 millones mensuales. Estos clientes acceden a un descuento que fluctúa entre el 15% y el 25% del precio neto de la compra y adicionalmente se les otorga una facilidad de pago con un plazo máximo 30 días desde la emisión de la factura, aceptándoseles cheques, transferencias bancarias y efectivo. En este grupo se encuentran talleres automotrices, como por ejemplo el taller eléctrico automotriz llamado “Taller del Chino Castellano” y empresas minoristas como es el caso de la empresa “ROYER Limitada” ubicada en Manuel Montt #1140, Rancagua.

En tercer lugar se encuentran los clientes no frecuentes, que se caracterizan por ser el consumidor final del producto, siendo principalmente personas mandadas por algún mecánico u/o autodidactas que reparan sus propios vehículos. Estos clientes compran menos de \$500.000 pesos mensuales y se les otorga hasta un 7% de descuento en la compra y se les aceptan como medio de pago cheque al día, sistema Transbank y efectivo.

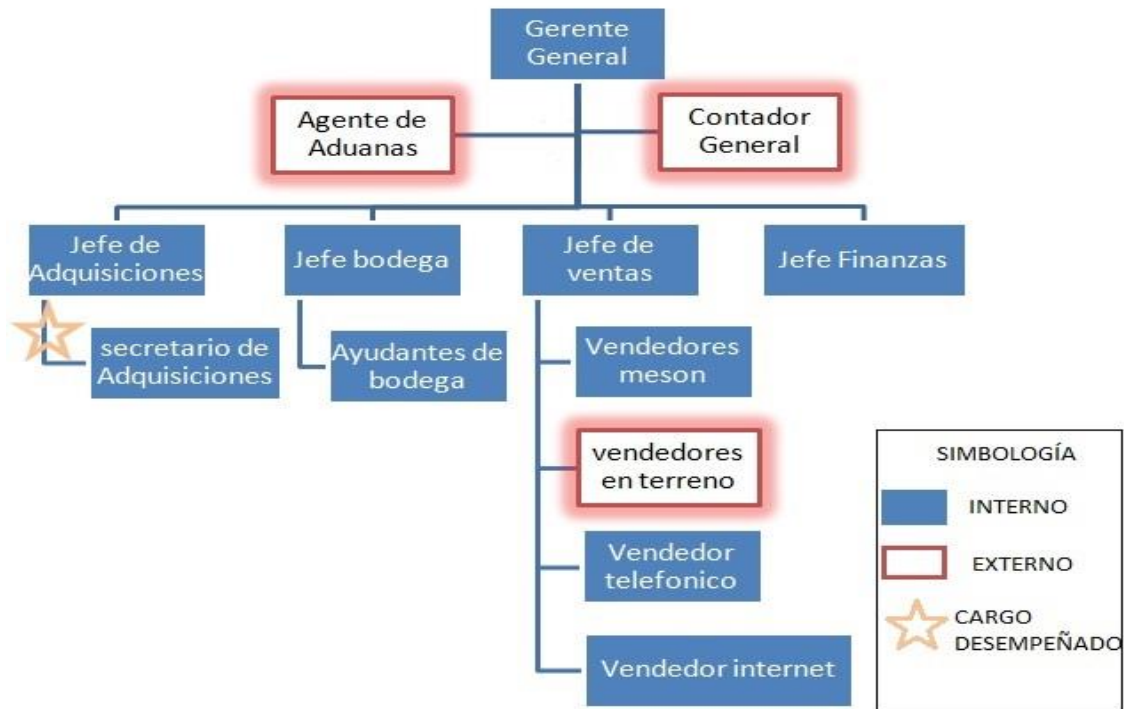
Como conclusión, podemos destacar que la empresa categoriza a su clientela en tres grandes grupos, otorgándole beneficios y condiciones de pagos diferenciada, reflejando un plan comercial acondicionado para cada cliente.

1.1.5. Estructura organizacional.

La empresa cuenta con una trayectoria en el mercado local que ya suma más de veinte años, en los cuales, siempre ha funcionado como una empresa familiar, tanto en su estructura organizacional como en la designación de cargos de los colaboradores. En la actualidad el dueño y gerente general es el hijo mayor de los socios fundadores, quien además mantiene la misma estructura organizacional de los inicios de la compañía. Tal es el caso del contador general quien es cuñado del dueño.

Esta empresa no cuenta con un desarrollo administrativo formal, por lo tanto no tiene un organigrama. No obstante se puede inferir y proponer un organigrama para esta empresa, el que puede ser consultado en la Figura N° 3, el cual puede ser apreciado a continuación.

Figura N° 3: Propuesta de organigrama para la empresa Importadora ISIS Ltda.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.

1.1.5.1. Observaciones al Organigrama Propuesto.

Los niveles destacados en rojo, reflejan a todas las personas y/o cargos con los cuales se cuenta con una relación laboral externa.

El nivel destacado con una estrella, es el lugar de la organización, en el cual desempeñó funciones el alumno practicante.

Como se señaló anteriormente el alumno practicante desempeñó funciones en el Departamento de Adquisiciones. Este departamento se encarga de coadyuvar en la consecución y logro de los objetivos y metas de la empresa, a través de la adquisición de bienes y productos de procedencia nacional y extranjera. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Elaborar, implementar y velar por el cumplimiento de los programas para las adquisiciones de los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa y para el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- Estudiar políticas para el almacenamiento de los bienes e insumos, establecer procedimientos con este objeto y supervisar las existencias y procedimientos de ingresos y distribución de las mercancías.
- Efectuar las cotizaciones nacionales e internacionales de las compras de las mercancías en los casos que sea procedente.
- Preparar cuadro comparativo de precios con las cotizaciones recibidas de los proveedores.
- Efectuar las compras de las mercancías, bienes de uso y de consumo necesarias para el funcionamiento de la empresa.
- Emitir órdenes de compra nacional o internacional en virtud de la mejor oferta que se desprenda del cuadro comparativo.
- Solicitar a su jefatura la información relativa a la existencia de disponibilidad presupuestaria y de fondos, con el objeto de asegurar el financiamiento de las adquisiciones.

- Mantener archivos y registros actualizados de solicitudes y órdenes de compras.

Como se puede apreciar la empresa cuenta con una estructura organizacional que se ha consolidado con el tiempo y en la cual el Departamento de Adquisiciones realiza funciones esenciales para el correcto funcionamiento de la misma. Este departamento lleva a cabo todas las funciones relacionadas con el proceso de abastecimiento de mercancías, bienes e insumos con los que la empresa debe trabajar, además de vincularse con otros departamentos como el de bodega, ventas y finanzas trabajando mancomunadamente con toda la organización.

1.2. Descripción de las funciones realizadas.

El periodo de práctica realizado por el señor Augusto Venegas Jara, se extendió por un periodo de dos meses, cumpliendo con el programa que exige un mínimo de 288 hrs laborales. Durante este periodo, cumplió funciones en jornada de tipo semanal, de lunes a sábado, principalmente en el Departamento de Adquisiciones. No obstante y debido a la interacción que tiene este departamento con el conjunto de la empresa, también realizó labores específicas en los departamentos de finanzas y ventas, de las cuales se desprende el siguiente detalle:

- Departamento de Adquisiciones: Encargado del proceso de abastecimiento de las mercaderías necesarias para la venta de acuerdo a las necesidades de los clientes, lo cual se realizaba previa revisión del stock disponible, contrastados en el sistema a través de un código único asignado previamente. De acuerdo a lo anterior y de existir carencia de mercaderías, se procedía a emitir una orden de compra y cotización internacional, la que era enviada a los proveedores de Brasil, China o E.E.U.U., según correspondía.
- Departamento de Ventas: Encargado de ayudar en el abastecimiento de las necesidades y pedidos de los clientes, a través de los tres canales disponibles; teléfono, vía web y de forma directa en lo que se denomina venta de mesón.

- Departamento de Finanzas: Asistente en el proceso de obtención de crédito para financiar las compras internacionales, compra de dólares y posteriores pagos, además de gestionar el otorgamiento de créditos a los clientes y proceso de cobranza.

1.2.1. Trabajo desarrollado.

A continuación se presenta un cronograma con el detalle de las funciones desarrolladas por el alumno practicante en su proceso de formación académica laboral.

Primera semana de trabajo: El alumno practicante estuvo en un proceso transitorio de adaptación al horario laboral, en el cual también conoció las instalaciones y el equipo de trabajo con el cual se sostuvo una reunión motivacional al comienzo del año y se le presentó como nuevo integrante y colaborador de la organización.

Segunda semana: Comenzó a apoyar en la aérea designada, específicamente en el Departamento de Adquisiciones, en el cual inicialmente el alumno, por orden del gerente, desarrolló un informe con el contenido de las importaciones realizadas durante el periodo 2009-2012. Posteriormente el practicante reforzó el proceso de adquisiciones, relacionándose con proveedores de China, Brasil y E.E.U.U. a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas. Además negoció cotizaciones internacionales, para posteriormente concretar con la factura de compra internacional y posterior pago y/o transferencias de divisas.

Tercera semana: El alumno se desempeñó en el Departamento de Marketing, cooperando en la confección de diferentes catálogos de productos y etiquetas, con la finalidad de perfeccionar el proceso de venta y gestión de inventario.

Cuarta semana: Contribuyó en la gestión de obtención de créditos y compras de dólares con las distintas entidades financieras Y además en el proceso de otorgamiento y cobro de créditos vencidos o próximos a vencer, procedentes de las ventas realizadas.

Quinta Semana: se desempeñó en el departamento de Ventas, gestionando y actualizando el inventario, además administrar y otorgar claves de accesos para las ventas on-line y telefónicas.

Sexta semana: El alumno practicante por motivos de reemplazo de un colaborador faltante a causa de licencias médicas y otro por vacaciones, cooperó en los procesos de cuadratura de caja creando una planilla destinada a perfeccionar el proceso de cálculo de las distintas recaudaciones asociados a las diferentes transacciones comerciales aceptadas, además de realizar los depósitos bancarios de las recaudaciones y pagos de proveedores. Coadyuvó en la venta directa del mesón y telefonía, y en la posterior distribución logística de los productos vendidos por medios no presenciales.

1.2.2. Razones que impulsan el tema a desarrollar.

En el sector empresarial existe un constante interés por perfeccionar la gestión de abastecimiento y control de inventario, debido a razones económicas, competitivas y estratégicas. Es por esto que las razones que impulsan el tema a desarrollar son dos; primero conocer el proceso de abastecimiento y control de inventario de la empresa ISIS Limitada para luego, en segundo lugar, definir si esta tiene un manejo correcto del proceso de gestión de inventario según las recomendaciones que hacen estudiosos del área, como por ejemplo, las que se desprenden de la entrevista realizada y publicada por la revista chilena, Negocios Globales, al señor Rodrigo Montero actual Account Executive de Infor Chile (Instituto Forestal), quien señala: *“En general, la mayoría de la empresas comete errores y tienden a tener más cantidad del material que necesitan cuando las demandas son inciertas. Lo ideal es poder analizar cuidadosamente y contar con el balance adecuado necesario entre los niveles de demanda esperados y el inventario existente, logrando así un performance óptimo de la cadena de suministro y mayor rentabilidad. ¿Cuál es la cantidad adecuada de inventario? ¿Qué clientes utilizan más productos? ¿Qué productos son los más necesitados? Miles de empresas se hacen diariamente estas preguntas”*⁵.

5 Rodrigo Montero. 2008. La importancia de un eficiente control de Inventario. [en línea]. <<http://latinamerica.infor.com/rodrigonegociosfinal.pdf>>, [Consultado el 05.08.2015, 1.00 PM.]

Quien además plantea que: *“La tecnología puede ayudar a lograr eficiencia en la gestión de inventarios. Y que los resultados que experimentan las empresas son por ejemplo:*

- *Una disminución del 30% del inventario.*
- *Reorganización del inventario: colocando más donde se necesita para optimizar el servicio.*
- *Mejor performance de entrega a tiempo.*
- *Reducción de obsolescencia en un 15%”⁶.*

Considerando lo anteriormente planteado por el señor Rodrigo Montero, también se debe comprender que el inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento. Es decir, el inventario tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de ésta forma afrontar la demanda.

Algunas personas que tengan relación principal con los costos y las finanzas responderán que el inventario es dinero, un activo o efectivo en forma de material. Los inventarios tienen un valor, particularmente en compañías dedicadas a las compras o a las ventas y su valor siempre se muestra por el lado de los activos en el Balance General.

⁶ Rodrigo Montero. 2008. La importancia de un eficiente control de Inventario. [en línea]. <<http://latinamerica.infor.com/rodrigonegociosfinal.pdf>>, [Consultado el 05.08.2015, 1.00 PM.]

Las cantidades de inventario, desde el punto de vista financiero, debieran ser lo más reducidas posibles. Los que ven los inventarios como materiales de producción tienen una miopía similar; por lo general creen que mientras más, mejor.

Bajo estos dos puntos de vista contrapuestos es que la empresa ISIS Limitada, debe buscar un consenso; un llamado punto de equilibrio, que reduzca no solo los costos monetarios, sino también los costos de perder una venta o un cliente por no contar con el producto o la cantidad de stock necesaria para suplir la demanda, antes del próximo arribo de las mercancías solicitadas, y que a su vez, también maximice los beneficios.

2. Capítulo II: Desarrollo del tema.

2.1. Objetivo general y Objetivos específicos.

2.1.1. Objetivo general.

A. Proponer plan de mejora para el proceso interno de inventario de la importación de alternadores y motores de arranque, para la empresa ISIS Limitada.

2.1.2. Objetivos específicos.

- a) Describir el proceso interno de compra internacional de alternadores y motores de arranque, Departamento de Adquisiciones de la empresa ISIS Limitada.
- b) Identificar, a partir de la descripción del proceso interno de compra internacional de alternadores y motores de arranque, deficiencias en el proceso de abastecimiento.
- c) Proponer un plan de mejora para el proceso actual de abastecimiento internacional de alternadores y motores de arranque, estableciendo un procedimiento permanente para la empresa ISIS Limitada.

2.2. Marco teórico.

El mundo globalizado exige empresas eficientes y que optimicen al máximo los escasos recursos con los que se cuenta para desarrollar su actividad comercial. En este contexto es que las empresas tienen que destinar parte importante de sus esfuerzos en la reducción de costos sin dejar de lado la obtención, administración y gestión de la información, que para este caso práctico es la información generada a raíz de la administración del inventario.

Las empresas importadoras deben invertir parte importante de su administración comercial en el uso eficiente de recursos, el cual se ve reflejado en su planificación logística, entendida como “*El arte y la ciencia de obtener, producir y distribuir materiales y productos en el lugar apropiado y en cantidades requeridas*”⁷. Es por esto que los encargados del área, deben crear una cadena logística tan eficiente como sea posible con un objetivo claro, el cual es la reducción de costos o mejor dicho el uso eficiente de los recursos.

A continuación se profundizará en los conceptos base, los que permitirán el desarrollo de la investigación, que será llevada a cabo a través del presente capítulo.

⁷ Luis Mora García. 2009, Diccionario de logística y SCM, [En Línea]. Medellín, Colombia. Editorial High Logistic, <http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/dic_logistica.pdf> [Consulta: 15 Octubre del 2015].

2.2.1. Inventario.

Todas las empresas tienen inventarios, ya sea de algo tan elemental como una botella de detergente para realizar la limpieza del piso hasta productos terminados con los cuales la organización realiza su actividad comercial. No obstante las empresas en general deben considerar mantener un inventario por diversos motivos y consideraciones, entre ellos por ejemplo los plazos de entrega de los proveedores, fluctuaciones en la demanda de los consumidores, inestabilidad del suministro, protección de precios, descuento por cantidad, menores costos de pedidos, etc. Junto con esto, es que además de las razones que motivan a las empresas a tener inventarios, es que estas mantienen distintos tipos, siendo algunos de estos, por ejemplo los de seguridad, utilizados en caso de productos con fallas u o para cubrir mermas, productos en tránsito, siendo este ultimo los inventarios de productos que se encuentran en tránsito y que aun no llegan a las dependencias de la compañía. Otro tipo de inventario son los mínimos y máximos. los cuales están delimitados por las cantidades óptimas que debe tener la compañía de un producto y su punto de re-orden, pero antes de ahondar en estos temas específicos, se debe tener claro conceptos cruciales para el desarrollo del informe, es por esto que primero definiremos inventario y así dejar un concepto claro sobre esto.

Según Luis Aníbal Mora García, en su libro “Diccionario de la Logística y SCM”, define inventario diciendo que son *“Las mercancías o artículos usados para apoyar la producción (materias primas y artículos en proceso de trabajo),*

actividades de apoyo (mantenimiento, reparación y suministros operativos), y servicio al cliente (productos terminados y repuestos)”⁸. Además destaca que las funciones principales de mantener inventario son “Anticipación, protección, ciclo (tamaño del lote), fluctuación (seguridad, compensación o reserva), transporte (conducto) y repuestos”⁹. Por otro lado es preciso destacar que una definición más específica y útil para el desarrollo de este informe en particular es la que comparte Finney Miller, autor del libro “Curso de Contabilidad Intermedia”, quien define los inventarios de una empresa “Como la compra de artículos en condiciones para la venta. Los inventarios de mercancías se encuentran en los negocios que tienen ventas al por mayor y al detalle. Estos negocios no alteran la forma de los artículos que adquieren para venderlos”¹⁰.

Otro aspecto importante a tener en cuenta son los costos derivados de mantener inventarios, por ejemplo Max Muller en su libro “Fundamentos de Administración de Inventarios” plantea que existen principalmente tres tipos de inventarios.

- a) Inventario de materias primas.
- b) Inventario de productos en proceso.
- c) Inventario de productos terminados.

8 Luis Mora García. 2009, Diccionario de logística y SCM, [En Línea]. Medellín, Colombia. Editorial High Logistic, <http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/dic_logistica.pdf> [Consulta: 15 Octubre del 2015].

9 Luis Mora García. 2009, Diccionario de logística y SCM, [En Línea]. Medellín, Colombia. Editorial High Logistic, <http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/dic_logistica.pdf> [Consulta: 15 Octubre del 2015].

10 Finney Miller. 2006, Curso de contabilidad Intermedia, México, Editorial UTEHA. Tomo II. 225.

Además destaca que *“El tamaño, cantidad o niveles de este inventario varía considerablemente, dependiendo de las características específicas del sector o el negocio de que se trate”*¹¹. Considerando esto, Max Muller plantea que los inventarios acarrearán consigo una serie de costos para la organización. Estos pueden ser:

- Monetarios.
- Espacio.
- Mano de obra (recepción, control, guardar, resguardar, retirar, seleccionar, empacar, enviar, etc).
- Deterioro, daño y obsolescencia.
- Hurto.

Examinando lo anteriormente expuesto es que dentro del plan logístico, los encargados deben considerar el control del inventario, debido a que un óptimo cálculo de las cantidades requeridas o puntos de equilibrio, disminuye costos y aumenta la productividad de forma importante.

Otro aspecto de importancia en la eficiencia de las empresas, es determinar la operación o como se trabajará con el inventario, considerando el tipo de almacenamiento que tendrán los productos, ya sea por razones de la naturaleza del producto o el tipo de negocio. Esta puede ser un almacenamiento con operación FIFO, del inglés "FIRST IN, FIRST OUT" que significa "Primero en

11 Max Muller. 2004, Fundamentos de Administración de Inventarios, [En Línea]. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, < <https://goo.gl/JoPJJw> > [Consulta: 15 Octubre del 2015].

entrar, primero en salir". Siendo este último según Max Muller, *“El sistema idóneo para el almacenaje de productos perecederos, los cuales además de su colocación por su gama o familia, deberán ser colocados de manera tal, que los primeros en salir sean los más próximos a su fecha de caducidad”*¹². Otro modelo a utilizar, puede ser el modelo con operación LIFO, del inglés "LAST IN, FIRST OUT" que significa "Último en entrar, primero en salir". Según Max Muller, *“Es el sistema idóneo para el almacenaje de los productos no perecederos ya que estos no tienen fecha de caducidad ni necesitan un control muy estricto en la salida ni en la rotación del inventario”*¹³.

Una labor fundamental en la gestión del inventario y planeación logística, es la administración de la información que se genera desde que los encargados cotizan los productos requeridos por la organización, hasta que son vendidos a clientes o al consumidor final. Teniendo un rol crucial el tratamiento no solo físico, sino también, el tratamiento documental y digital de las mercancías, ya sea por motivos de seguimiento o simplemente por la distribución que tendrán los productos en la bodega para que por ejemplo el encargado del picking ubique en el almacén o bodega de la compañía el lugar asignado en cual estará ubicado el producto, debido principalmente a lo planteado por Max Muller, quien dice que *“Un producto que no pueda ser hallado, es un producto que no se puede*

12 Max Muller. 2004, Fundamentos de Administración de Inventarios, [En Línea]. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, < <https://goo.gl/JoPJJw> > [Consulta: 15 Octubre del 2015].

13 Max Muller. 2004, Fundamentos de Administración de Inventarios, [En Línea]. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, < <https://goo.gl/JoPJJw> > [Consulta: 15 Octubre del 2015].

*inventariar, re-ubicar ni mucho menos vender, dificultando la operación y aumentando los costos de la organización”*¹⁴. Para evitar esto es que las empresas trabajan con software POS “Point of Sale”, punto de venta en español, los cuales entregan información sobre el inventario y la computación de las ventas en el tiempo y lugar de la venta, generalmente a través del uso de código de barras o medios y equipos magnéticos. En él se centraliza la información prioritaria sobre, por ejemplo informes de ventas, stocks máximos, stocks mínimos y críticos, entre otros.

En el marco del uso eficiente de los recursos, es que el encargado de abastecimiento y plan logístico de la empresa debe realizar un análisis ABC de las mercancías, ya que según Max Muller, *“Este análisis permite identificar los artículos que tienen un impacto importante en un valor global (de inventario, de venta, de costos), además permite también, crear categorías de productos que necesitarán niveles y modos de control distintos, con los informes obtenidos del punto de venta y el análisis ABC”*¹⁵. Razón por la cual, es crucial para la organización trabajar en maximizar la eficiencia de la cadena de abastecimiento, por otra parte es importante controlar y administrar de forma eficiente los niveles de inventario, como por ejemplo el inventario disponible y el stock de seguridad, sin dejar de lado otros inventarios que maneje la empresa, como por ejemplo el

14 Max Muller. 2004, Fundamentos de Administración de Inventarios, [En Línea]. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, < <https://goo.gl/JoPJJw> > [Consulta: 15 Octubre del 2015].

15 Max Muller. 2004, Fundamentos de Administración de Inventarios, [En Línea]. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, < <https://goo.gl/JoPJJw> > [Consulta: 15 Octubre del 2015].

inventario máximo y mínimo, siendo estos según Luis Mora García, “*Los niveles máximo y mínimos permisible de inventario planificado para un artículo*”¹⁶, evitando así roturas de stock, los cuales causan pérdidas y dañan la imagen de la organización, empujando a los clientes a ir con las compañías competidoras para satisfacer sus necesidades. A esto se le conoce como pérdida de oportunidad de venta.

Otros factores importantes que todo encargado del área debe considerar para la planificación de un plan logístico son los tiempos de tránsito de las mercancías, que para efectos contables, también son conocidos como inventarios en tránsito, los cuales se utilizan con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que vinculan a la compañía con sus proveedores e incluso con sus clientes respectivamente. Del mismo modo el encargado de la planeación logística debe considerar los niveles óptimos de inventario de las distintas mercancías necesarias para desarrollar la actividad comercial de la empresa, anticipándose también a la demanda esperada-anticipada, siendo esta según Luis Mora “*La cantidad de productos que se supone va a ser consumida durante un periodo de tiempo dado y poder cubrir así los lead-time del inventario*”¹⁷, siendo relevante para la organización, como recomiendan diversos autores, un

16 Luis Mora García. 2009, Diccionario de logística y SCM, [En Línea]. Medellín, Colombia. Editorial High Logistic, <http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/dic_logistica.pdf> [Consulta: 15 Octubre del 2015].

17 Luis Mora García. 2009, Diccionario de logística y SCM, [En Línea]. Medellín, Colombia. Editorial High Logistic, <http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/dic_logistica.pdf> [Consulta: 15 Octubre del 2015].

buen cálculo de los inventarios requeridos y control de los lead-time, evitan roturas de stock..

Es posible concluir que una organización competitiva, es una que planifica de forma eficiente su inventario ya que lo conoce y controla, manteniéndose en un perfeccionamiento continuo de la gestión administrativa que debe tener para con este, involucrando al total de la organización y dependiendo constantemente de la información que recopila ya sea de forma manual o con la ayuda de sistemas computacionales.

2.2.2. Importación.

Debido a que el tema a desarrollar habla de una empresa importadora es relevante para esta investigación definir el significado de importación y aspectos relevantes que debe considerar una empresa importadora.

Primero definiremos el significado de importación. Este concepto se refiere a cualquier intercambio internacional realizado por dos o más estados, empresas o personas, o incluso entre una misma persona que se va a vivir a otro país y decide llevar sus pertenencias, por ejemplo sus muebles, auto, artículos de decoración, etc. No obstante es posible reconocer dos actores principales, los cuales son: comprador y vendedor. Éstos deben ser capaces de llegar a un acuerdo sobre la forma en que se hará el intercambio, el medio y condición por la cual viajarán el o los productos y las formas de pago, pudiéndose utilizar para estos efectos, los INCOTERMS, “Términos de Internacionales de Comercio” por sus siglas en inglés, los cuales son definidos según la DIRECON como *“Términos que se emplean sobre la base de reglas mundialmente aceptadas por su exactitud, aceptación y empleo. Indican las obligaciones y derechos entre el vendedor o exportador, y el importador o comprador, tales como: punto de entrega, medio de transporte, inclusión o no de seguros, responsabilidad de la*

documentación entre otros puntos”¹⁸. Estos términos de comercios son definidos por la ICC, en español “Cámara de Comercio Internacional” y son ampliamente aceptadas por quienes se mueven en el comercio internacional. Todas estas características son esenciales para lograr una exportación o importación con éxito. En consecuencia se debe destacar que existe un órgano encargado de regular del intercambio internacional en Chile en este caso es el Servicio Nacional de Aduana (desde ahora SNA) quien define “importación”, mediante la Ordenanza de Aduanas, de la siguiente manera:

*“Es la introducción legal de mercancía extranjera para su uso o consumo en el país.”*¹⁹

Dicho esto se puede especificar que una importación es la compra o recepción de un producto desde un país a otro, mediante un previo acuerdo entre dos partes a través de un contrato de compra-venta de mutuo acuerdo.

Es necesario denotar que cualquier mercancía que ingrese o salga del país deberá ser regida por el SNA, órgano fiscalizador que se relaciona a través del poder ejecutivo con el Ministerio de Hacienda, quién establecerá normas y requisitos que deben cumplir los actores del comercio exterior en el documento ya mencionado que se denomina Ordenanza de Aduanas, donde también se

18 Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. 2015. Incoterms o Modalidades de Venta. [En Línea]. Santiago, Chile. <<http://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/incoterms-o-modalidades-de-venta/>> [Consultado el 15 Octubre del 2015]

19 Servicio Nacional de Aduanas. 2015. Ordenanza de Aduanas. [En línea] <<http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070705/pags/20070705152826.html>> [Consultado: el 15 de Octubre del 2015]

contemplan sanciones y todo lo referido al tráfico de mercancías desde y hacia Chile.

En consecuencia con el tema a continuación se explicará el proceso de importación teniendo en consideración las recomendaciones realizadas por Rodolfo Valenzuela en su libro “Todos lo hacen ¿Y yo sé?”.

2.2.2.1. Proceso de importación.

El proceso descrito a continuación grafica la forma más común utilizada en el comercio internacional, en la cual se relacionan comercialmente y de forma directa dos partes importador – comprador y exportador – vendedor. No obstante existen otros tipos y formas de llevar a cabo este proceso con intervención de otros actores que no serán descritos en este proceso. Por otra parte es preciso destacar que las importaciones que ingresen a Chile están reguladas en la Ley N° 18.525, del Ministerio de Hacienda.

➤ **De lo previo.**

El primer paso, tiene aspectos comerciales, en el cual la persona natural o jurídica que realizará el proceso de importación, debe analizar aspectos fundamentales respondiendo preguntas como ¿qué producto importará?, ¿quién lo produce o comercializa?, precio, variedades, etc. Para luego evaluar al potencial proveedor e investigando la existencia de acuerdos comerciales entre Chile y el país de origen del proveedor

seleccionado que permita acogerse a rebajas arancelarias otorgadas a ese producto.

A continuación el importador se pone en contacto con el proveedor extranjero, solicitando una cotización. Esta es conocida como “Factura Proforma o Carta de Oferta” la cual principalmente debe contener el precio de las mercancías (variedad, modelo, calidad, cantidad, etc), según cláusula de compraventa y la cláusula de compraventa como tal, utilizándose para estas negociaciones los INCOTERMS. En esta etapa se deben dejar establecidas las condiciones exigidas por ambas partes, ya sean formas de pago, fechas de entrega, medios de transporte, condiciones de embalaje, pólizas de seguros, entre otras exigencias que puedan tener. Principalmente el importador chileno debe asegurar que el producto que recibirá cumpla con los requerimientos exigidos, asimismo como las cantidades y más importante aún, de cuenta de que parte serán los cargos de internación de las mercaderías. Esta etapa finaliza en la aceptación de las condiciones de compraventa por ambas partes y el envío de la correspondiente nota de pedido por el importador nacional.

➤ **Tramitación aduanera de una importación.**

La tramitación aduanera deberá ser realizada por un Agente de Aduana ya que este es el profesional auxiliar, habilitado ante la Aduana para prestar servicios a terceros como gestor en el despacho de mercancías,

no obstante existen excepciones que pueden ser consultadas en la Ordenanza de Aduanas – Libro IV.

El Agente de Aduanas deberá contar con un mandato para cada despacho, otorgado por el consignatario o dueño de las mercancías, para luego realizar una “Declaración de Ingreso”, conocida desde ahora en adelante como DIN, en la cual se solicitará la destinación aduanera encomendada por el consignatario o dueño de las mercancías y así desaduanar las mercancías que ingresen al territorio nacional. Es preciso destacar que la destinación aduanera que se solicite estará sometida a los siguientes regímenes aduaneros:

- Importación.
- Admisión Temporal.
- Almacén Particular.
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo.
- Reingreso.
- Tránsito.
- Transbordo.
- Redestinación.

Los documentos base para tramitar una importación son:

- Conocimiento de Embarque.
- Factura Comercial.
- Declaración Jurada del valor y sus Elementos.

- Certificado de Seguro.
- Certificado de Origen.
- Lista de Empaque.
- Mandato especial.

Con esta documentación el Agente de Aduana procederá a presentar el DIN ante el SNA, para que este último la legalice, es decir, la apruebe y con ello el importador podrá realizar el pago de los derechos aduaneros, que por regla general y en el caso de no existir un acuerdo comercial que diga lo contrario, serán del 6% sobre el valor aduanero, más el pago del 19%, que corresponde al IVA, sin perjuicio de otros impuestos específicos, como en el caso de los cigarrillos, alcohol, azúcar, impuestos al lujo, etc.

El importador tiene un plazo de 15 días contados desde la fecha de legalización del DIN, para pagar dichos impuestos en la Tesorería General de la República o entidades bancarias autorizadas por el SII. De no efectuarse el pago en dicho plazo los tributos se convierten en moneda nacional de acuerdo al tipo de cambio del día de vencimiento del pago, aplicando el IPC y el recargo por el interés penal correspondiente. El pago solo podrá ser efectuado en la Tesorería General de la República.

➤ **Examen físico o documental y el aforo.**

Con el fin de corroborar la exactitud de los datos aportados por los involucrados en el proceso de legalización del DIN, es que el SNA realiza la revisión de los documentos aportados como de las mercancías en cuestión.

“Se conoce como examen físico al reconocimiento material de las mercancías. En tanto, en la revisión documental se trata de examinar la conformidad entre la declaración y los documentos que le sirvieron de base, y finalmente el aforo consiste en practicar, en una operación única el examen físico y la revisión documental, de modo que se compruebe la clasificación de las mercancías, su evaluación, la determinación de su origen, cuando proceda, y los demás datos necesarios para fines de tributación y fiscalización aduanera”²⁰.

➤ **Retiro de las mercancías.**

Por lo general, las mercancías pasan a un almacén, mientras se realizan los trámites del DIN y pagos de impuestos correspondientes. Por esta razón el importador debe pagar las tasas de almacenaje y movilización y cualquier otro recargo cuando corresponda. Posterior a esto, el Agente de Aduanas procederá a retirar las mercancías del depósito, enviándolas a través del transporte convenido con el importador.

20 Rodolfo Valenzuela Sepúlveda. 2010. Todos lo hacen ¿Y yo sé?. 6° Edición Aumentada y Actualizada. Chile. Editorial LegalPublishing. 114.

Posteriormente el Agente de Aduanas hace envío de la factura por sus servicios y documentos que acreditan que las mercancías se encuentran desaduanadas y con sus respectivos derechos aduaneros cancelados.

En síntesis para poder llevar a cabo una importación, se requiere de una investigación que permita dar una visión completa del país de origen y que permita delimitar los pasos a seguir, entendiéndose que en este proceso se requiere contar con la participación activa de un agente especializado para facilitar el trámite aduanero correspondiente y así facilitar la labor comercial e incluso disminuir los riesgos de la empresa.

2.2.3. Plan de mejora.

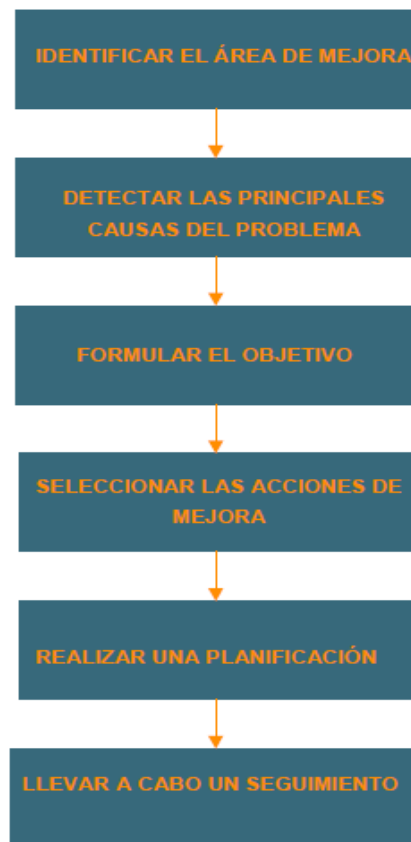
El desarrollo y predominancia de una compañía frente a otra está dado por su capacidad de perfeccionamiento y adaptación constante a los cambios internos y del entorno. Esto conlleva al mejoramiento continuo de los procesos de la organización, teniendo en cuenta el conjunto de sus fortalezas y debilidades que la determinan. Para esto es importante tener en cuenta que un plan de mejora es un instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación de un área o proceso. Es fundamental enfocarse en los objetivos deseados y conocer las fortalezas de dicha área o proceso.

A continuación se desarrollaran los pasos que debe seguir cualquier persona u organización en la elaboración de un plan de mejora, basados en un documento

emanado desde la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, desde ahora en adelante ANECA, de España. Esta Agencia aborda el tema de la forma más amplia posible, siendo útil para el desarrollo de este informe, debido al amplio espectro de aplicación que tiene.

Es posible apreciar en la Figura N°4 los pasos a seguir para el desarrollo de un Plan de Mejora según la ANECA.

Figura N° 4: Pasos a seguir para desarrollar un plan de mejora.



Fuente: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Pasos a seguir para desarrollar un plan de mejora. [Figura]. España.

➤ **Identificar el área de mejora.**

El primer paso es identificar el área o proceso sobre el cual se desea desarrollar el plan de mejora. Para esto es crucial diagnosticar y conocer las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno en el cual se desarrolla. La clave de esto es lograr superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas identificadas.

➤ **Detectar las principales causas del problema.**

Para solucionar un problema y por lo tanto mejorar el área que se desea, es preciso conocer su causa. ANECA nos dice que todas las herramientas metodológicas son válidas, pero destaca el diagrama de espina (causa-efecto), el diagrama de Pareto, la casa de la calidad y la tormenta de ideas, para identificar la causa o las causas y razones que originaron el problema, ya que esto prepara el camino a la hora de definir las acciones en el Plan de Mejora.

➤ **Formular el objetivo.**

Una vez definida el área o proceso a mejorar y conocidas las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar los tiempos para su aplicación. Por lo tanto la ANECA recomienda que al redactar los objetivos se debe considerar que estos han de *“Expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr, ser concretos y estar*

*redactados con claridad*²¹, del mismo modo nos dicen que deben cumplir con las siguientes características: “*Ser realistas, acotados en tiempo y grado de cumplimiento, flexibles en su aplicación, comprensibles para todos y obligatorios*”²².

➤ **Seleccionar las acciones de mejora.**

Antes de seleccionar las posibles alternativas de mejora, la ANECA recomienda realizar entre otras cosas una tormenta de ideas, lo que facilitará la determinación de las acciones de mejora que superarán las debilidades detectadas. Principalmente se trata de contar con un listado de las diferentes actuaciones que se deberán realizar para cumplir con los objetivos prefijados.

➤ **Realizar una planificación.**

El listado obtenido del trabajo anterior probablemente no tendrá ningún orden evidente. Para esto es preciso conocer restricciones que puedan tener en su aplicación como el orden de prioridad, aunque a veces esto no es fácil de determinar. No obstante la ANECA recomienda para esto determinar cuáles factores son más urgentes y además se deben considerar los siguientes factores:

21 Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. 2010. Plan de Mejoras. [En Línea]. <<https://www.uantof.cl/dgai/Acreditacion/Documentos/Docs/Pregrado/Elaboracion%20Plan%20de%20Mejoras.pdf>>. [Consultado el 15 de Octubre del 2015].

22 Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. 2010. Plan de Mejoras. [En Línea]. <<https://www.uantof.cl/dgai/Acreditacion/Documentos/Docs/Pregrado/Elaboracion%20Plan%20de%20Mejoras.pdf>>. [Consultado el 15 de Octubre del 2015].

- ✓ dificultad en su implementación, asignándoles las siguientes calificaciones apreciables en la Figura N° 5, la cual veremos a continuación.

Figura N° 5 Calificación para la dificultad de implementación.

DIFICULTAD			
1 MUCHA	2 BASTANTE	3 POCA	4 NINGUNA

Fuente: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Calificación para la dificultad de implementación. [Figura]. España.

- ✓ Plazos de implementación, asignándoles las siguientes calificaciones apreciables en la Figura N° 6, la cual veremos a continuación.

Figura N° 6: Calificación para los plazos de implementación.

PLAZO			
1 LARGO	2 MEDIO	3 CORTO	4 INMEDIATO

Fuente: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Calificación para los plazos de implementación. [Figura]. España.

- ✓ Impacto en la organización o el proceso, asignándoles las siguientes calificaciones apreciables en la Figura N° 7, la cual veremos a continuación.

Figura N° 7: Calificación para el impacto en la organización o el proceso.



Fuente: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Calificación para el impacto en la organización o el proceso. [Figura]. España.

Proponiendo para esto la utilización de la Tabla N° 3, la que se presenta a continuación y en la cual se utilizará las calificaciones anteriormente expuestas. La realización de esta tabla servirá de orientación para identificar como prioritarias aquellas acciones que tengan una mayor puntuación total.

Tabla N° 3: Tabla de priorización de acciones identificadas.

Nº	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización

Fuente: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Tabla de priorización de acciones identificadas. [Tabla]. España.

➤ **Realizar un seguimiento.**

En el paso final ANECA recomienda la elaboración de un cronograma para el seguimiento e implementación de las acciones de mejora. En este listado se dispondrán de forma ordenada las prioridades y plazos establecidos para el desarrollo de las mismas, buscando con esto una retroalimentación y corrección de ser necesario.

Concluyendo con este punto, a partir de lo anteriormente expuesto, se puede inferir que un plan de mejora es un proceso en sí, debido a que requiere seguir con un procedimiento específico, obteniendo como resultado el plan de mejora como tal.

2.3. Desarrollo de la investigación.

La mayoría de empresas y organizaciones se mueven en un mercado competitivo, con producción y recursos limitados. Es por esto que deben trabajar de forma eficiente en la utilización de recursos, disminuyendo costos pero sin dejar de lado la calidad de los productos ni precio final. Esta es la razón por la que en las empresas importadoras los encargados del área de abastecimiento deben generar un plan logístico tan eficiente como sea posible, permitiendo además el normal funcionamiento de la organización y que por consiguiente no genere costos ni pérdidas innecesarias y evitables. En relación a este tema es que se desarrollará el análisis y propuestas.

2.3.1. Descripción del proceso de abastecimiento internacional.

A continuación se realiza un análisis logístico de la compañía importadora ISIS Limitada, mediante una investigación logística, en la cual vamos a analizar la gestión de materiales y la gestión del inventario. Esto se desarrollará a través del análisis de los actuales procesos de abastecimiento y almacenaje de la compañía y estará enfocado principalmente a los productos importados por los cuales se destaca la compañía, que son los alternadores y motores de arranque.

2.3.1.1. Cadena de suministro.

La compañía Importadora ISIS Limitada es una empresa importadora y distribuidora de repuestos eléctricos automotrices. Sus principales proveedores son grandes compañías fabricantes ubicadas principalmente en Brasil y China. Algunas de estas empresas son las mostradas en la Tabla N° 4 la cual se observa a continuación:

Tabla N° 4: Nombre y origen del proveedor.

Proveedor	Procedencia
KRUG	Brasil.
ZM	Brasil / China.
SIEMENS/ VDO	Brasil / Alemania.
ZEN	Brasil / China.
INDUTEC	Brasil.
GAUSS	Brasil / China.
UNIFAP	Brasil.
TECHNIK	China.
DERCO PARTS	Chile.

Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014

Dentro de la cadena de suministro de la empresa el principal proveedor es la compañía ZM, siendo esta la más importante debido a la relación estratégica que existe entre ambas compañías, a los volúmenes de productos que transan entre ambas y a los márgenes de utilidad que deja a importadora ISIS Limitada la venta de productos del fabricante ZM.

La compañía fabricante ZM, es una empresa que nace en Brasil el 25 de abril de 1983, dedicada inicialmente a la fabricación de solenoides y relés. Actualmente con más de tres décadas en el rubro, es una empresa posicionada a nivel

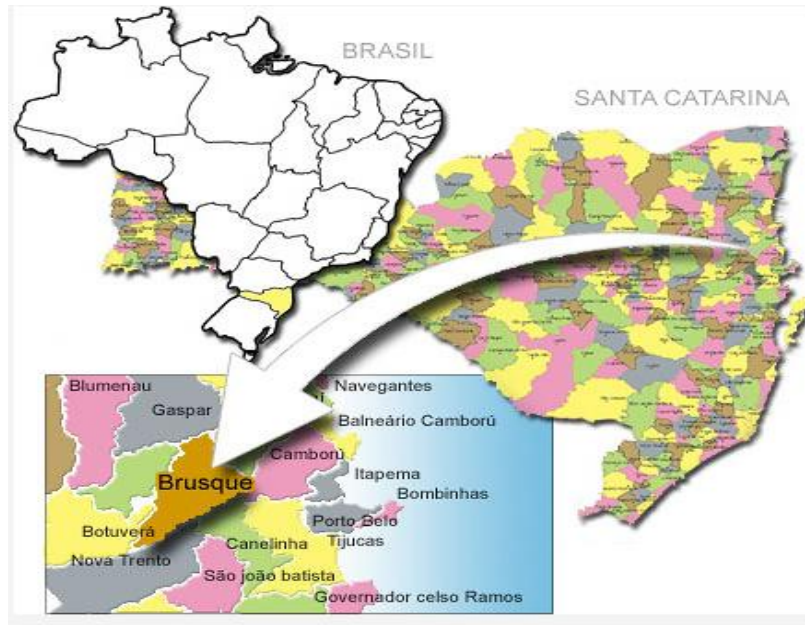
mundial con una amplia gama de productos desarrollados y fabricados por ellos mismos en sus instalaciones principales ubicadas en Guilherme Steffen #800, Brusque, Brasil. Tal como se puede apreciar en la Figura N° 8.

Las instalaciones de la compañía tienen una superficie mayor a 32.000m² y 11.500m² más en construcción, además de una fuerza laboral de más de 650 colaboradores ²³ es que pueden fabricar una amplia gama de productos automotrices, con una calidad y precio competitivo a nivel mundial. Algunos de estos productos son:

- Solenoides y Relés.
- Motores de Partida.
- Alternadores.
- Tornillos y Tuercas de Rueda.
- Piezas Especiales Forjadas en Frío.
- Crucetas.
- Bombas de Agua.

²³ ZM S.A. <www.zm.com.br>. Histórico. [En Línea], <<http://www.zm.com.br/esp/historico.php>>, [Consultado: El 17 de Octubre del 2015].

Figura N° 8: Ubicación de las instalaciones de la compañía ZM S.A.



Fuente: ZM S.A. 2015. Ubicación de las instalaciones de la compañía ZM. [Figura]. Brasil.

ZM S.A. es socio estratégico para importadora ISIS Limitada debido a cuatro factores:

En primer lugar la compañía ZM fábrica alternadores y motores de partida, entre otras cosas.

En segundo lugar fabrican una gran gama de modelos de alternadores y motores de partidas.

En tercer lugar la buena relación comercial que existe entre ambas organizaciones, reflejada por ejemplo en la rápida respuesta a la solicitud de productos, además del plazo de pago que ZM le ofrece a Importadora ISIS Limitada, pudiendo esta última, pagar las mercancías, hasta en un plazo de treinta días desde del arribo de los productos al puerto chilenos de destino.

En cuarto lugar se encuentra como motivo, la buena relación precios/calidad que tienen los productos ofrecidos por ZM, quedando un alto margen de utilidad, después de los costos, en comparación con otros productos similares de otras marcas.

Otro aspecto importante a mostrar es el tiempo que transcurre desde que se hace la cotización internacional hasta que los productos son ingresados al inventario de la compañía para su comercialización. Dicho de otra forma, el lead-time de las mercancías, el cual en este caso en particular y con el proveedor ZM, transcurre un tiempo total de un mes y tres semanas, según experiencia propia del alumno practicante.

La relación comercial entre ambas compañías se desarrolla en un campo de responsabilidad, en que ambas se comprometen a cumplir los acuerdos tácitos que se adquieren al momento de concretar una orden de compra internacional. Es por esto que una parte fundamental, para agregar valor al proceso de abastecimiento, son el cumplimiento de las obligaciones. Es por esto que la compañía Importadora ISIS limitada, luego de la detección de ítems con stock críticos o en cero en su sistema computacional genera en no más de tres días la correspondiente cotización y la remite a la compañía ZM. Posteriormente esta es respondida en no más de dos días por el fabricante. Una vez que es aprobada por el gerente general de importadora ISIS limitada se procede a concretar la orden de compra internacional y es remitida a la compañía ZM. Posteriormente esta tiene un plazo máximo de siete días para despachar las mercancías y

remitir la documentación de la exportación a Importadora ISIS Limitada por correo formal y finalmente la empresa debe esperar alrededor de treinta días para que los productos lleguen a sus instalaciones. Suele ocurrir en este lapso que su stock de productos importados llega a cero y debe ser suplido por productos comprado a empresas competidoras.

2.3.1.2. Gestión de materiales.

Importadora ISIS Limitada, tal como dice su giro comercial, es una compañía dedicada a la importación de productos eléctricos automotrices, siendo especialmente de alternadores y motores de partida. Para determinar qué modelo y tipo de estos productos se importarán el encargado del área principalmente se basa en una regla autoimpuesta en que solo se adquirirán alternadores y motores de arranque para los vehículos comercializados de forma regular por las empresas concesionarias.

Para el proceso de importación de estos productos la compañía no tiene un plan de gestión a seguir, no obstante desarrolla su proceso de importación de la siguiente manera según la experiencia del alumno practicante:

2.3.1.2.1. Descripción del proceso de importación de la empresa Importadora ISIS Limitada.

El proceso de abastecimiento internacional comienza cuando el jefe de abastecimiento ingresa al sistema computacional llamado FLUXX en el cual revisa de forma manual e individual los productos, debido a que el software no genera reportes y se deben buscar los productos que presenten un stock crítico, o estén con stock out “uno por uno”. Por otra parte, para esta descripción es importante destacar que en esta empresa la asignación de cantidad de productos en stock máximo, stock crítico e incluso stock mínimo, no es resultado de un análisis objetivo ni determinado en base a información histórica o análisis de las ventas, sino más bien es una cantidad asignada de forma arbitraria por el jefe de abastecimiento o en su defecto por el gerente general. Esta información es extraída desde FLUXX, en el cual se registran los movimientos de compras y ventas de un inventario de más de 40.000 artículos que cuenta la compañía

Posterior a la ubicación dentro del sistema computacional los artículos con stock crítico, mínimos e incluso los artículos sin stock, son traspasados a una planilla EXCEL© en la cual existe un registro de quien es el proveedor, cuál fue el último precio, cantidad y fecha de compra. En el paso siguiente el jefe de abastecimiento genera las distintas órdenes de compras, las cuales antes de ser enviadas a los proveedores son visadas y corregidas por el gerente general,

quien envía y negocia precios, cantidad, INCOTERM, forma de pago, etc. directamente con los proveedores.

Luego de dos días hábiles el proveedor remite directamente y por courier la documentación de la exportación (B/L, factura, packing list, certificado de origen y certificado térmico para pallet), al jefe de abastecimiento.

Una vez con la documentación en su poder el jefe de abastecimiento remite los documentos originales al Agente de Aduana encargado y deja copias en la carpeta de importación.

Posteriormente el jefe de finanzas genera la transferencia electrónica internacional al proveedor y el cheque para pagar los derechos aduaneros, IVA y honorarios del Agente de Aduana. El gerente general corrobora los montos y si están correctos, firma de puño y letra o aprueba de forma digital.

Una vez en Chile, las mercancías son transportadas a las dependencias de la empresa por operadores logísticos contratados de forma directa por Importadora ISIS Limitada o designados previamente por las empresas exportadoras, que por lo general son operadores logísticos como TNT, DHL o CHILEXPRESS.

El packing list pasa a manos del jefe de bodega, quien corrobora que los productos descritos en él estén en concordancia con los productos llegados.

Estando todo en orden, el gerente general los ingresa al sistema computacional, registrando el precio de compra, de venta y cantidades recibidas, quedando listos para su comercialización. En muchas ocasiones y mientras se espera el arribo de las mercancías, estas quedan con stock crítico o ya han sufrido una

rotura de stock. Aparte de los tiempos normales de viajes que requieren las mercancías, la parte del proceso que demora más en esta cadena es el periodo que transcurre desde que las mercancías son recibidas por el encargado, hasta que se aprueba el packing list y los productos son almacenados en las bodegas y puesto a disposición para su venta. Esto demora más de una semana o incluso hasta dos semanas si es que arriban a las dependencias de Importadora ISIS Limitada dos o más procesos de importación distintos.

2.3.1.3. Gestión de inventario.

La empresa Importadora ISIS Limitada, cuenta con un inventario de más ochocientos productos diferentes, con una cantidad de más de cuarenta mil artículos en total y un promedio de stock de cincuenta artículos por producto. Estos artículos son gestionados de forma digital, a través de un software llamado FLUXX, el cual tiene como fin principal el registro de existencia y opera como POS. Los productos son almacenados en las instalaciones de la compañía siendo un aspecto importante a destacar la carencia de políticas definidas en su inventario, lo que se traduce en un pésimo manejo de ellos y Lay Out, siendo este caracterizado por no presentar un esquema de distribución de las mercancías dentro de las bodegas. En esencia solo se realiza la importación de alternadores y motores de partida en cantidades no definidas estratégicamente, mostrando una evidente carencia en su visión global de negocios, en cual se definan por ejemplo, cantidades

óptimas, stock críticos, stock máximos, stock mínimos ni tampoco se controlan los lead-time. Esto hace que continuamente se generen roturas de stock además de la pérdida de oportunidades de ventas de productos definidos como estratégicos.

Por ejemplo los motores de arranque que utilizan los vehículos de la marca Nissan para el modelo V16, son vendidos rápidamente en un tiempo acotado esto según experiencias del practicante. Pero para ahorrar en costos los encargados prefieren solicitar estas mercancías en próximos pedidos en conjunto con otros productos que estén con stock críticos, o lisa y llanamente con roturas de stock, en vez de solicitarlas de forma exclusiva. Por otra parte, los administrativos y encargados del área de abastecimiento en la compañía, carecen de informes de, por ejemplo, estacionalidad de las mercancías. Todo esto no permite tener un almacén con una filosofía FIFO o LIFO, según sea el caso, provocando una rotación inadecuada de los productos y por lo tanto la existencia de artículos acopiados largos periodos en el almacén, provocando en ocasiones mermas por oxidación natural de los materiales de fabricación de los productos e incluso el almacenaje de artículos obsoletos.

Otro aspecto negativo, es la nula existencia de una política de inventario, siendo este punto en particular de gran relevancia para la empresa, debido al tiempo que toma la revisión de los productos y el ingreso manual de datos, desde que son recepcionados por el encargado del área, hasta que son ingresados al sistema computacional para su venta. Esto puede tardar más de una semana,

causando una poca fiabilidad en la digitación de datos, debido en muchas ocasiones a la falta de espacio en el almacén y a la nula aplicación de tecnología en la recepción de las mercancías.

2.3.1.4. Gestión de almacén.

La empresa Importadora ISIS Limitada actualmente tiene sus instalaciones principales ubicadas en la calle Ignacio Carrera Pinto #1161, Rancagua, Chile. En este lugar anteriormente funcionó una empresa comercializadora de bebestibles. Se caracteriza por ser una bodega de 700m² construidos de los cuales se utiliza una superficie de 150m² para estacionamiento además de una construcción interior de 100m² en donde está ubicada la oficina administrativa, departamento de venta e instalaciones sanitarias y quedando una superficie de 450m² para el uso como almacén. A este último ítem anexará una estructura metálica, generando un segundo nivel, para aumentar a 900m² la superficie destinada al almacenaje (ver esto en la Figura N° 9). Este almacén presenta una carencia en la infraestructura de su instalación para el correcto almacenaje del total de sus mercancías. Por ejemplo al ser los alternadores y motores de partida relativamente pesados (entre dos y veinte kilo gramos cada uno, dependiendo del modelo), son almacenados en los mismos pallets en los que son importados por falta de estantes o racks acondicionados para productos de estas características. Es posible ver esta situación en la Figura N°10, a diferencia de otros productos como los

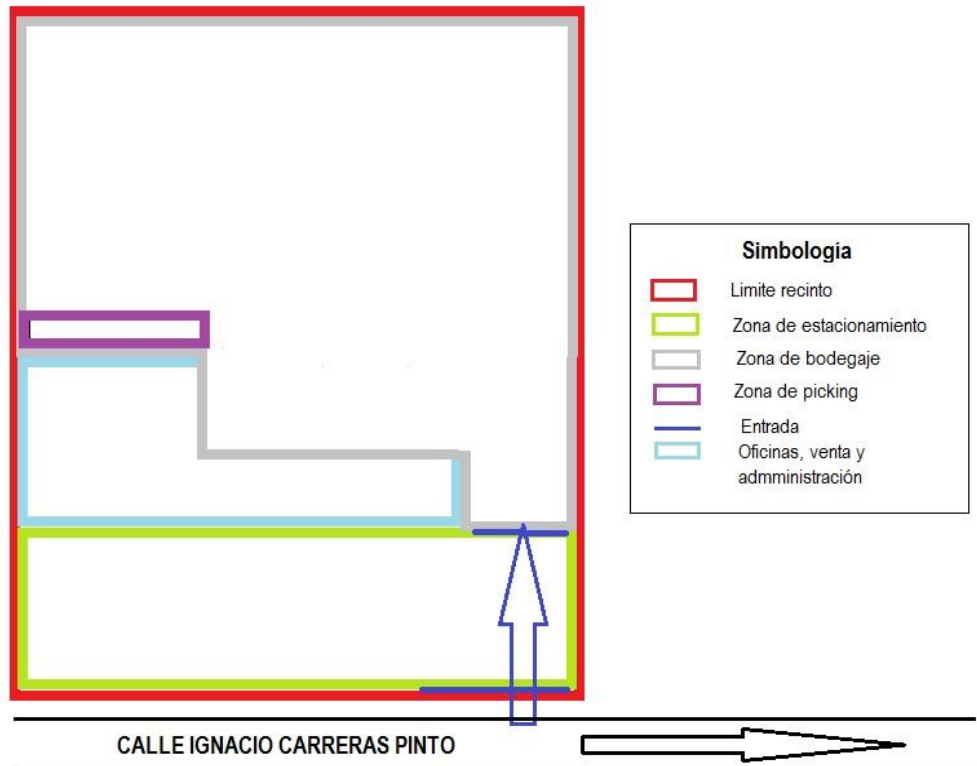
reguladores de voltajes, los que son almacenados en estantes metálicos, tal como se ve en la Figura N°11 y 12. Por otra parte la ubicación de los productos también carece de una política establecida por la empresa, ya que a pesar de existir estantes y pasillos, los productos solo son almacenados según su tipo o utilidad, uno cercano al otro, presentando tan solo una agrupación por familia, careciendo de una ubicación pre determinada, asignada o registrada en el sistema computacional. Esto en ocasiones dificulta una rápida ubicación de los productos o simplemente no son encontrados en la realización del picking de venta, lo que incluso ha causado pérdidas por no poder vender productos que se encuentran en el inventario digital pero no de forma física.

Por otra parte es importante dar a conocer información técnica que grafica de mejor manera lo planteado con anterioridad, como por ejemplo que los productos de gran peso son almacenados en los mismos pallets en que son importados, tal como se aprecia en la Figura N° 13. Además la distancia entre pasillos está delimitada por el ancho del carro de carga manual también llamado popularmente como “yeguas” (ver Figura N° 14), las que no superan los 70 centímetros de pasillo entre estantes y que los productos de poco a gran volumen y bajo peso son almacenados en estanterías metálicas de ángulo ranurado, tal como se muestra en la Figura N° 15 y 17.

Es preciso destacar que las imágenes mostradas son reales y grafican la situación vivida por el alumno practicante en el almacén de la compañía y con

la cual deben convivir los trabajadores del área, encargados del bodegaje y los picking de ventas

Figura N° 9: Distribución de las instalaciones de la compañía.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014

Figura N° 10: Imagen de la bodega de la empresa.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014

Figura N° 11: Imagen de la bodega de la empresa.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014

Figura N° 12: Imagen de la bodega de la empresa.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014

Figura N° 13: Imagen de la bodega de la empresa.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014

Figura N° 14: Imagen de la bodega de la empresa.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014

Figura N° 15: Imagen de la bodega de la empresa.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014

Figura N° 16: Imagen de referencia de artículo utilizado en la bodega de la empresa.



Fuente: www.images.google.com [Figura]

Figura N° 17: Imagen de referencia de artículo utilizado en la bodega de la empresa.



Fuente: www.images.google.com. [Figura]

2.3.1.5. Descripción del proceso actual de recepción y criterios de almacenamiento de las mercancías.

Actualmente y posterior al arribo de las mercancías importadas a las bodega de la compañía, éstas son recepcionadas por el encargado del área, quien de forma arbitraria y en orden al espacio disponible, decide la ubicación que tendrá temporalmente, mientras es revisada en contraste con el packing list.

Posterior a la revisión de las mercancías, la cual se concreta con la extracción de una muestra de cada lote y una revisión visual del contenido, que de ser positiva es informada y confirmada de forma visual nuevamente por el gerente general. Este asigna un código de barra que es impreso y entregado al encargado del área para que etiquete el producto y finalice el proceso de recepción de las mercancías, asignando una ubicación al producto dentro de la bodega. Al no existir una política para esto, el encargado de la bodega es quien asigna de forma arbitraria y en disponibilidad de espacio la ubicación definitiva de las mercancías dentro de la bodega, que por lo general es una agrupación de los productos según familia o relación entre estos.

El proceso descrito anteriormente tarda en promedio más de cinco días laborales, debido principalmente a que el personal designado para trabajar en la bodega debe además recepcionar, revisar y almacenar las mercancías, realizar los picking de mercancías de todas las ventas y también deben embalar y despachar estas mercancías por los distintos canales de distribución. Esto trae

consigo una sobrecarga laboral y causa un lento ingreso de las mercancías al sistema para su comercialización.

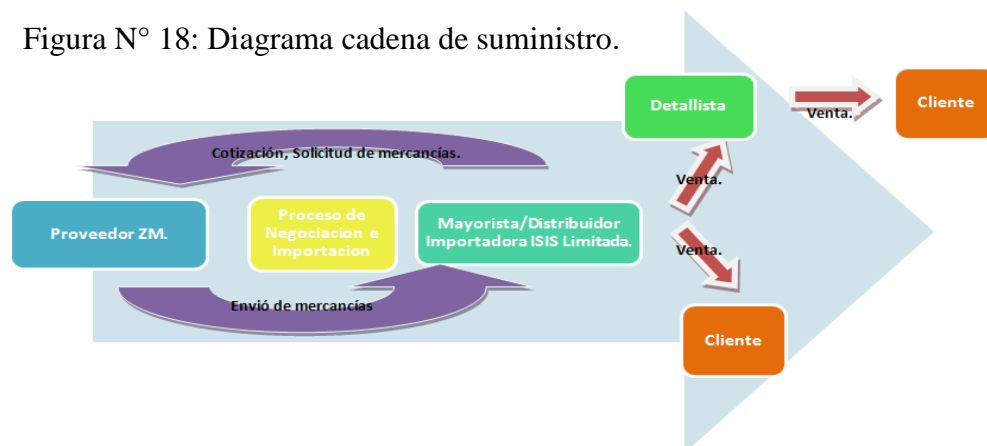
2.3.2. Análisis del proceso interno de abastecimiento internacional.

A continuación se desarrollará un análisis del proceso de abastecimiento internacional de la empresa ISIS Limitada, tomando como base todos los antecedentes planteados anteriormente. De esto se pretende obtener conclusiones que de ser necesario se incluirán en un plan de mejora propuesto para este proceso.

2.3.2.1. Análisis respecto al proceso de abastecimiento.

Dentro del análisis de la cadena de distribución la compañía Importadora ISIS Limitada se encuentra ubicada en la posición del distribuidor mayorista, tal como se puede apreciar en la Figura N° 18, en la que se observa de forma gráfica el diagrama de la cadena de suministro de la compañía.

Figura N° 18: Diagrama cadena de suministro.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014

A continuación se realizará un análisis “ABC”.

Los alternadores y motores de arranque están en la categoría “A” debido a que estos productos son los más importantes para la compañía, quedando en la posición “B”, los productos utilizados en la refacción de los productos “A”, y en la posición “C”, los productos de venta genérica para una empresa dedicada a este rubro, como por ejemplo la venta de baterías automotrices y ampolletas. Todo esto en concordancia con las demandas y ventas que presentan estos productos.

Por otra parte, se puede extrapolar y siguiendo con el análisis “ABC” que los proveedores categorizados en la posición “A” son los que abastecen directamente los productos categorizados en la posición “A” del análisis anterior. Por este motivo se desprende que el principal proveedor de la Empresa ISIS Limitada es la empresa fabricante ZM. Por otra parte los proveedores categorizados en la posición “B” del análisis son principalmente KRUG, INDUTEC y GAUSS, y los proveedores categorizados en la posición “C” son proveedores nacionales entre ellos el principal, DERCO PARTS, según experiencias del autor.

Respecto al análisis del proceso de abastecimiento como tal, debemos considerar la descripción de este proceso, en el cual es fácil detectar una serie de falencias en esta cadena que debilitan la estructura organizacional y que hacen perder beneficios a la compañía, como por ejemplo las oportunidades de venta. Una de estas falencias es la falta de independencia en la toma de

decisiones que tiene el encargado de abastecimiento, quien debe solicitar la aprobación de los pedidos al Gerente General, quien además autoriza por si mismo los pagos de todas las mercancías que son requeridas por la organización. Además en este proceso se ven reflejadas otras falencias como la utilización de un sistema POS llamado FLUXX, el que no se adecua a las actuales necesidades de la empresa debido a la falta de integración entre departamentos, lo cual genera procesos de ingreso de mercancías engorrosos y que toman más tiempo del que puede ser considerado óptimo. Esto debido a que como ya fue descrito con anterioridad, el ingreso de las mercancías al sistema para su comercialización tarda en promedio dos semanas, tiempo en el cual no puede ser vendida pese a que se encuentra depositada en el almacén de la compañía, lo cual genera pérdidas en oportunidades de venta. Además podemos considerar que se encarece el costo del inventario ya que este pasa mayor tiempo almacenado antes de su venta y que por lo tanto tendrá una menor rotación en el año. A esto debemos sumar la nula existencia de una política en la salida del inventario, la cual no sigue una estrategia definida, lo que a su vez hace que el inventario pueda sufrir de obsolescencia o deterioro por su condición de almacenamiento.

Para concluir con este punto, es posible apreciar que la compañía presenta cuatro grandes falencias en el proceso de abastecimiento. Primero es la falta de independencia para la tomas de decisiones por parte del gerente general hacia el encargado del área, dificultando la premura en el abastecimiento e incluso el

poder de negociación del encargado. En segundo lugar se aprecia la ineficiencia del actual sistema computacional, el que no se adecua a las necesidades actuales de la compañía, debido a la poca integración entre departamento y nula creación de informes necesarios para la toma de decisiones. En tercer lugar está el tiempo que transcurre entre que las mercancías son recepcionadas por el encargado del bodegaje, hasta que están disponibles para la venta. Y en cuarto lugar podemos concluir que al no existir una política en la salida del inventario se entorpece el proceso de trabajar con una cadena logística eficiente.

2.3.2.2. Análisis respecto al proceso de almacenamiento.

Como ya se detalló con anterioridad, la empresa cuenta con una bodega donde almacena sus productos adquiridos por medio de la importación o comprados en el mercado local. Además se debe considerar el hecho que en el mismo local se comercializan los productos importados al consumidor final, incluido la zona de picking que existe en la bodega para trabajar, el cual opera como un centro de distribución. Una vez ingresada una venta on-line o telefónica, se preparan las mercancías que serán despachadas por encomiendas o en vehículos propios de la compañía, a diferencia de las de mesón, que son entregadas inmediatamente al comprador.

Para la empresa actualmente no es importante contar con datos que permita tomar decisiones de manera informada, como por ejemplo la cantidad mínima o máxima de inventario o tal vez un sistema de inventario más integrado con los

proveedores, en los cuales se pueda trabajar un inventario justo a tiempo. Por el contrario, en la actualidad se trabaja con inventarios poco eficientes y poco inteligentes, conformados principalmente por una tendencia de crecimiento no ordenado que ha presentado el negocio en sus ventas, debido a la introducción de productos más asequibles, con precios diferenciados para mayoristas, minoristas y cliente final.

En el análisis del proceso de almacenaje es evidente la actual falta de espacio físico acorde para mantener en condiciones de almacenamiento adecuadas el nivel de inventario que maneja la compañía, tal como lo grafica la Figura N° 10, la que muestra un almacén abarrotado. Se espera corregir esta situación con la construcción de un segundo nivel, que aumentará el espacio útil del almacén. No obstante también se puede apreciar que no se cuenta con los implementos necesario para almacenar de forma adecuada la mercancía, por ejemplo rack o estantes más resistentes, quedando en evidencia en la Figura N° 7, lo cual obliga a mantener los productos en los mismos pallet en que son importados, generando un riesgo por aplastamiento a los trabajadores y que por tanto podría acarrear perjuicios judiciales a la compañía e incluso sanciones económicas por parte de la Inspección del Trabajo. Tampoco la empresa tiene una distribución de la instalaciones estructurada de manera tal, que los que se desempeñan en esta, los bodegueros, se puedan desplazar de forma fluida con los carros o cargadores manuales, lo que dificulta los procesos de almacenaje de mercaderías ingresadas al almacén y el posterior picking de venta.

Por otra parte es importante para este análisis hacer notar que la compañía no cuenta con una política de almacenaje de los productos, dejando al encargado de la bodega que de forma arbitraria, organice las mercancías. Este actualmente solo agrupa según la familia de los productos. No obstante tampoco existe una ubicación asignada a través de un sistema de ubicación de pasillo o estante, el cual pueda ser consultado a la hora de requerir alguna mercancía y lo que acarrea consigo una demora sustancial en tiempo a la hora de buscar un producto. Y que según por experiencia del autor, ha generado la no posibilidad de venta del producto a pesar de encontrarse disponible en el sistema.

Para resumir este punto es relevante considerar las falencias en la gestión del almacén, algunas más evidentes que otras y de las cuales la empresa ya está tratando de corregir como es el caso de la falta de espacio, no obstante algunas requieren un cambio en su política y cultura organizacional como es el caso del deficiente almacenaje de los productos que no solo perjudica a la compañía monetariamente, sino que es un peligro constante en la seguridad de los colaboradores como también la poca comprensión a la hora de planificar la distribución de las instalaciones y las mercaderías.

2.3.2.3. Conclusiones del análisis.

Como resultado del análisis es posible apreciar una serie suscitada de hechos, circunstancias y errores que comete la organización, como por ejemplo, la nula existencia de políticas en el proceso de abastecimiento y en

la gestión del almacén que debilitan a la compañía frente a otras más eficientes y sin estas falencias, que además acarrea consigo costos monetarios, de imagen y más importante aún, riesgos en la seguridad laboral al que se ven expuestos los colaboradores en su labor diaria.

Como conclusión podemos apreciar que estas falencias administrativas se deben a un ineficiente plan en la cadena logística del Departamento de Abastecimiento de la organización que frente a un rápido crecimiento no ha sabido enfrentar de forma oportuna el nuevo escenario en el cual se desarrolla como un importador y distribuidor de alternadores y motores de arranque relevante dentro del mercado, resultando en perjuicios ya descritos con anterioridad.

2.3.3. Propuestas del plan de mejora para el proceso de abastecimiento internacional, enfocado en alternadores y motores de arranque para la empresa ISIS Limitada.

Para el desarrollo del plan de mejora a proponer para la empresa ISIS Limitada es preciso destacar que estará basado en el procedimiento descrito anteriormente en el marco teórico y siguiendo las recomendaciones hechas por ANECA. Para esto se utilizará toda la información disponible y expuesta en este informe en los puntos anteriores, de lo cual se extraerá la propuesta traducida en el plan de mejora para el proceso de abastecimiento internacional y estará enfocado en el proceso que se utiliza en la importación de alternadores y motores de arranque.

2.3.3.1. Identificar el área de mejora.

En este punto se identificara el área específica que se desea mejorar.

Para el desarrollo del presente informe, se selecciona como área a mejorar el Departamento de Adquisiciones, principalmente el proceso de abastecimiento internacional de los alternadores y motores de arranque comercializados por el proveedor ZM S.A. desde Brasil, hasta las dependencias de la empresa ISIS Limitada.

Este proceso en particular tiene las siguientes fortalezas:

- El proveedor es estratégico, por calidad, gama de productos y precios competitivos.
- Existe una buena relación comercial con el proveedor.
- El proveedor cumple con los requerimientos del importador.
- La empresa ISIS Limitada está ampliando las instalaciones del almacén.
- La empresa enfoca sus esfuerzos solo en la comercialización de repuestos eléctricos automotrices.

Por otra parte, este proceso presenta las siguientes debilidades:

- El proceso actual de abastecimiento es engorroso y poco eficiente.
- La empresa no tiene un plan para la gestión de materiales.
- La empresa no cuenta con los recursos tecnológicos adecuados para desarrollar su labor.
- La empresa no tiene un plan para la gestión de inventario.
- La empresa no tiene un proceso adecuado en la recepción de mercancías.
- La empresa no aplica criterios acordes en el almacenamiento de sus mercancías.

2.3.3.2. Detectar las principales causas del problema.

A continuación se identificaran las posibles causas de las debilidades presentadas anteriormente a través de una tormenta de ideas y en base a la información proporcionada en el transcurso del desarrollo del presente informe y a través de las experiencias del alumno practicante.

- El proceso actual de abastecimiento es engorroso y poco eficiente.
 - El Gerente General no da la suficiente libertad al encargado del proceso de abastecimiento para tomar decisiones.
 - No existe un procedimiento estipulado por escrito.
 - No existe una plena integración entre los otros departamentos involucrados en este proceso.
- La empresa no tiene un plan para la gestión de materiales.
 - El encargado del área no está capacitado para tomar una decisión técnica respecto a este punto.
 - El crecimiento experimentado en el último tiempo ha sido más rápido que la adaptación de la empresa con su actual situación.
- La empresa no cuenta con los recursos tecnológicos adecuados para desarrollar su labor.
 - Existe una dificultad presentada por parte de los colaboradores a la hora de buscar un software acorde a la actual situación de la empresa.

- El gerente general no ha buscado asesoría para tomar una decisión concreta respecto a esta situación.
- La empresa no tiene un plan para la gestión de inventario.
 - El encargado del área no está capacitado para tomar una decisión técnica respecto a este punto.
 - El software utilizado actualmente no cumple con los requerimientos básicos.
- La empresa no tiene un proceso adecuado en la recepción de mercancías.
 - El encargado del área no está capacitado para tomar una decisión técnica respecto a este punto.
 - No existe colaboración de otros departamentos en la toma de decisiones.
 - No existe una ubicación pre-asignada para las mercancías.
 - Existe una sobrecarga laboral.
- La empresa no aplica criterios acordes en el almacenamiento de sus mercancías.
 - Las instalaciones actuales son insuficientes y no satisfacen las necesidades de la empresa.
 - Nula información pictórica en los envases y embalajes de las mercancías.

2.3.3.3. Formular el objetivo.

En este punto se identificará un objetivo general y los objetivos específicos para la mejora de cada debilidad descrita previamente. Además se fijará un periodo de tiempo prudente para su consecución.

- El objetivo general es desarrollar un proceso permanente de abastecimiento internacional de los alternadores y motores de arranque para la empresa ISIS Limitada.
 - ✓ Elaborar un proceso de abastecimiento sencillo y eficiente que incluya la gestión de materiales e inventarios en su conjunto, estableciendo criterios de almacenamiento acorde para los alternadores y motores de arranque.
 - ✓ Buscar e implementar un software ERP que cumpla con las actuales necesidades de la empresa que unifique procesos y centralice información relevante para la empresa.

2.3.3.4. Seleccionar las acciones de mejora.

A continuación se seleccionarán acciones a seguir, para alcanzar los objetivos planteados anteriormente a través del desarrollo de una tormenta de ideas.

- Elaborar un proceso de abastecimiento sencillo y eficiente que incluya la gestión de materiales e inventarios en su conjunto, estableciendo

criterios de almacenamiento acorde para los alternadores y motores de arranque.

- ✓ Para alcanzar este objetivo se formulará junto a un experto un procedimiento a seguir.
 - ✓ Se capacitará al personal de los departamentos involucrados en conocimientos técnicos requeridos para llevar a cabo el proceso.
 - ✓ Se especificarán las obligaciones, responsabilidades y potestad para tomar decisiones a cada jefe de área involucrado en el proceso.
 - ✓ Crear proceso para en la recepción de mercancías.
- Buscar e implementar un software ERP que cumpla con las actuales necesidades de la empresa que unifique procesos y centralice información relevante para le empresa.
 - ✓ Se solicitará una asesoría técnica de un especialista, o a través de un organismo técnico capacitado para esta acción, la recomendación de un software y recursos computacionales necesarios para esto.
 - ✓ Capacitar al personal en la utilización de dicho software y así poder implementarlo.

2.3.3.5. Realizar una planificación.

Utilizando la Tabla N° 3, recomendada en este informe previamente por ANECA, se desarrollará este punto a continuación.

Tabla N° 5: Tabla de priorización de acciones identificadas.

N°	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Formular Procedimiento a seguir.	1	1	4	6
2	Capacitar al personal con conocimientos técnicos.	2	2	3	7
3	Especificar obligaciones, responsabilidades y facultades de cada jefe de área.	3	3	3	9
4	Crear proceso para la recepción de las mercancías.	4	3	2	9
5	Buscar software acorde a las necesidades	2	2	4	8
6	Capacitar al personal en el uso del software.	2	2	3	7

Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014

Obteniendo como resultado el siguiente orden de prioridad:

- 1) Especificar obligaciones, responsabilidades y facultades de cada jefe de área.
- 2) Crear proceso para la recepción de las mercancías.
- 3) Buscar software acorde a las necesidades.
- 4) Capacitar al personal con conocimientos técnicos.
- 5) Capacitar al personal en el uso del software.
- 6) Formular procedimiento a seguir.

2.3.3.6. Seguimiento del plan de mejora.

Este último punto se desarrollará solamente de forma teórica, debido a que el seguimiento y delimitación de tiempos en su aplicación depende de factores que solo la empresa puede definir, ya que por ejemplo se desconocen los recursos, tiempo o personas disponibles. No obstante es preciso considerar que en este proceso de puesta en marcha del plan de mejora existirán muchas negociaciones entre los involucrados para llevar a cabo las acciones requeridas. Además se deben considerar otros factores relevantes, como seleccionar al responsable que llevará a cabo cada acción, recursos necesarios, financiación, tiempos (inicial y final), indicador seguimiento y responsable del seguimiento. Para desarrollar esto ANECA recomienda la utilización de la Tabla N° 6, que veremos a continuación.

Tabla N° 6: Aplicación y seguimiento plan de mejora.

PLAN DE MEJORAS N-(N+X)							
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
1.1	a) b) c) (...)						
1.2	a) b) c) (...)						
(...)							
2.1	a) b) c) (...)						
2.2	a) b) c) (...)						
(...)							

Fuente: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Tabla de aplicación y seguimiento plan de mejora. [Tabla]. España.

2.3.3.7. Conclusión del plan de mejora.

En definitiva podemos deducir del desarrollo anterior, que en la elaboración de un plan de mejora se debe analizar de la forma más amplia posible el área o proceso que se desea mejorar, de este análisis se desprenderán las fortalezas y debilidades, causas, objetivos e incluso el plan de acción. Por otra parte podemos concluir que el desarrollo de esta metodología es un proceso en sí, el cual tiene como única finalidad alcanzar el objetivo general planteado, enfocándose primero en alcanzar los objetivos específicos a través de las acciones seleccionadas en un orden definido previamente según las dificultades que fueron analizadas y calificadas. Y finalmente este proceso termina en la definición de plazos, que deberán ser determinados en bases a factores decididos por la condición económica y laboral de la organización obteniéndose como resultado el plan de mejora para el proceso de abastecimiento internacional para la empresa ISIS Limitada.

3. Capítulo III: Conclusiones.

Con el desarrollo de este informe se logró introducir al lector en la situación actual de la empresa ISIS Limitada, la cual fue analizada de una manera amplia, esperando que las personas u organizaciones que estén pasando por esta situación u otra similar a la descrita, puedan utilizar este informe para la corrección de sus deficiencias en los procesos administrativos de abastecimientos utilizados, confluendo en la elaboración y posterior aplicación del plan de mejora. Para esto se le entrega al lector herramientas tangibles y fáciles de aplicar en la elaboración de un plan de mejora, utilizable a cualquier área, proceso, programa de estudio, etc.

Para este caso en particular, primero se realizó una descripción del proceso de inventario de la empresa ISIS Limitada, con lo cual fue posible analizar la actual situación de la empresa, siendo esto relevante para el desarrollo del presente informe ya que basándose en esta información fue posible la formulación de parte del plan de mejora. Previo a esto, fue necesario analizar la situación del inventario de la compañía, conociendo sus procesos y la forma en que gestiona sus mercancías.

Es así como el desarrollo de este análisis está enfocado en el actual proceso utilizado por la empresa para gestionar el abastecimiento de sus productos estrella. En el cual y posterior a su análisis, se detectaron una serie de falencias que deben ser corregidas, las que abordándose de la forma correcta, se

transformarían en una serie de oportunidades, debido al alto impacto positivo que generarían en los actuales procesos.

También fue preciso conocer a cabalidad el término “importación” y todas las etapas que este proceso conlleva, ya que para realizar esto debe existir una conexión entre negociación, vendedor, cliente y producto, de manera de lograr que las partes comprador (importador) - vendedor (exportador) lleguen a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, pavimentando el camino hacia futuras relaciones con mayor integración y participación del proceso comercial de la otra empresa.

Finalmente se realizó un plan de mejora utilizando en el desarrollo de este la metodología propuesta por ANECA, que consisten en determinar tres términos principales que a la vez son herramientas para la realización del plan de mejora.

Primero definir el área o proceso a mejorar.

Segundo identificar las fortalezas y debilidades que presenta dicha área o proceso a mejorar.

Tercero realizar una correcta identificación de las causas de dichos factores negativos o debilidades y así evitar problemas al momento de su corrección.

Llevándose estos términos de manera correcta permitiría determinar los objetivos a alcanzar, el orden recomendable para realizar las acciones de corrección necesarias y los tiempos propuestos, siendo esto una recopilación de datos de varias posibles opciones. Posteriormente se deben analizar otros

factores de incumbencia exclusiva de la empresa, además de asignar responsables y recursos necesarios para su aplicación.

Es necesario precisar que todas las acciones de corrección de los problemas en el plan de mejora tienen ciertas barreras identificables tal como la dificultad de implantación, plazos disponibles, además del impacto que generarán dentro de la organización. Sin embargo al momento de analizar todos estos datos que entrega el plan de mejora es posible tomar las decisiones más viables a ser exitosas por parte de quien las implemente.

En consecuencia se genera un plan de mejora que estará reflejado previa realización de la Tabla N° 6, que en definitiva es el plan de mejora del proceso de abastecimiento internacional de alternadores y motores de arranque para la empresa ISIS Limitada, el cual contiene los pasos y acciones a seguir para el desarrollo exitoso de este.

En definitiva se concluye que a pesar de desconocerse los recursos en capital de trabajo o capital humano que se podrían destinar, es posible aplicar este plan de mejora propuesto debido a que los objetivos a alcanzar expresan de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr. En concreto las acciones son sencillas, acotadas, flexibles, comprensibles y son de carácter obligatorio.

Con la correcta implementación del plan de mejora y posterior corrección de ser necesario se transforma en una oportunidad de cambio positivo para la empresa ya que aunque suene obvio, se estará trabajando a favor de hacer los procesos más eficientes.

También podemos concluir que posterior al entendimiento del lector del proceso a emplear en el desarrollo del plan de mejora, este es posible de ser implementado en otras áreas de estudio u o problemas, utilizando para esto las herramientas entregadas en el presente informe.

Finalmente y en el ámbito académico del alumno desarrollador del presente informe, se concluye en primer lugar que el proceso de práctica, su descripción y posterior análisis, sirvieron para poner en práctica la formación técnica adquirida durante su proceso académico de aprendizaje. Reflejándose lo anterior en los análisis realizados a los distintos procesos descritos, utilizando para esto los conocimientos adquiridos en asignaturas académicas como Taller de Comercio Exterior, Comercio Exterior, Logística Internacional, Integración Comercial, entre otros y en el desarrollo del plan de mejora final aplicando conocimientos de asignaturas un poco más analíticas como Marketing, Literatura Contemporánea, y finalmente en el informe como tal, aplicando conocimientos técnicos de asignaturas como Principios de Sistemas Informáticos además de los cursados en la asignatura de Redes y Teletrabajos.

4. Bibliografía.

4.1. Fuente de libros, revistas y tesis.

- Jocelyn Castañeda Gómez y Fabiola Carreño Carreño. 2008. Auditoria de Estados Financieros y Auditoria Tributaria Importadora ISIS Ltda. Seminario de titulo Contador Auditor. Rancagua. INACAP.
- Rodolfo Valenzuela Sepúlveda. 2010. Todos lo hacen ¿Y yo sé?. 6° Edición Aumentada y Actualizada. Chile. Editorial LegalPublishing.
- Finney Miller. 2006, Curso de contabilidad Intermedia, México, Editorial UTEHA. Tomo II.

4.2. Fuente de internet.

- Rodrigo Montero. 2008. La importancia de un eficiente control de Inventario. <http://latinamerica.infor.com/rodrigonegociosfinal.pdf>
- Luis Mora García. 2009, Diccionario de logística y SCM. Medellín, Colombia. Editorial High Logistic, http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/dic_logistica.pdf.
- Max Muller. 2004, Fundamentos de Administración de Inventarios. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, <https://goo.gl/JoPJJw>.
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. 2015. Incoterms o Modalidades de Venta. Santiago, Chile. <http://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/incoterms-o-modalidades-de-venta/>.
- Servicio Nacional de Aduanas. 2015. Ordenanza de Aduanas. <http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070705/pags/20070705152826.html>.
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. 2010. Plan de Mejoras. <https://www.uantof.cl/dgai/Acreditacion/Documentos/Docs/Pregrado/Elaboracion%20Plan%20de%20Mejoras.pdf>

- ZM S.A. <www.zm.com.br>. Histórico.

<http://www.zm.com.br/esp/historico.php>

ANEXOS

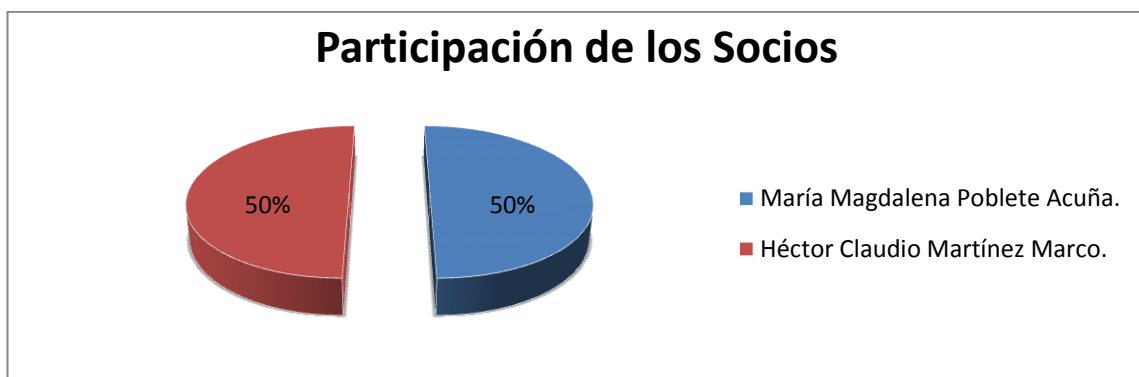
Anexo N° 1:

Tabla N° 7: Constitución de la sociedad y participación de los socios.

Fecha de Constitución	04 de Febrero de 1994
Razón Social	Importadora de Repuestos Poblete y Martínez Limitada
Capital Social	\$5.000.000.-
Socios	María Magdalena Poblete Acuña. 50%
	Héctor Claudio Martínez Marco. 50%
Pagado	\$150.000.- c/u
Diferencia	\$4.700.000.-, Serán pagados en un plazo máximo de seis meses
Objetivo	Importación, exportación, elaboración, producción, compra y venta al detalle y por mayor, distribución y todo tipo de comercialización de repuestos de automóviles y accesorios, y todo tipo de especies relacionadas con los automóviles, y los actos relacionados directa o indirectamente con el objetito mencionado, sea a título propio o por cuenta ajena.
Responsabilidad de los socios	Se limitan al monto de sus aportes respectivos.

Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.

Grafico N° 1: Participación de los socios



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.

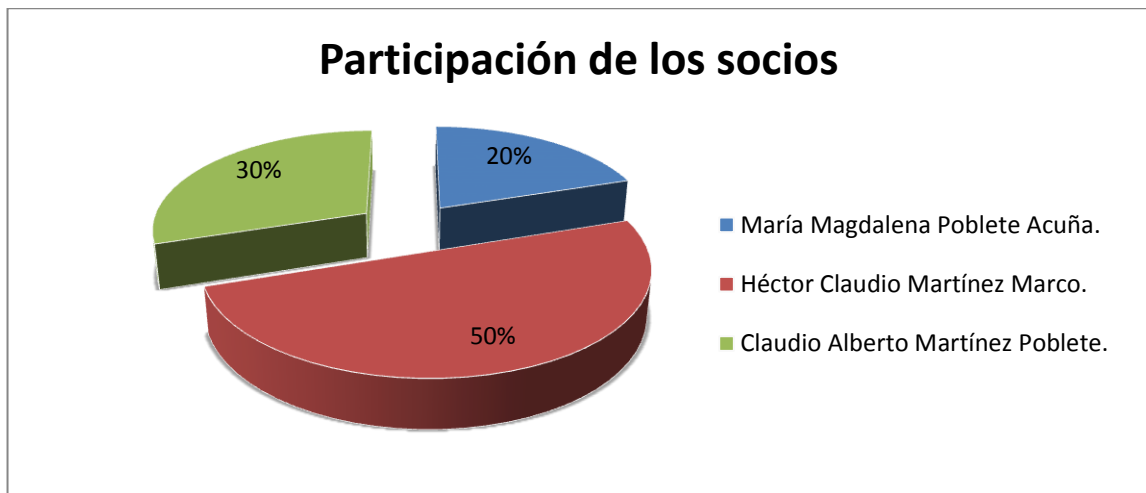
Modificaciones

Tabla N° 8: Modificación escritura pública.

Fecha de Modificación	16 de Noviembre de 2000	
Nombre de fantasía	Importadora ISIS Ltda. o ISIS Ltda.	
Modificación	María Magdalena, cede y transfiere el 60% del total de sus derechos a Claudio Alberto Martínez Poblete, equivalente a \$1.000.000 del Capital Social.	
Socios	María Magdalena Poblete Acuña.	20%
	Héctor Claudio Martínez Marco.	50%
	Claudio Alberto Martínez Poblete.	30%

Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.

Grafico N° 2: Participación de los socios.



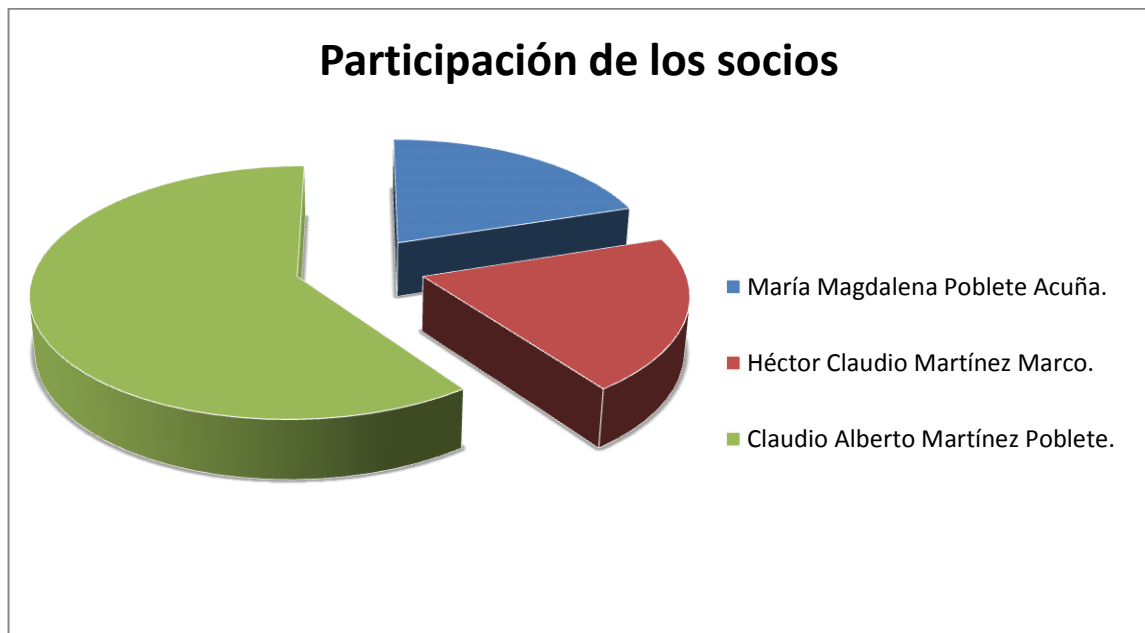
Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.

Tabla N° 9: Modificación escritura pública.

Fecha de Modificación	16 de Julio de 2006	
Modificación	Don Héctor Claudio Martínez Marco, cede y transfiere el 60% del total de sus derechos a Claudio Alberto Martínez Poblete, equivalente a \$1.000.000 del Capital Social.	
Socios	María Magdalena Poblete Acuña.	20%
	Héctor Claudio Martínez Marco.	20%
	Claudio Alberto Martínez Poblete.	60%

Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.

Grafico N° 3: Participación de los socios.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.

Tabla N° 10: Modificación escritura pública.

Fecha de Modificación	15 de Septiembre de 2006	
Modificación	Don Héctor Claudio Martínez Marco, Vende, cede y transfiere sus intereses sociales, consistentes en un 20% del capital social. El precio de esta cesión es la suma de \$1.000.000.- que Don Claudio Alberto Martínez Poblete, Paga en el acto.	
	La socia María Magdalena Acuña, Vende, cede y transfiere sus intereses sociales, consistentes en un 95% del capital social. El precio de esta cesión es la suma de \$950.000.- que Don Claudio Alberto Martínez Poblete, Paga en el acto.	
Socios	María Magdalena Poblete Acuña.	1%
	Claudio Alberto Martínez Poblete.	99%

Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.

Grafico N° 4: Participación de los socios.



Fuente: Elaboración propia para el presente informe, a partir de información obtenida de la empresa Importadora ISIS Ltda. 2014.