

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso



**Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector
tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso**

Yazmin Alarcón Sánchez

Jhonnattan Camilo Mateus Fernandez

Wilmar Alonso Meneses Prieto

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Logística

Mayo del 2026

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

**Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector
tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso**

Yazmin Alarcon Sanchez

Jhonnattan Camilo Mateus Fernandez

Wilmar Alonso Meneses Prieto

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia

Logística

Asesor

Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Logística

Mayo del 2026

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por darme la oportunidad de adquirir este aprendizaje y de conocer nuevas personas, como profesores y compañeros; a mi familia, por su apoyo incondicional y por ser el pilar fundamental en mi vida; y, especialmente, a mi mamá, por su ejemplo de dedicación, su fe inquebrantable y su valentía.

Yazmin Alarcón Sanchez

Dedico esta investigación a Dios, por permitirme día a día ser mejor persona, a mi familia, a mi esposa, a mis hijos, por ser el apoyo incondicional y el pilar fundamental en cada etapa de mi vida y carrera profesional, por sus palabras de aliento y motivación diaria para poder surgir y enfocarme en mi crecimiento personal y laboral, a ellos por iluminar mis noches de estudio y motivarme a culminar mi carrera.

Jhonnattan Camilo Mateus

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia, quienes han sido un pilar fundamental. brindándome apoyo constante, motivación y confianza en cada etapa mi vida. Así como a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyen a mi crecimiento personal y profesional.

Wilmar Alonso Meneses

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Agradecimientos

Queremos agradecer primero a Dios por toda la sabiduría que nos otorgó para poder realizar y desarrollar nuestra investigación, también, agradecemos a la universidad Minuto de dios y al programa de especialización en gerencia logística por brindarnos las herramientas necesarias para fortalecer nuestro conocimiento y poder crecer en lo profesional, lo espiritual y lo personal, agradecemos especialmente a nuestro tutor de la investigación el docente Campo Elías López, por ser nuestra guía incondicional para el desarrollo de este nuestro trabajo de investigación, por fortalecer nuestros conocimientos, por sus valiosos aportes y por todas sus enseñanzas a lo largo de la especialización.

En general, agradecemos a todos los que de manera directa e indirecta fueron cruciales para la recolección y consolidación de toda la información requerida para nuestro trabajo, por ultimo agradecemos a nuestras familias por el apoyo, por el respaldo que de una u otra manera nos fue otorgado para la realización de esta investigación, familia gracias por estar presente en el desarrollo de nuestra carrera, por esas palabras de motivación para cada día poder salir adelante en lo personal y académico.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Contenido

Resumen.....	10
Introducción	12
1. Problema.....	15
1.1 Descripción del problema	15
1.2 Pregunta de investigación	17
2. Justificación	18
3. Objetivos.....	22
3.1. Objetivo general.....	22
3.2. Objetivos específicos	22
4. Marco de referencia	23
4.1. Marco teórico	23
4.2. Marco legal	26
5. Metodología.....	28
5.1. Alcance de la investigación	28
5.2. Enfoque metodológico	28
5.3. Población y muestra.....	30
5.4. Instrumentos.....	31
5.5. Procedimientos.....	32
5.6. Consideraciones éticas	34
6. Resultados.....	35
6.1 Caracterización del proceso de importaciones de la empresa	35
6.1.1 Descripción general de la empresa y su operación logística internacional	35
6.1.2 Identificación de los productos y mercados de origen de las importaciones	37
6.1.3 Actores involucrados en el proceso de importación.....	39
6.1.4 Marco normativo y regulatorio aplicable a las importaciones	40

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

6.2 Descripción del proceso actual de importaciones	41
6.2.1 Identificación de las etapas del proceso de importación	41
6.2.2 Mapeo del flujo operativo del proceso de importaciones	50
6.2.3 Evaluación de la gestión documental del proceso de importaciones	52
6.3 Evaluación del proceso logístico del proceso de importaciones.	55
6.3.1 Análisis de los tiempos del proceso de importaciones.	55
6.3.2 Evaluación de los costos asociados a las operaciones de importación	57
6.3.3 Indicadores de desempeño logístico del proceso.	59
6.3.4 Nivel de eficiencia en la coordinación de las operaciones de importación.....	60
6.4 Identificación de problemáticas en el proceso de importaciones	61
6.4.1 Identificación de ineficiencias en la gestión logística internacional	61
6.4.2 Análisis de cuellos de botella en el proceso de nacionalización	62
6.4.3 Impacto de las problemáticas en la operación empresarial	63
6.5 Análisis del flujo de información y control del proceso de importaciones	64
6.5.1 Sistemas de información utilizados en la gestión de importaciones	64
6.5.2 Flujo de información entre las áreas involucradas	66
6.5.3 Evaluación de la trazabilidad de las operaciones de importación	68
6.5.4 Control y seguimiento de las operaciones logísticas internacionales	69
6.6 Evaluación de riesgos en el proceso de importaciones	70
6.6.1 Identificación de riesgos operativos en las importaciones	70
6.6.2 Riesgos regulatorios y aduaneros	72
6.6.3 Riesgos financieros asociados al proceso de importación	73
6.6.4 Impacto de los riesgos en la eficiencia logística	74
6.7 Propuesta de mejoras para la optimización del proceso de importaciones	75
6.7.1 Estrategias de mejora en la gestión del proceso logístico internacional	75

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

6.7.2 Fortalecimiento de la gestión documental y aduanera	77
6.7.3 Sistematización y seguimiento de indicadores de control del proceso de importación ...	78
6.7.4 Beneficios esperados en la eficiencia logística y operativa	79
7. Conclusiones.....	81
8. Recomendaciones	85
Referencias bibliográficas.....	87

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Lista de tablas

Tabla 1. Principales errores en el proceso de importación en empresas tecnológicas.....	20
Tabla 2. Ciudades de operación y canales de comercialización	36
Tabla 3. Proveedores tecnológicos a nivel mundial.....	37
Tabla 4. Listado maestro de documentos proceso de importación.	52
Tabla 5. Tiempos proceso de importación.....	56
Tabla 6. KPI Proceso de importaciones.....	59

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Lista de figuras

Figura 1. Participación de las importaciones tecnológicas en Colombia.....	18
Figura 2. Diagrama análisis documental y estudio de caso	33
Figura 3. Mapa de flujo proceso de importaciones	52
Figura 4. Flujo de información entre las aéreas	68

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Resumen

Para las compañías es de vital importancia el control, la identificación de riesgos e implementación de mejoras en sus procesos logísticos y de importación, por esta razón, el objetivo de esta investigación es realizar un diagnóstico de una empresa cuyo core del negocio son las importaciones de artículos tecnológicos en nuestro país Colombia, para el desarrollo se utilizó un enfoque mixto basados en los instrumentos de recolección de datos como el análisis documental y el estudio de caso, dando como resultado que una de las fallas mas recurrentes son los errores que se cometen en toda la gestión documental del proceso de importaciones al momento de diligenciarlos, generando retrasos y reprocesos en las importaciones que la empresa caso de estudio realiza. Se concluye que un factor determinante a la hora de que se generan estos errores es el personal poco capacitado y sin las habilidades propias para la ejecución de los cargos dentro del proceso de importaciones, también, la falta de sistemas tecnológicos y de comunicación entre las áreas del proceso de importaciones impiden que la compañía mitigue los errores y falencias evidenciadas en el proceso.

Palabras clave: Importaciones, diagnóstico, logística

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Abstract

For contemporary organisations, risk identification, control, and the implementation of process improvements within logistics and imports are of paramount importance. Consequently, this research aims to conduct a comprehensive diagnostic of a company whose core business is the importation of technological goods within Colombia, to achieve this, a mixed-methods approach was adopted, utilising data collection instruments such as documentary analysis and a specific case study. The findings revealed that the most recurrent failures stemmed from errors within the documentary management of the import process; specifically, inaccuracies during the completion of paperwork led to significant delays and costly rework. It is concluded that a decisive factor in these errors is the presence of undertrained staff who lack the necessary skills for their roles. Furthermore, the absence of robust technological systems and effective inter-departmental communication prevents the company from mitigating the persistent flaws identified throughout the import cycle.

Keywords: Imports, diagnostics, logistics

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Introducción

El problema evidenciado en la compañía objeto de estudio es bastante relevante dado que, para una organización dedicada a la importación de productos, es fundamental que el proceso de importación se desarrolle con eficiencia operativa, adecuada trazabilidad de la información y dando cumplimiento de la legislación aduanera colombiana. Las debilidades identificadas, particularmente en la manera de declarar como importador directo, en la definición de roles, en la gestión oportuna de la información, así como en el registro y control de la misma, evidencia la necesidad de estructurar de manera más rigurosa las actividades involucradas en el proceso de importación. En este sentido, con los temas abordados en los objetivos permiten enfocar el estudio en los aspectos críticos del proceso, analizándolos y permitiendo así diseñar propuestas de mejora que contribuyan a fortalecer el control y a mejorar la eficiencia operativa.

El proceso de investigación se centra en el diagnóstico y análisis del proceso de importación en una empresa del sector tecnológico ubicada en la ciudad de Bogotá y la importancia de este proceso en un sector dinámico y de alta demanda de productos en el sentido que su operación depende de proveedores internacionales. La gestión eficiente del proceso de importación es un factor clave para la sostenibilidad de la empresa. Por ende, esta investigación busca realizar un diagnóstico y analizar cómo se desarrolla actualmente este proceso dentro de la organización, identificando sus principales características, actores involucrados y procesos operativos, para generar un resultado que permita evidenciar tanto las fortalezas como las debilidades y errores más comunes del proceso, con el fin de recomendar acciones que contribuyan a su mejora continua.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Desde el punto de vista teórico la investigación se basa en diferentes definiciones del comercio internacional y la gestión logística, los cuales permiten comprender la importancia del proceso de importación dentro del ámbito empresarial la internacionalización de las empresas y la gestión de la cadena de suministro aportan elementos importantes para analizar cómo las organizaciones estructuran sus operaciones de comercio exterior y el marco teórico aborda aspectos relacionados con el control aduanero, la gestión documental y el cumplimiento normativo, los cuales contribuyen para garantizar la legalidad y eficiencia del proceso. De esta manera este nos permite ver desde diferentes perspectivas las problemáticas a identificar.

Por otra parte, en cuanto a la estrategia metodológica, la investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto en una población finita, que combina herramientas cuantitativas y cualitativas para lograr un análisis más completo del proceso de importación. Así mismo se utilizan instrumentos para la recolección de datos como, la revisión documental y el estudio de caso, con el fin de comprender las dinámicas internas y las percepciones de los actores involucrados. En conjunto, esta metodología permite obtener un diagnóstico integral que sirva como base para la formulación de propuestas de mejora aplicables a la empresa objeto de estudio.

En el desarrollo de la investigación, se identificaron como principales resultados diversas debilidades en el proceso de importación de la compañía, la cual aplica la figura de importador directo. Entre otras, se identificaron falencias en la estructura del área de compras y logística, donde se evidencia la mezcla de funciones y falta de conocimiento técnico que genera errores frecuentes en la elaboración de las declaraciones de importación. Así mismo, se evidenciaron falencias en la trazabilidad de la información, la cual no se realiza de forma oportuna, además de la falta de herramientas tecnológicas que faciliten el control y seguimiento de las operaciones. Esta situación genera riesgos en el cumplimiento de la normatividad aduanera y en la atención al

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

cliente final. Estos hallazgos, permitieron determinar el estado actual del proceso y establecer los elementos claves para su análisis y el diseño de propuestas de mejora.

Finalmente, esta investigación aporta a la academia un estudio de caso aplicado que permite entender cómo se desarrolla el proceso de importación en una compañía que declara importador directo, sin la intermediación de una agencia de aduanas. Para el sector productivo, representa un insumo del análisis del proceso de importación, abordando aspectos como la selección del personal, la articulación entre las áreas involucradas, la definición de roles, la gestión de la información y el cumplimiento normativo, permitiendo identificar posibles errores y los riesgos asociados a su ejecución.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Hablando desde un contexto basado en el comercio internacional, la eficiencia en los procesos de aduanas y logístico, un factor determinante para la competitividad empresarial. Según Porterr (1985), la ventaja competitiva de toda empresa depende en gran medida de la eficiencia de su cadena de valor, dentro de la cual los procesos logísticos y de abastecimiento cumplen un papel estratégico. En este sentido, cualquier deficiencia operativa en los procesos de importación puede generar sobrecostos, retrasos, retiro de clientes, crecimiento en las quejas y reclamaciones y pérdida de competitividad en el mercado.

De acuerdo con Daniels et al., (2018), las operaciones de comercio internacional están expuestas a riesgos regulatorios y administrativos que exigen personal capacitado y sistemas de control adecuados para minimizar errores y asegurar el cumplimiento normativo. Asimismo, señalan que la complejidad de los entornos aduaneros requiere una gestión estratégica basada en conocimiento actualizado y coordinación interorganizacional.

En el caso de Colombia, la regulación aduanera es administrada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidad que exige exactitud en la clasificación arancelaria, declaraciones de valor, documentación soporte y demás requisitos establecidos en la legislación vigente. Errores en estos procesos pueden derivar en sanciones, aprehensiones de mercancía y retrasos en la nacionalización, como también puede surgir los reajustes o propuestas de valor, que son validados minuciosamente por la Dian para determinar si el valor declarado por el cliente de la mercancía importada es igual al que se refleja en el comercio.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

En los últimos meses, el departamento de importaciones de la empresa ha presentado errores recurrentes en los trámites aduaneros, tales como inconsistencias en la clasificación arancelaria, documentos incompletos, fallas en la presentación de declaraciones de importación y debilidades en la coordinación con agentes de aduanas y transportadores. Estas situaciones han ocasionado detenciones de carga, devoluciones documentales, sanciones económicas y demoras superiores a los tiempos internos establecidos, afectando el cumplimiento con los clientes y la eficiencia operativa.

Desde la perspectiva del control interno, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017) establece que un sistema eficaz debe garantizar el cumplimiento normativo, la confiabilidad de la información y la eficiencia operativa mediante actividades de control, evaluación de riesgos y supervisión continua. La recurrencia de errores sugiere posibles debilidades en estos componentes, especialmente en la gestión del riesgo y en los mecanismos de supervisión.

En consecuencia, la problemática central radica en la existencia de fallas recurrentes en el proceso de importación que evidencian posibles deficiencias en la capacitación del personal, en los sistemas de control y seguimiento, y en la coordinación logística externa, lo cual está afectando la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo de la empresa. Por otra parte, Chiavenato (2009) sostiene que la capacitación continua del talento humano es un elemento esencial para asegurar el desempeño eficiente de los procesos organizacionales, particularmente en entornos dinámicos y regulados. La falta de actualización normativa y la sobrecarga laboral pueden incidir directamente en el incremento de errores operativos.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es el funcionamiento del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá?

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

2. Justificación

El proceso de importación es de suma importancia en el buen funcionamiento de las organizaciones en este caso dentro del sector tecnológico en Colombia, donde se concentra una alta demanda de equipos electrónicos y soluciones tecnológicas. De acuerdo con cifras recientes, las importaciones de productos tecnológicos en Colombia han tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, representando una parte significativa del comercio exterior del país. Por ejemplo, los equipos de telecomunicaciones, computadores y sus partes constituyen uno de los rubros más importados, lo que evidencia la alta dependencia del mercado nacional frente a proveedores internacionales (Organización Mundial del Comercio, 2023), Como se refleja en la figura 1, donde se relacionan las categorías con mayor demanda de importación tecnológica en el país.

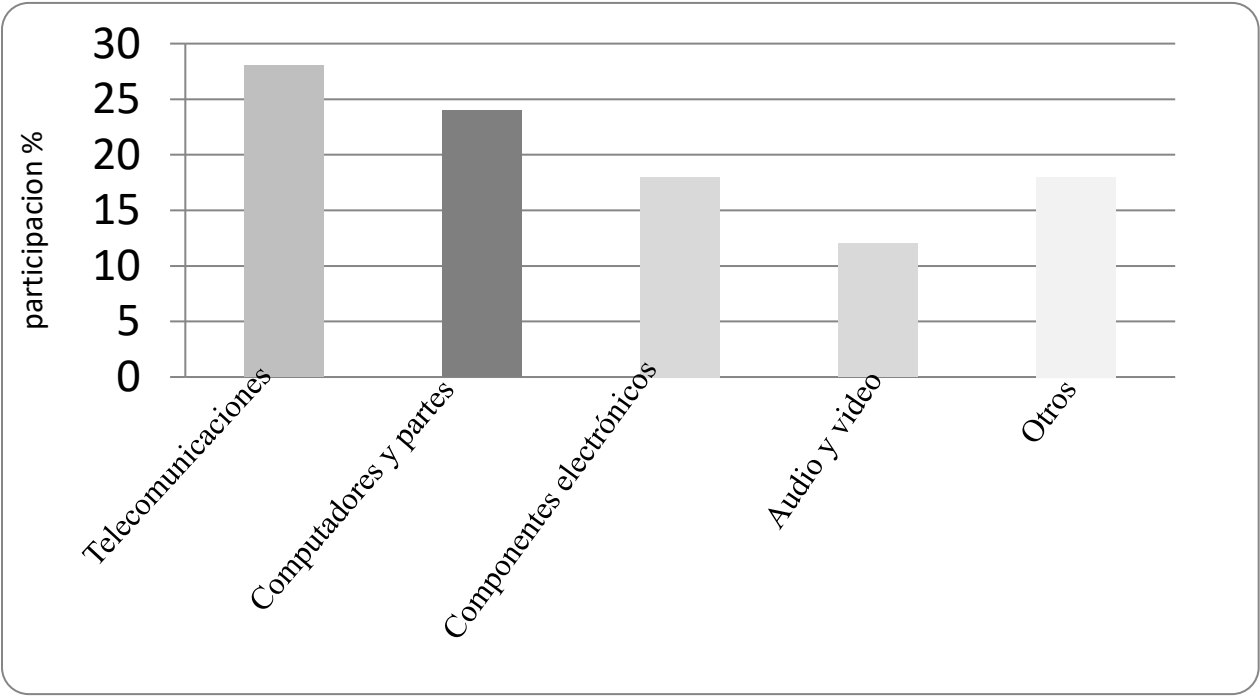


Figura 1. Participación de las importaciones tecnológicas en Colombia.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Fuente: Elaboración propia con base en datos de comercio internacional (2022–2023).

El adecuado manejo del proceso de importación es fundamental para la sostenibilidad de las empresas del sector. Sin embargo, en la ejecución, muchas organizaciones presentan dificultades relacionadas con errores en la documentación, demoras en los tiempos de nacionalización y sobrecostos logísticos. Estas situaciones pueden generar pérdidas económicas importantes, considerando que los costos logísticos pueden representar entre el 10% y el 15% del valor total de los elementos importados, dependiendo de la complejidad del proceso y del tipo de producto (Ballou, 2004).

Por otro lado, el incumplimiento de los requisitos establecidos puede resultar en sanciones económicas y retrasos en la entrega de los productos al cliente. En Colombia, las operaciones de importación están reguladas por entidades como la DIAN, que exige el cumplimiento riguroso de los procedimientos aduaneros. Tal como lo muestra la tabla 1 se mencionan los errores más comunes en el proceso de importación, por otra parte, se ha evidenciado que errores en la clasificación arancelaria o en la presentación de documentos pueden generar multas y retenciones de mercancía (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2022), lo cual afecta directamente la eficiencia operativa de las empresas importadoras.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Tabla 1.Principales errores en el proceso de importación en empresas tecnológicas

Tabla 1. Principales errores en el proceso de importación en empresas tecnológicas

Tipo de error		Consecuencia principal
Clasificación arancelaria incorrecta		Multas y sanciones
Documentación incompleta		Retención de mercancía
Mala planificación logística		Retrasos en la entrega
Selección inadecuada de proveedores	Problemas de calidad o incumplimiento	
Falta de control interno		Sobrecostos operativos
Desconocimiento de la normativa		Sanciones legales y demoras

Fuente: Elaboración propia con base en normativa aduanera y literatura logística (DIAN, 2022).

También, es importante considerar que los problemas en el proceso de importación no solo se originan en factores externos, sino también en la gestión interna de las organizaciones. La inadecuada distribución de funciones, la falta de capacitación del personal y la ausencia de controles pueden generar ineficiencias en el proceso. Como lo plantea Chiavenato (2017), las organizaciones logran mejores resultados cuando sus procesos están claramente definidos y existe una adecuada coordinación entre sus áreas. En este sentido, analizar internamente el área de importaciones permite evidenciar fallas estructurales y de proceso que muchas veces no se logran identificar.

A su vez, la optimización del proceso de importación puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa del sector tecnológico. Una gestión eficiente de la cadena de suministro permite reducir tiempos, minimizar costos y mejorar el nivel de servicio al cliente. En

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

otras palabras, las empresas que logran organizar de manera efectiva sus procesos logísticos pueden diferenciarse en un mercado altamente competitivo (Christopher, 2016). Esto resulta especialmente relevante si se tiene en cuenta que el sector tecnológico se caracteriza por cambios constantes y una alta rotación de productos.

Dentro de este orden de ideas, el estudio de caso permite analizar de manera detallada una situación real dentro de la empresa, facilitando la identificación de problemas concretos y posibles soluciones. Posibilitando comprender en profundidad un proceso organizacional en su contexto real (Yin, 2018). En este caso, el análisis del proceso de la empresa permitirá obtener información relevante sobre su funcionamiento, fortalezas y debilidades.

La presente investigación se justifica tanto por su aporte académico como por la aplicabilidad de sus resultados en la empresa objeto de estudio. En este sentido, se inicia con la identificación de los actores que intervienen en el proceso de importación, así como de las principales falencias que se presentan y sus causas. A partir de este análisis, la investigación tiene como propósito formular una propuesta de mejora que pueda ser implementada por la organización, con el fin de mitigar las problemáticas identificadas.

También se busca optimizar la gestión del proceso de importación, mejorando la eficiencia en el manejo de inventarios y los tiempos de respuesta a los clientes. Así mismo, se pretende reducir sobre costos logísticos y prevenir posibles sanciones derivadas del incumplimiento de la normativa vigente. Como resultado, el cumplimiento de estos objetivos contribuirá a que la organización fortalezca su sostenibilidad, incremente su competitividad y se consolide como líder en su sector.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diagnosticar el proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá a través un estudio de caso

3.2. Objetivos específicos

- Identificar la metodología utilizada en los diferentes procesos dentro del área de Importación de la empresa caso de estudio
- Revisar las falencias del área de importaciones desde selección y contratación de los colaboradores hasta la finalización del proceso
- Diseñar propuestas de mejora orientadas a optimizar los procesos aduaneros y de importación, garantizando el cumplimiento normativo y reducción de los errores recurrentes.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

4. 4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

En este contexto, Daniels et al.,(2018) señalan que la importación forma parte de la estrategia de internacionalización y exige el análisis del entorno económico, político y normativo para minimizar riesgos y aprovechar oportunidades en mercados globales, aunque, (Charles, 2020) explica que las decisiones de importar se fundamentan en la teoría de la ventaja comparativa, la cual sostiene que los países y empresas deben especializarse en aquello que producen con mayor eficiencia y adquirir del exterior lo que resulta más costoso producir internamente. Pero también, Ball et al., (2018) destaca, que el proceso importador comprende etapas como la selección de proveedores internacionales, la negociación contractual, la gestión logística, la tramitación documental y el cumplimiento de las regulaciones aduaneras, aspectos esenciales para garantizar eficiencia y competitividad en el comercio exterior (López-Rodríguez et al., 2023).

Por otra parte, Muñoz et al., (2022) destacan que el estudio del comercio exterior colombiano, incluidas las importaciones de bienes y servicios, es fundamental para comprender la estructura del mercado internacional y su impacto en la competitividad interna, especialmente tras los cambios regulatorios y las dinámicas globales del comercio. De igual manera, Peláez y Tomás (2024) aporta evidencia empírica sobre cómo las importaciones colombianas dependen de las exportaciones, encontrando que factores como las remesas y la actividad exportadora inciden en la dinámica de las compras externas al concluir el periodo 2000–2022, lo cual tiene implicaciones directas para analizar tendencias recientes (Rodríguez et al., 2021).

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Según Arriaga y Valenzuela (2022), las importaciones de bienes de alta tecnología desempeñan un papel crucial en el crecimiento económico de las naciones en desarrollo, ya que permiten cerrar la brecha de innovación sin la necesidad de inversiones iniciales masivas en investigación y desarrollo local. Este flujo constante de mercancías extranjeras no solo satisface la demanda interna de productos especializados, sino que también fomenta una transferencia de conocimientos técnicos que fortalece el tejido industrial a largo plazo. No obstante, la dependencia excesiva de proveedores externos puede generar vulnerabilidades en la cadena de suministro nacional, especialmente cuando los aranceles y las fluctuaciones del tipo de cambio alteran los costos operativos de las empresas locales (Castillo y Paredes, 2021).

De acuerdo con Morales y Herrera (2023), la diversificación de las importaciones permite que las pequeñas y medianas empresas accedan a insumos de alta calidad a precios competitivos, lo que resulta vital para su supervivencia en mercados saturados, este fenómeno no debe verse únicamente como una salida de divisas, sino como una inversión estratégica que potencia la capacidad exportadora a largo plazo al integrar componentes globales en la manufactura local. Sin embargo, es imperativo que el Estado implemente políticas de supervisión para evitar que el ingreso masivo de productos terminados desplace por completo a la industria nacional, generando un desequilibrio persistente en la balanza de pagos (Vargas y Mendoza, 2022).

El proceso de importación es fundamental para la economía de un país, ya que permite el acceso a insumos y tecnología que no se producen localmente (Elakkad & Hussein, 2023). En este contexto, Palacios (2025) afirma que “optimizar los costos y la logística de importación mejora la competitividad de las empresas nacionales”. De igual forma, las importaciones tienen un impacto directo en el Producto Interno Bruto (PIB) y en la generación de empleo, lo que evidencia su importancia para el crecimiento económico (Litardo, 2025).

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

En relación con la apertura comercial, se ha señalado que esta contribuye a diversificar la oferta de productos y beneficia al consumidor final (Sowrov, 2024). Asimismo, Ahmadi et al., (2025) sostienen que “las importaciones facilitan la transferencia tecnológica y la especialización productiva, impulsando la productividad nacional”. Finalmente, se concluye que, sin un proceso de importación eficiente, las economías emergentes pierden competitividad y oportunidades de desarrollo (Yuliadi, et al.,2024).

En cuanto al control aduanero, Acosta (2024) señala que este implica la verificación del cumplimiento de requisitos, la correcta clasificación arancelaria, la determinación del valor en aduana y la liquidación de tributos aduaneros, con el fin de asegurar la legalidad de las operaciones de comercio exterior. El control aduanero comprende el conjunto de medidas aplicadas por la autoridad para garantizar el cumplimiento de la normativa en las operaciones de importación (Perilla, 2024). En concordancia con esto, Coll y Coll (2024) explican que la gestión aduanera integra mecanismos de control documental, inspección física y análisis de riesgos, para controlar y prevenir prácticas como la subfacturación, el contrabando o la evasión fiscal. Asimismo, Vázquez (2025) sostiene que el cumplimiento aduanero en las importaciones requiere una adecuada planificación documental, trazabilidad de la información y verificación previa de requisitos regulatorios, para evitar sanciones administrativas y aprehensión de mercancías (Rodríguez, 2025).

Perilla (2024) resalta la importancia de que el importador cuente previamente con los documentos que acrediten la operación comercial tales como la factura comercial, el documento de transporte, los vistos buenos o autorizaciones cuando sean requeridos, en concordancia Ramos (2024), sostiene que la gestión documental en importación forma parte integral del régimen aduanero, ya que permite demostrar el origen, el valor y la clasificación de las mercancías. Los

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

documentos soporte de la importación son fundamentales dentro del proceso aduanero, ya que permiten demostrar la legalidad de la operación, sustentar el valor en aduana y garantizar el cumplimiento de las disposiciones normativas aplicables (Coll & Coll, 2024)

4.2. Marco legal

- Ley 1609 de 2013

Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno para modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al Régimen de Aduana de importaciones (Congreso de la República de Colombia, 2013).

- Decreto 925 de 2013

Por el cual se establecen disposiciones relacionadas con las solicitudes de registro y licencia de importación, indicando como se debe relacionar las descripciones de las mercancías, los términos para resolver las solicitudes y su vigencia (Ministerio de hacienda y crédito público y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013)

- Decreto 1165 de 2019

Por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas y se dictan las disposiciones para cumplir las formalidades aduaneras en el régimen de importaciones, incluyendo, documentos soportes, pago de tributos y el cumplimiento de restricciones (Ministerio de hacienda y crédito público y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019)

- Resolución 46 de 2019

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Por el cual se reglamenta el Decreto 1165 de 2019 y se implementan los procedimientos que se deben seguir para dar cumplimiento al régimen de aduanas de importaciones (Ministerio de hacienda y crédito público y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019)

- Decreto 360 de 2021

Por el cual se modifica el Decreto 1165 de 2019 relativo al Régimen de Aduanas y se dictan disposiciones con respecto al pago consolidado, documentos soportes, modalidades y términos para presentar la declaración de importación (Ministerio de hacienda y crédito público y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021)

- Decreto Ley 920 de 2023

Por medio del cual se expide el nuevo régimen sancionatorio y de decomiso de mercancías en materia aduanera, así como el procedimiento aplicable para sancionar las infracciones que se cometan en el régimen de importaciones (Ministerio de hacienda y crédito público y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023)

- Decreto 659 de 2024

Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1165 de 2019, adición y modificación de definiciones relacionadas con las importaciones, inspecciones previas de mercancías, permanencia en el lugar de arribo y oportunidad para declarar (Ministerio de hacienda y crédito público y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024)

- Circular 018 de 2020

Por la cual se establecen los requisitos, permisos y autorizaciones exigidos previamente a la presentación de las solicitudes de registro y de licencia de importación, por parte de las entidades que participan en la Ventanilla única de Comercio Exterior (VUCE) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020)

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

El alcance del presente proyecto de investigación es descriptivo, ya que este permite identificar, analizar y evaluar la metodología utilizada en el proceso de importaciones de una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá. Con este análisis, se busca identificar los problemas que se presentan en dicho proceso y proponer alternativas para optimizar su gestión.

De acuerdo con Pereyra (2022), el alcance de la investigación es descriptivo, ya que este tipo de estudios permite analizar y caracterizar un fenómeno o proceso dentro de un contexto determinado. De igual manera, Creswell y Creswell (2023) señalan que la investigación descriptiva busca detallar las características de una situación específica mediante la recopilación y el análisis sistemático de información.

5.2. Enfoque metodológico

Para el desarrollo de la presente investigación se adoptará un enfoque metodológico mixto, el cual integra elementos de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Este enfoque resulta pertinente, ya que permite analizar el proceso de importaciones de la empresa desde diversas perspectivas, facilitando la obtención de un diagnóstico integral sobre su funcionamiento.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

En primer lugar, el enfoque cuantitativo permitirá el análisis de datos numéricos relacionados con el proceso de importación, tales como los tiempos de ejecución de las operaciones, los costos asociados, la cantidad de importaciones realizadas y el nivel de cumplimiento de los procedimientos establecidos. El análisis de esta información permitirá identificar el desempeño actual del proceso y detectar posibles ineficiencias, retrasos o aspectos susceptibles de mejora.

En segundo lugar, el enfoque cualitativo contribuirá a comprender de manera más profunda cómo se desarrolla el proceso de importaciones dentro de la organización, a partir de las experiencias, percepciones y conocimientos de los actores involucrados en dichas actividades, especialmente del personal responsable del área de importaciones. Para ello, se emplearán técnicas como entrevistas y la revisión de documentos internos, lo cual permitirá identificar prácticas, dificultades y factores que inciden en el desarrollo del proceso.

En consecuencia, la implementación de un enfoque mixto se encuentra directamente vinculada con el objetivo de la investigación, que consiste en diagnosticar el proceso de importaciones de una empresa del sector tecnológico ubicada en la ciudad de Bogotá. De esta manera, se posibilita el análisis tanto de los indicadores cuantitativos del proceso como de las percepciones y experiencias de las personas involucradas en el objeto de estudio, permitiendo así obtener una visión más completa de su funcionamiento e identificar oportunidades de mejora en su gestión.

El enfoque de investigación mixto se utiliza cuando en un estudio se combinan métodos cuantitativos y cualitativos para entender mejor un problema. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2022), este enfoque permite recoger y analizar tanto datos numéricos como información descriptiva, lo que ayuda a tener una visión más completa del caso que se está

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

investigando. De esta manera, no solo se analizan cifras o resultados medibles, sino también las experiencias, opiniones y procesos que ocurren en el día a día del proceso. De forma similar, Creswell y Creswell (2023) explican que el enfoque mixto integra los dos tipos de investigación para complementar la información y lograr interpretaciones más claras y profundas de los resultados. En otras palabras, combinar ambos enfoques permite entender mejor la realidad objeto de estudio, ya que los datos cuantitativos muestran qué está pasando y los datos cualitativos ayudan a explicar por qué ocurre.

5.3. Población y muestra

Al ser nuestra investigación aplicada directamente a la problemática de una empresa en particular es de población finita, toda vez que está conformada por el conjunto de colaboradores y actores internos que intervienen directa o indirectamente en los procesos de nacionalización de mercancías de la empresa. Esta población incluye a los funcionarios del área de importaciones, los analistas responsables de la elaboración de declaraciones de importación y declaraciones de valor, el personal encargado de la revisión documental, el jefe de importaciones, así como otros colaboradores directamente relacionados en el proceso los cuales son, analistas y auxiliares de importaciones que interactúan con los trámites aduaneros o con los operadores externos involucrados en la cadena logística.

En una investigación, se considera población finita cuando el conjunto total de elementos de estudio es limitado y conocido, lo que permite identificar y contabilizar cada una de sus unidades. Como lo dijo Sampieri et al. (2014), una población finita es aquella cuyo número de elementos puede determinarse con precisión, lo que facilita el cálculo del tamaño de la muestra y

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

la aplicación de métodos estadísticos adecuados. De igual forma Bernal et al. (2016) señala que este tipo de población se caracteriza porque sus unidades son contables y accesibles, permitiendo delimitar claramente el universo de estudio dentro de una investigación. Por ello, cuando la población es finita, los investigadores pueden aplicar fórmulas específicas de muestreo que consideran el tamaño total de la población para obtener resultados representativos y confiables.

5.4. Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán como instrumentos el análisis documental y el estudio de caso, esto nos permitirá analizar de manera específica como se desarrolla el proceso de importaciones de la empresa caso de estudio, observando y analizando cada una de las etapas, los procedimientos, formatos, directrices, para entender las posibles dificultades y falencias del proceso. De esta manera estos instrumentos nos ayudaran a cumplir el objetivo de la investigación, toda vez que con los resultados obtenidos podremos proponer el plan de mejora al proceso.

El análisis documental implica la revisión sistemática, selección y evaluación de documentos con el propósito de obtener datos significativos que contribuyan al desarrollo de la investigación; según Hernández Sampieri (2018), esta técnica permite identificar información clave para la interpretación de los resultados. también, el estudio de caso se caracteriza por el análisis profundo de una unidad específica dentro de su contexto real, lo que facilita comprender las dinámicas y particularidades de la investigación. De acuerdo con Robert K.(2018), esta estrategia es especialmente útil cuando se busca responder preguntas relacionadas con el “cómo” y el “por qué” de una problemática.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

5.5. Procedimientos

La técnica que utilizaremos para el desarrollo de nuestra propuesta será el análisis documental, estudiando los procedimientos, instructivos y formatos que actualmente utiliza la empresa caso de estudio, esta información la recolectaremos con el fin de entender el funcionamiento del proceso de importaciones, analizar los indicadores utilizados para validar el cumplimiento de los mismos, analizaremos también las datas históricas de importación y las novedades presentadas en este proceso, el estudio de caso que también abordamos en esta investigación nos permitirá dar nuestras apreciaciones sobre las problemáticas internas del proceso de importaciones, con el fin de lanzar la propuesta de mejora y un diagnóstico acertado para la empresa caso de estudio, tal como lo muestra la figura 1.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

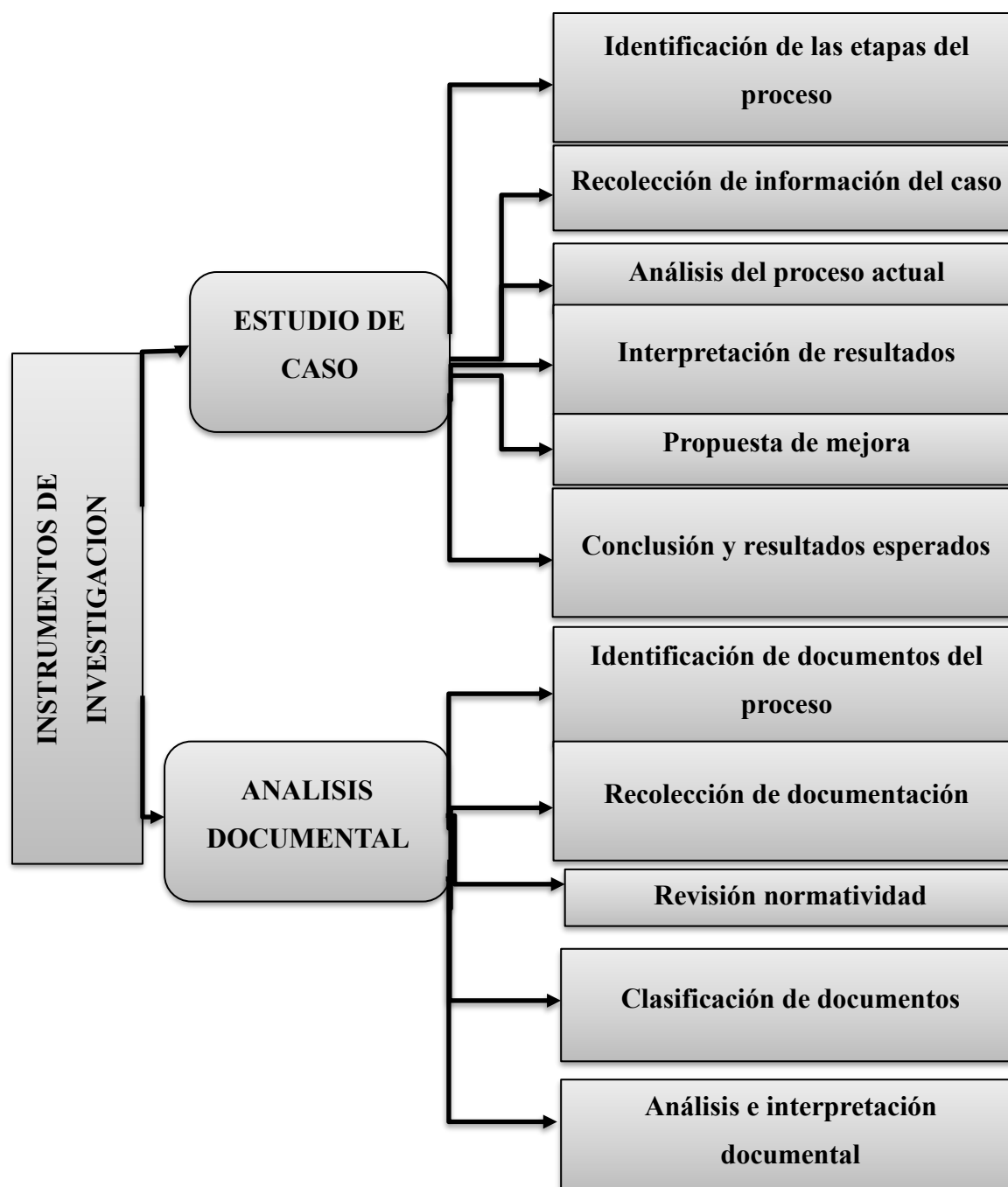


Figura 2. Diagrama análisis documental y estudio de caso

Fuente: elaboración propia

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

5.6. Consideraciones éticas

En el desarrollo de este proyecto se tendrán en cuenta las consideraciones éticas establecidas por la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), con el fin de garantizar que la investigación se realice de manera responsable y respetuosa con la organización y las personas que participen en el estudio. Se aplicará el principio de beneficencia y no maleficencia, buscando que los resultados de la investigación puedan aportar al mejoramiento del proceso de importación de la empresa objeto de estudio, sin generar ningún tipo de perjuicio para la organización o sus colaboradores. La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos y se manejará con confidencialidad.

También se tendrá en cuenta el principio de justicia, procurando que la participación de las personas relacionadas con el proceso de importación sea equitativa y acorde con el objetivo del estudio. La información obtenida será analizada y presentada de manera objetiva, respetando la veracidad de los datos, En este mismo sentido el principio de respeto por las personas, garantizando que la participación en la investigación sea voluntaria y que los participantes conozcan el propósito del estudio. Asimismo, se protegerá la privacidad de los participantes y la confidencialidad de la información suministrada

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

6. Resultados

6.1 Caracterización del proceso de importaciones de la empresa

A continuación, se presenta la empresa objeto de estudio, dando a conocer su ubicación y objeto social, así como el detalle de los productos que importan y el origen de los mismos. Así mismo, se identifican los actores que participan en la cadena de suministro internacional y las normas que regulan dichas operaciones.

6.1.1 Descripción general de la empresa y su operación logística internacional

La empresa caso de estudio es una compañía 100% colombiana, que tiene como objeto social la Investigación, desarrollo, asesoría técnica, importación, implementación de compra, distribución y venta a nivel nacional de equipos de tecnología, accesorios, software, componentes de seguridad, periféricos, partes, equipos terminales móviles, equipos de audio y video, cuenta con su sede principal en la ciudad de Bogotá, además de un centro logístico integrado en el municipio de Cota Cundinamarca y puntos de venta directo en ciudades principales como Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla como lo muestra la tabla 2. Actualmente cuenta con una planta de talento humano de más de 400 colaboradores en todas sus sedes.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Tabla 2. Ciudades de operación y canales de comercialización

Actividad	Ciudad
Centro logístico	Bogotá
	Cota
	Barranquilla
Oficinas comerciales	Bogotá
	Bucaramanga
	Cali
	Medellin

Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa caso de estudio.

La empresa cuenta con certificación como operador económico autorizado (OEA) por parte de la Dirección Nacional de Impuestos (DIAN), lo que le permite desarrollar su actividad como un importador de manera confiable, con una Cadena de Suministro internacional segura, tener atención preferencial en controles aduaneros y realizar el pago consolidado de los tributos aduaneros; así mismo cuenta con deposito aduanero privado, ubicado en su centro logístico del municipio de Cota. Por otra parte, la operación logística internacional de la empresa se ejecuta con la agrupación de procesos desde la importación de los productos comercializados, su posterior almacenamiento y distribución final por medio de los diferentes canales de comercialización.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

6.1.2 Identificación de los productos y mercados de origen de las importaciones

De acuerdo como se muestra en la Tabla 3., se relacionan los países de origen, proveedores y productos adquiridos por la empresa en estos mercados, teniendo en cuenta el tipo de productos comercializados, se cuenta con diferentes proveedores a nivel mundial destacándose los elementos provenientes de china, seguido de estados unidos

Tabla 3. Proveedores tecnológicos a nivel mundial

País de Origen	Proveedor	Producto
China	Acl	
	3nstar	Partes y accesorios de tecnología
	Adata	Computadores
	Asus Global	Celulares
	HP Colombia	Dispositivos de seguridad
	Lenovo	Equipos de almacenamiento
	Kye Systems	Impresión
	Asus	Movilidad
	Dahua	Audio y video
	Midea	Aires acondicionados
	Motorola	

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Huawei

Xiaomi

Hong Kong	Acl	
	Adata Technology	
	Reallme	Partes y accesorios de Tecnología
	Lenovo Asia	Computadores
	Motorola	Celulares
	Oraियो Movable	Equipos de almacenamiento
	Vertiv	
	Xiaomi H.K. Limited	
Taiwan		Discos duros
	Asus Global	
		Memorias
	Check Point	
	Software	Dispositivos de seguridad
	Radware	Partes y accesorios de tecnología
Estados Unidos		COMPUTADORES
	Targus	Partes y accesorios de tecnología
	Canon	Computadores
	3nstar	Celulares
	HP Enterprise	Dispositivos de seguridad
	HP Inc	Equipos de almacenamiento
	Lenovo	Impresión
	Eaton	Movilidad

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Kingston	Audio y video
Logitech	Aires acondicionados
Kodak	
Dell	
Bose	
Asus	
Cisco	
Acer	
Vertiv	
Dell Products	
Eaton Industries	
Kinstong Tech	

Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa caso de estudio.

6.1.3 Actores involucrados en el proceso de importación

Dentro del proceso de importación la empresa cuenta con diversos actores que intervienen en las diferentes etapas, los cuales aportan para el buen desarrollo de la cadena de suministro internacional. Desde su origen hasta el consumidor final, los cuales son:

Colaboradores directos de la empresa caso de estudio, proveedor internacional, agente de carga, naviera y/o aerolínea, depósito aduanero privado, zonas francas, entidades de control, operador lógico de última milla y cliente final.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

6.1.4 Marco normativo y regulatorio aplicable a las importaciones

Las importaciones en Colombia se rigen principalmente por lo que establece el Decreto 1165 de 2019 y sus modificaciones: Decreto 659 de 2024 y Decreto 360 de 2021.

La reglamentación del Decreto 1165 de 2019 se encuentra en la Resolución 46 de 2019 y sus modificaciones: Resolución 39 de 2021.

Estas normas contienen los requisitos que se deben cumplir para realizar la nacionalización de las mercancías y como la entidad de control: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN les da aplicabilidad:

- Artículo 5. alcance de la obligación aduanera. La obligación aduanera comprende el cumplimiento de las obligaciones correspondientes a cualquier régimen, modalidad u operación aduanera; los trámites aduaneros que debe adelantar cada uno de los obligados aduaneros; el pago de los tributos aduaneros, intereses, tasas, recargos y sanciones, a que hubiere lugar y de todas aquellas obligaciones que se deriven de actuaciones que emprenda la administración aduanera.
- Artículo 17. pago de los tributos aduaneros y demás obligaciones aduaneras.
- Artículo 171. permanencia de la mercancía en el depósito.
- Artículo 176. presentación de la declaración. La Declaración de Importación deberá presentarse ante la Dirección Seccional de Aduanas o de Impuestos y Aduanas con jurisdicción en el lugar donde se encuentre la mercancía, a través de los Servicios

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Informáticos Electrónicos, en la forma que determine la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

- Artículo 177. Documentos soporte de la declaración de importación
- Artículo 180. pago de tributos aduaneros.
- Artículo 185. autorización de levante.

Para garantizar que se cumplan todos los requisitos para importar y nacionalizar las mercancías, se expidió el Decreto Ley 920 de 2023, en el cual se especifican en el artículo 29. infracciones aduaneras de los declarantes en el régimen de importación y sanciones aplicables.

6.2 Descripción del proceso actual de importaciones

En este punto se contextualiza la forma en como la empresa objeto de estudio tiene estructurado su proceso de importaciones, identificando las diferentes etapas que lo componen. Dicho proceso se representa mediante un flujo operativo, con el fin de facilitar su comprensión. La información presentada se fundamenta en los procedimientos administrativos y logísticos establecidos por la organización. Así, mismo, se describe la documentación registrada en el sistema de gestión documental que incide en el proceso de importación.

6.2.1 Identificación de las etapas del proceso de importación

- Verificación de las solicitudes de compra

El Profesional, Analista, Auxiliar de Compras y Logística Internacional reciben la notificación por correo electrónico de la creación de las órdenes de compra, al recibirla

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

ingresan al pedido al sistema de compra y a la solicitud de compra para verificar las condiciones que indica el Gerente de Producto/Especialista para su trámite las cuales deben venir aprobadas por el personal de Compras. Para las órdenes de compra de proveedores del exterior el Gerente de Producto/Especialista debe entregar previamente la ficha técnica.

Sobre las órdenes de compra recibidas para colocar a proveedores del exterior, el Profesional, Analista, Auxiliar de Compras y Logística Internacional debe verificar que el Gerente de Producto/Especialista haya entregado previamente la ficha técnica para validación con el analista de aduanas de que el producto cumplan con los requisitos necesarios para la importación. Sin esta información la orden de compra no puede ser tramitada al proveedor

- Procesamiento de la orden de compra ante el proveedor.

Para el procesamiento de las órdenes a los proveedores el Profesional, Analista, Auxiliar de Compras y Logística Internacional debe ingresar al sistema y confirmar el pedido de compra según instructivo LOG-IN-01 Instructivo órdenes de compra, al generar el PDF de la confirmación de la orden de compra envía el soporte a los contactos de los proveedores o en su proceso la orden de compra en la página del fabricante. En caso de que el proveedor después de confirmada la orden genere un numero interno de compra el Profesional, Analista, Auxiliar de Compras y Logística Internacional debe consignar ese número en el sistema de la empresa para que todas las partes involucradas tengan conocimiento de este.

El Profesional, Analista, Auxiliar de Compras y Logística Internacional debe seguir las instrucciones del especialista para la orden de compra y en caso de que el precio cuente con una diferencia deberá contactar al especialista/gerente de producto para que no afecte la

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso
rentabilidad de la marca.

- Seguimiento a orden de compra e importación

El Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional debe hacer el correcto seguimiento basándose en el LOG-PR-06 Procedimiento de compra e importación, a través de las plataformas de las líneas navieras, aerolíneas, páginas de los agentes de carga, agentes de aduanas, páginas de las transportadoras, reportes oficiales y correos electrónicos garantizando que la actualización diaria en la herramienta sistema POWER BI se ingrese de forma oportuna, real y clara hasta que la mercancía quede disponible para la venta.

Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional debe solicitar al proveedor o fabrica los documentos soporte para el proceso de importación en Colombia que son Facturas, listas de empaque, listas de seriales y certificados dependiendo la naturaleza de la mercancía y/o requerimientos para obtención de registros de importación.

- Verificación de órdenes de compra

Una vez el Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional ha recibido el correo de prealerta de carga lista, verifica las características de la carga (peso, volumen, valor en dólares, referencias, cantidades) contra orden de compra, así como los documentos soporte que amparan la operación (factura, lista de empaque, seriales y registro de importación si aplica) para solicitar la instrucción de embarque.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

- Instrucción de embarque

El Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional para las operaciones consolidadas en el origen debe diligenciar el formato de LOG-FO-03 Control Warehouse y Facturas Comerciales para la validación de las instrucciones.

El Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional asignan el número de instrucción o DO para realizar la solicitud de embarque (Consolidado, Aéreo, Marítimo) a través del formato LOG-FO-24 Formato Consecutivo Numero de Orden, donde se encuentra toda la información del tránsito y detalles de la carga para consecución de reserva por el agente de carga.

El Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional crea el DO en las carpetas compartidas de la empresa, donde será el repositorio de la operación logística y será responsabilidad de Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional de logística y/o Coordinador de que se incluyan formatos y documentos relacionados con la operación.

El agente de carga asignado envía el documento de transporte en borrador para que sea revisado y aprobado por Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional de logística y/o Coordinador quienes validan la información y autorizan el documento de transporte.

El Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional con 10 días antes del arribo de las cargas marítimas debe enviar el FORMATO LOG-FO-22 Orden de Servicio Transporte Terrestre donde indica las instrucciones de despacho terrestre ya sea importaciones en puerto o tránsitos aduaneros de puerto a Deposito Privado, Zona Franca y/o destino final dependiendo la negociación comercial.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

La Coordinación de Compras y Logística Internacional lleva el control de todas las operaciones para la trazabilidad en el formato LOG-FO-32 Follow UP Logística.

- Recepción de documentos

- Aéreo:

El personal asignado en el depósito privado, Zona Franca y/o Depósitos Externos recibe la documentación y verifica la siguiente información en el documento de transporte: Consignatario: Razón social de la empresa caso de estudio, Numero de piezas, peso y fecha de manifiesto y notifica por correo electrónico que se recibió la mercancía.

- Marítimo:

- Por MUISCA

El personal asignado en el depósito privado, Zona Franca y/o Depósitos Externos recibe la documentación y verifica lo consignado en el Documento Único para Transito Aduanero “DUTA” (Contendor, Precintos, Placas, Documento de transporte, fecha límite de finalización del tránsito).

El personal asignado en el depósito privado, Zona Franca y/o Depósitos Externos debe realizar el procedimiento de acuerdo con los instructivos avisos de llegada LOG-IN-04 Instructivo Aviso de Llegada, adicional se puede apoyar en los reportes enviados por la agencia de carga del estatus de cada una de las operaciones en tránsito.

- Por Siglo XXI

El personal asignado en el depósito privado, Zona Franca y/o Depósitos Externos recibe la documentación y verifica lo consignado en el Documento Único para Transito

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso
Aduanero “DUTA” (Contendor, Precintos, Placas, Documento de transporte).

El personal asignado en el depósito privado, Zona Franca y/o Depósitos Externos recibe la documentación y verifica lo consignado en el DUTA (contendor, precinto, vehículo y conductor).

El personal asignado en el depósito privado, Zona Franca y/o Depósitos Externos debe consultar en la página de la DIAN las continuaciones de viaje que se tengan pendientes por descargar a través del link <https://importaciones.dian.gov.co>, adicional se puede apoyar en los reportes enviados por la agencia de carga del estatus de cada una de las operaciones en tránsito.

Se le informa la llegada del contendor en continuación de viaje a la DIAN con el fin de que la entidad informe si va a realizar inspección física durante la siguiente hora.

- Recibo de mercancía

El personal del depósito, debe consultar <https://www.dian.gov.co/> las guías planilladas e informe de trazabilidad para los marítimos; posteriormente enviar vía correo electrónico el reporte de guías planilladas diariamente con el fin de hacer la correspondiente planeación de recepción de la mercancía por parte del equipo de Aduana. Adicional se debe garantizar que todos los tránsitos aduaneros tengan la correspondiente autorización de ingreso/pernocte al Parque Empresarial Tecnológico mediante correo electrónico cuando se requiera por parte del Coordinador de Logística y/ Analista de Aduanas para su proceso de descargue tomando los datos del formato LOG-FO-23 Indicador de Trazabilidad o a través de los reportes generados por el administrador de riesgos.

El personal de depósito privado, deberá diligenciar el formato LOG-FO-36 Chek List

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Descargue, esto con el fin de validar que efectivamente la mercancía a recibir viene consignada al depósito privado y tiene toda la documentación necesaria como soporte teniendo en cuenta:

- Carta Porte o remesa de carga
- Planilla de envío
- Copia del documento de transporte
- Formato 1154 – Cuando la mercancía aérea fue verificada en el aeropuerto por parte de la DIAN
- Numero de continuación de viaje o DUTA

De presentarse alguna novedad con respecto al descargue de la mercancía por el muelle correspondiente a depósito privado, se debe realizar el descargue por uno de los muelles correspondientes a descargue nacional, siempre y cuando este descargue quede igual evidenciado por cámaras y se soporte dicha novedad por correo informando a los gerentes de cada área.

El personal de depósito debe contar los bultos recibidos y constatar su peso uno a uno realizando su registro fotográfico donde se evidencie el peso y el pallet o bulto y consignando la información en el formato LOG-FO-39 Unidades de Cargue y Descargue de Producto.

Posterior al descargue de la mercancía el personal de depósito privado, debe sellar los documentos presentados por el transportador con la aclaración que se recibe mercancía sin verificar ya que generalmente viene en pallet o si es necesario informar alguna avería, faltante y/o sobrante, reportando la novedad en el formato LOG-FO-39 Unidades de Cargue y Descargue de Producto. Se deja copia para el archivo de todos los documentos soporte.

En caso de recibir carga en Zona Franca y/o Depósitos Externos, el asociado de negocio encargado de hacer la recepción de la carga debe garantizar el diligenciamiento del formato

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

LOG-FO-39 Unidades de Cargue y Descargue de Producto, reportando pesos, cantidad de pallets/cajas/bultos, novedades y registro fotográfico requerido.

- Inspección previa

El personal asignado para la inspección previa en el Depósito privado, Zona Franca y/o Depósitos Externos, deben realizar el proceso de Inspección Previa de la mercancía siguiendo los lineamientos del formato LOG-FO-38 Acta de Reconocimiento de Mercancías.

Los seriales deben ser iguales físicamente a los consignados en las facturas comerciales/financieras y/o listas de empaque. Esta condición también aplica para el número de parte o códigos de artículo.

Finalmente, el personal de depósito privado procede a ubicar la mercancía en los espacios establecidos para el almacenamiento.

- Zona de Aforo o pre inspección
- Zona de Abandono

- Proceso de nacionalización

El Analista de Aduana realiza la nacionalización de la mercancía basándose en los documentos soporte y en el formato LOG-FO-38 Acta de Reconocimiento de Mercancías. Dejando la declaración de importación en cada una de las carpetas compartidas.

- Nacionalización de mercancía

El analista y/o auxiliar de aduanas realiza la verificación de los documentos tan

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

pronto le es asignada la instrucción para proceso de nacionalización (factura comercial, certificación de fletes, documento de transporte registro de importación si aplica), que estas cumplan con la normatividad aduanera vigente.

El analista de aduanas valida si el producto requiere permisos de importación Superintendencia de industria y comercio SIC – ministerio de la tecnología de la información y telecomunicaciones MINTIC – superintendencia de vigilancia y seguridad privada SUPERVIGILANCIA.

El analista aduanas revisa la clasificación de acuerdo con las notas explicativas del arancel de aduanas en el programa ALAS y confirma la partida arancelaria, los requisitos para proceder con la nacionalización y porcentajes de tributos aduaneros.

El analista de aduanas debe validar y garantizar que el diligenciamiento de las declaraciones de importación que se generaren tenga la información correcta. Las declaraciones en estado 50 son verificadas por parte de un analista de aduanas quien debe entregar su aprobación por correo electrónico para finalizar el proceso con el levante.

Quedando como registro de la validación de este proceso la lista de chequeo en el formato LOG-FO-16 Lista de Chequeo Dos Importación.

Adicionalmente en el proceso de asignación de aduanas para el equipo de Aduanas se maneja el formato LOG-FO-14 Asignaciones de Aduana, para el control y distribución de operaciones del equipo.

- Pago de tributos aduaneros

El coordinador de tesorería debe realizar el pago según la norma, los cinco (5) primeros días hábiles de cada mes, en virtud de los beneficios generados por la

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso
calidad de Operador económico autorizado- OEA.

- Liquidación de importación

El Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional crea la plantilla de liquidación a través del formato en donde relaciona la información de la instrucción previamente descargada de order tracking y asigna los gastos correspondientes a la operación para la validación de los factores de importación.

Para finalizar el proceso, el Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional envía por correo electrónico solicitud de salida de cuarentena al depósito privado.

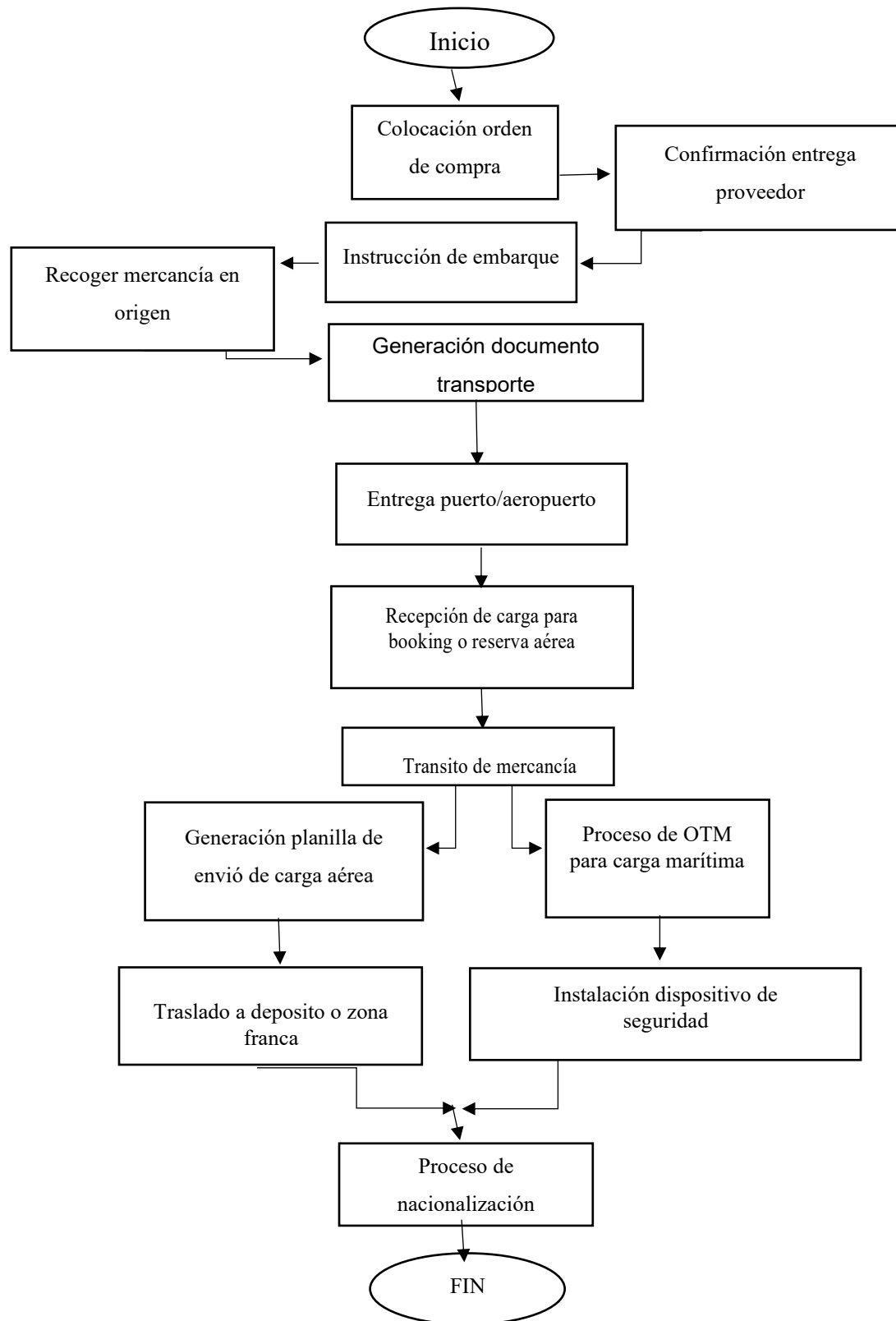
Una vez finalizado el proceso de aduana y el DO ha sido liquidado por el Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional correspondiente, se procede a organizar toda la documentación de acuerdo con el formato LOG-FO-16 Lista de Chequeo Dos Importación, verificando que se encuentren completos y correctos todos los documentos soporte de la importación (de acuerdo con el artículo 57 del decreto 360 del 07 de abril del 2021).

Esta validación debe realizarse tanto en la carpeta virtual estipulada para ello, como en la carpeta física de cada DO teniendo en cuenta el formato LOG-FO-16 Lista de Chequeo Dos Importación.

6.2.2 Mapeo del flujo operativo del proceso de importaciones

En la Figura 3, se muestra el mapeo del flujo operativo del proceso de importaciones en la empresa este nos permite entender de manera clara cómo se desarrolla toda la cadena logística

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso desde la generación de la orden de compra al proveedor internacional hasta su nacionalización de modalidad marítima y aérea.



Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Figura 3. Mapa de flujo proceso de importaciones

Fuente: Elaboración Propia basado el flujograma del proceso.

6.2.3 Evaluación de la gestión documental del proceso de importaciones

Como se refleja en la tabla 4, evidenciamos el listado maestro de documentos utilizado por la compañía caso de estudio para su proceso de importaciones, los responsables de ejecutar o validar cada documento y en qué momento del proceso de utiliza, son documentos e instructivos diseñados para el cumplimiento normativo y control de las importaciones. Estos documentos son centralizados en el sistema de información del proceso, posterior a las validaciones realizadas evidenciando el cumplimiento legal de Factura Comercial, Lista de Empaque, Conocimiento de Embarque/Guía Aérea, Certificados de Origen, que estén completos, firmados y coincidan con la mercancía. físicas importadas y así evitar sanciones, multas, retención de mercancía por parte de la aduana (DIAN en Colombia) y riesgos operativos.

Tabla 4. Listado maestro de documentos proceso de importación.

Código	Documento	Responsables	Etapas del Proceso
LOG-IN-01	Instructivo Órdenes De	Analista, Auxiliar de	Procesamiento de la
	Compra	Compras y Logística	Orden de Compra
		Internacional	

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

LOG-FO-03	Formato - Control	Profesional,	
	Warehouse Y Facturas Comerciales	Analista, Auxiliar de Compras y Logística Internacional	Instrucción de embarque
LOG-FO-24	Formato - Consecutivo	Profesional,	
	Número De Orden	Analista, Auxiliar de Compras y Logística Internacional	Asignación número de instrucción DO.
LOG-FO-22	Formato - Orden De	Profesional,	
	Servicio Transporte Terrestre	Analista, Auxiliar de Compras y Logística Internacional	Transporte Terrestre
LOG-FO-32	Follow Up Logística	Coordinación de	
		Compras y Logística Internacional	Control y trazabilidad de las operaciones
LOG-IN-04	Instructivos Aviso De	Personal asignado en	
	Llegada	el depósito privado, Zona Franca y/o Depósitos	Ingreso a Deposito
LOG-FO-23	Indicador De	Coordinador de	
	Trazabilidad	Logística y/ Analista de Aduana	Descargue de mercancía

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

		Personal asignado en	
LOG-FO-36	Chek List Descargue	el depósito privado, Zona Franca y/o Depósitos	Descargue de mercancía
		Personal asignado en	
LOG- FO-39	Unidades De Cargue Y Descargue De Producto.	el depósito privado, Zona Franca y/o Depósitos	Descargue de mercancía
		Personal asignado en	
LOG-FO-38	Acta De Reconocimiento De Mercancías.	el depósito privado, Zona Franca y/o Depósitos	Inspección previa de mercancía
LOG-FO-16	Lista De Chequeo Dos Importación.	Analista de aduana	Elaboración declaración de importación
LOG-FO-14	Asignaciones De Aduana	Coordinador de Logística y/ Analista de Aduana	Elaboración declaración de importación
LOG-PR-06	Procedimiento de compra e Importación	Area de compras y logística	Paso a paso para la realización de compra e importación

Fuente: Elaboración propia, basada en repositorio documental.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

6.3 Evaluación del proceso logístico del proceso de importaciones.

En este punto se evalúan los tiempos estándar requeridos para el desarrollo de una operación de importación en condiciones normales, considerando rutas como Miami – Bogotá y Buenaventura- Bogotá. Se identifican los costos asociados al proceso y se presenta un análisis de su incidencia en los costos logística total.

Adicionalmente, se establecen los principales aspectos que deben ser medidos para evaluar el desempeño del proceso, así como el nivel de eficiencia en la coordinación de las operaciones, el cual se debe basar en una comunicación efectiva entre los actores involucrados y en la existencia de registros que garanticen la trazabilidad de la información.

6.3.1 Análisis delo tiempos del proceso de importaciones.

Las operaciones de importación se realizan tanto en vía aérea como marítima, dado que se manejan urgencias, mercancías de diferentes valores y volúmenes; siendo esta las variables para determinar la vía en la que se realizará la importación. En este sentido, las operaciones aéreas se coordinan cuando existen urgencias de pedidos por parte de los clientes finales, son mercancías de alto costo y con volúmenes pequeños. Las operaciones marítimas, se coordinan principalmente cuando corresponden a grandes volúmenes de mercancías.

En la siguiente tabla se presentan los tiempos estándar que aplican para los trayectos más usados en la compañía caso de estudio, los cuales son: Aéreo: Miami – Bogotá y marítimo China – Buenaventura- Bogotá.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Tabla 5. Tiempos proceso de importación.

Etapa del Proceso	Actividad	Tiempo	
		Aéreo (Días)	Marítimo (Días)
Planeación y Compra	Orden de Compra		
	Instrucción de embarque	1	1
	Alistamiento - Mercancía		
	Proveedor	2	10
	Documentación; Lista de empaque, Factura	1	1
Subtotal Etapa 1		4	12
Transporte Internacional	Consolidación Origen		
	Corte Guia aérea / Bill Of Lading	1	5
	Transporte Internacional	2	30
Subtotal Etapa 1		3	35
Llegada a Colombia	Descargue en aeropuerto / Puerto	1	2
	Transporte nacional a Deposito		
	- Zona Franca	2	7
Subtotal Etapa 1		3	9
	Inspección Previa	1	3

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Nacionalización	Presentación declaraciones de		
Deposito / Zona	Importación - Levante		
Franca	Automático OEA	1	2
Subtotal Etapa 1		2	5
Tiempo total	Mercancía disponible para		
estimado	entrega a Clientes finales	12	61

Fuente: elaboración propia basados en los tiempos del proceso de importaciones de la compañía.

6.3.2 Evaluación de los costos asociados a las operaciones de importación

Se identificó que los costos que se generan en el proceso de Importaciones corresponden a:

- Gastos de recogida y manejos en el exterior
- Flete internacional
- Recargos y gastos conexos al flete
- Transporte Local: Buenaventura hasta Bogotá, y desde el Aeropuerto el Dorado hasta el Depósito aduanero y/o Zona franca.
- Almacenamiento en bodega de puerto y/o aerolínea
- Impuestos de aduana: Arancel e IVA de Importación

El costo más alto que se genera es el correspondiente al Flete internacional, juntos con sus recargos y gastos conexos; por lo que la reducción de este rubro al tiene un impacto significativo en el costo total de los costos logísticos.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Para obtener las mejores tarifas, se requiere tener varios proveedores, como navieras y aerolíneas; y, cuando se requiera consolidación de carga: Agentes de Carga. Esto permite realizar comparativos de costos y mantener relaciones comerciales sólidas con dichos proveedores, de manera que se obtengan respuestas oportunas y precios competitivos. También es importante, realizar un adecuado cubicaje con el fin de optimizar los espacios y determinar que alternativas resulta más rentable – transporte aéreo o marítimo-, de acuerdo con las características y las necesidades del producto.

Los costos de almacenaje en puerto tienen un impacto bajo en el costeo total; sin embargo, para mantenerlos dentro de un rango normal, el objetivo es que la carga permanezca máxima cinco días en el puerto, de los cuales los tres primeros días no generan costo.

Dado que se trata principalmente de importación de productos tecnológicos, en la mayoría de los casos, las subpartidas arancelarias declaradas no generan pago de gravamen. Adicionalmente, dependiendo del valor en UVT (Unidad de Valor Tributario) y del tipo de bienes - como computadores y celulares -, estos pueden estar exentos de IVA, siendo fundamental que las subpartidas arancelarias estén correctamente declaradas y sean revisadas antes de declarar el valor en UVT.

Además de lo anterior, es clave para la optimización de costos monitorear el tiempo en cada etapa del proceso logístico, sin embargo, esta actividad no se viene ejecutando de manera simultánea al desarrollo del proceso, sino que se realiza una vez esta ha finalizado, lo cual puede generar retrasos en la identificación de inconsistencias dando lugar a la generación de sobre costos. Siendo así, se debe realizar una adecuada planificación de las operaciones de importación, que incluya la coordinación oportuna entre todos los proveedores y la coordinación y ejecución de las actividades internas de los equipos directos de la compañía caso de estudio.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

6.3.3 Indicadores de desempeño logístico del proceso.

En la tabla 6, se muestran los indicadores de gestión y de medios del proceso de importaciones de la empresa caso de estudio, en ella se reflejan por el tipo de indicador, su factor de medición, la forma que lo construye y su objetivo de análisis medible, estos indicadores nos permiten medir la eficiencia y eficacia operativa del proceso, basándose en datos reales que influyen en las importaciones, como los tiempos de nacionalización total, los índices de problemas generados en el proceso y algo muy importante la satisfacción de los clientes directamente asociados al proceso de importaciones.

Tabla 6. KPI Proceso de importaciones.

Indicador	Medición	Formula	Objetivo
Tiempo proceso de importación	El tiempo total desde que se genera la orden de compra internacional hasta que la mercancía llega a bodega.	Tiempo de llegada–fecha de orden de compra	Reducir tiempos y mejorar la operación
Tiempo de nacionalización	Cuanto tarda el proceso aduanero	Fecha de levante– fecha de llegada al puerto	Identificar demoras en trámites aduaneros

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Problemas durante el		(Número de	
Índice de problemas en	proceso (Daños, incidencias / Total	Reducir riesgos	
importación	retrasos, errores de importaciones)	operativos.	
	documentales).	$\times 100$	
		(Pedidos	
		entregados	
Nivel de servicio	Satisfacción del	completos a	Mejorar la
logístico	cliente interno o	tiempo y sin	calidad del
	externo.	daños / Total	servicio.
		pedidos) $\times 100$	

Fuente: Elaboración propia basada en indicadores actuales del proceso de importaciones.

6.3.4 Nivel de eficiencia en la coordinación de las operaciones de importación

El nivel de eficiencia en la coordinación de las operaciones de importación en la empresa caso de estudio depende de la comunicación interna entre el área de ventas, área de compras y Logística; si la solicitud por parte del aérea de ventas es oportuna, el área de compras y logística coordinará con el proveedor internacional, con el Agente de carga internacional y los actores que intervengan para que el proceso mercancía a importar se desarrolle con los costos y tiempos estándar.

Las solicitudes entre los actores internos y externos se realizan por medios formales: correo electrónico y formatos, para que existe una trazabilidad de todas las variables de la importación, no siempre se realiza el registro oportuno de la información y hay fallas en la

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

claridad en los requerimientos, presentando así fallas en la integración en tiempo real con todos los actores de la cadena de suministro internacional.

6.4 Identificación de problemáticas en el proceso de importaciones

Es fundamental identificar las principales problemáticas que se presentan en el proceso de importaciones dado que a partir de su análisis es posible comprender las causas que están originado las deficiencias en su desarrollo.

6.4.1 Identificación de ineficiencias en la gestión logística internacional

En la empresa estudio de caso se pueden identificar varias fallas en el proceso de importación que terminan afectando tanto los tiempos de respuesta como los costos de las operaciones, entre las que se identificaron principalmente:

- Falta de coordinación entre los actores del proceso: se evidencia falta de comunicación entre los diferentes actores como proveedores internacionales, agentes de carga y operadores aduaneros. Esto hace que la información no fluya de manera rápida y clara, generando retrasos en distintas etapas del proceso sobre todo cuando la mercancía llega al país.
- Errores en la gestión de documentos: En el proceso de Logística para la nacionalización de la mercancía se presentan errores en la presentacion de la declaracion de importacion,

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

- Baja implementación de tecnología en el proceso: Muchos de los pasos dentro del proceso se realizan de forma manual o con herramientas poco integrados, lo que dificulta el seguimiento a la mercancía en tiempo real y tomar decisiones rápidas cuando surgen imprevistos.
- Falta de análisis y sistematización de indicadores de desempeño (KPI): Dentro del proceso de importación no se evidencia un seguimiento continuo ni un análisis estructurado a los indicadores clave como tiempos de entrega, costos, evaluación de proveedores y cumplimiento del proceso. Esta situación dificulta identificar en qué parte del proceso están los errores o desviaciones, los puntos críticos, así como el planteamiento de las acciones de mejora.

6.4.2 Análisis de cuellos de botella en el proceso de nacionalización

Dentro del proceso de nacionalización de mercancías en la empresa estudio de caso se presentan varios cuellos de botella que afectan directamente los tiempos de entrega y generan costos adicionales, entre los que encontramos:

- Revisión y aprobación de documentos.: Cuando la declaración de importación se presenta con errores, el proceso se detiene hasta que se hacen las correcciones, lo que genera retrasos en el proceso.
- Demoras en la inspección de la mercancía por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): Estos procesos dependen de disponibilidad de los

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

funcionarios DIAN y de sus plataformas tecnológicas. Cuando la carga es seleccionada para inspección, el tiempo de nacionalización aumenta considerablemente, generando posibles retrasos y costos adicionales.

- Falta de seguimiento en tiempo real: La ausencia de un monitoreo continuo de las operaciones impide anticiparse a posibles inconvenientes y no permite tomar decisiones en los momentos oportunos.
- Errores en la clasificación arancelaria de los productos: La clasificación arancelaria es un pilar fundamental en el proceso de nacionalización dado que por este código arancelario la DIAN controla restricciones de los productos de importación y la liquidación correcta de los tributos aduaneros.

6.4.3 Impacto de las problemáticas en la operación empresarial

De acuerdo con las problemáticas identificadas en el proceso de importación de la empresa estudio de caso, se impacta de manera directa en el desempeño general de la empresa, dado que su actividad económica principal es la importación y distribución de mercancías. En principio, se incrementan los tiempos de respuesta al cliente, debido a que los retrasos en la nacionalización, los problemas de coordinación entre actores involucrados, los errores internos, la falta de implementación de tecnología y el control continuo de los procesos, tienen como consecuencia directa que la mercancía no esté disponible en el momento requerido, lo que genera incumplimientos y sobre costos de la operación.

Por otra parte, un aspecto relevante para la toma de decisiones al no contar con información oportuna ni un análisis oportuno de los indicadores claros (KPI), la empresa pierde

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

capacidad de anticiparse a los problemas y optimizar sus procesos. Así mismo, estas fallas limitan la capacidad de la empresa para negociar y adaptarse al mercado, ya que no siempre pueden responder con agilidad a cambios en la demanda o a nuevas oportunidades comerciales.

La falta de una capacitación adecuada para el proceso de importaciones, sumada a la alta rotación del personal operativo genera un colapso operativo por la sobrecarga laboral y el estrés. Esta situación impacta directamente en la generación de errores evidenciados dentro del proceso, así como en la disminución de la capacidad del personal para el cumplimiento de sus funciones,

6.5 Análisis del flujo de información y control del proceso de importaciones

La adecuada gestión del flujo de la información en el proceso de importaciones implica la participación de las personas con los roles definidos, pertenecientes a las áreas involucradas, en el momento oportuno y siguiendo una secuencia lógica que garantice la continuidad del proceso. Así mismo, es necesario que las herramientas de control se diligencien oportunamente y con la información veraz, completa y actualizada, con el fin de evitar errores, reprocesos y retrasos en las operaciones.

6.5.1 Sistemas de información utilizados en la gestión de importaciones

Para el desarrollo del proceso de importaciones, la compañía objeto de estudio cuenta con las siguientes herramientas tecnológicas:

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

- **Sistema de Gestión documental:** El cual se encuentra alojado en una plataforma de Google drive, allí se almacenan todos los Procedimientos, instructivos y formatos de todos los procesos de la compañía. Este sistema es administrado por el Coordinador del sistema de calidad y los jefes de Área, se actualiza de forma manual a través del Listado maestro de documentos en una plantilla de Excel.
- **Sistema de compras:** El Profesional, Analista, Auxiliar de Compras y Logística Internacional, en cuanto recibe la solicitud para realiza la compra, ingresa la información a este sistema para dar inicio formal al proceso.
- **Plataforma POWER BI:** En esta herramienta se crea el consecutivo de cada importación y se registra la trazabilidad del proceso, registrando la fecha y las actividades que se realizan en cada etapa.
- **Sistema de Comercio Exterior:** Es un software alquilado que se utiliza para la elaboración de las declaraciones de importación, la compañía mantiene este contrato desde hace varios años; sin embargo, el proveedor no ha realizado actualizaciones al sistema lo que dificulta su uso y genera retrasos en los procesos.
- **Plataformas de la DIAN (Muisca y Siglo XXI):** Se emplean para la aceptación y presentación de la declaración de importación.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

6.5.2 Flujo de información entre las áreas involucradas

Solicitud de compra

El área de compras genera la solicitud de compra con base en la necesidad del cliente final. Esta solicitud es enviada al Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional para su gestión.

Generación de la Orden de compras

El Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional, al recibir la solicitud la ingresa al sistema de compras y genera la orden de compras correspondiente.

Determinación del proveedor:

El Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional, revisa el historial de compra y analiza las mejores condiciones comerciales (precio, tiempos de entrega, calidad) para determinar el mejor proveedor.

Seguimiento a la orden de compra:

Se revisa continuamente la información que brinda el proveedor, para establecer la fecha en la que la mercancía estará disponible para recogerla en fabrica.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Gestión transporte internacional:

El Profesional, Analista y/o Auxiliar de Compras y Logística Internacional, contacta a los proveedores de transporte: naviera, aerolínea o agente carga, para establecer la vía aérea o marítima y da instrucciones de despacho.

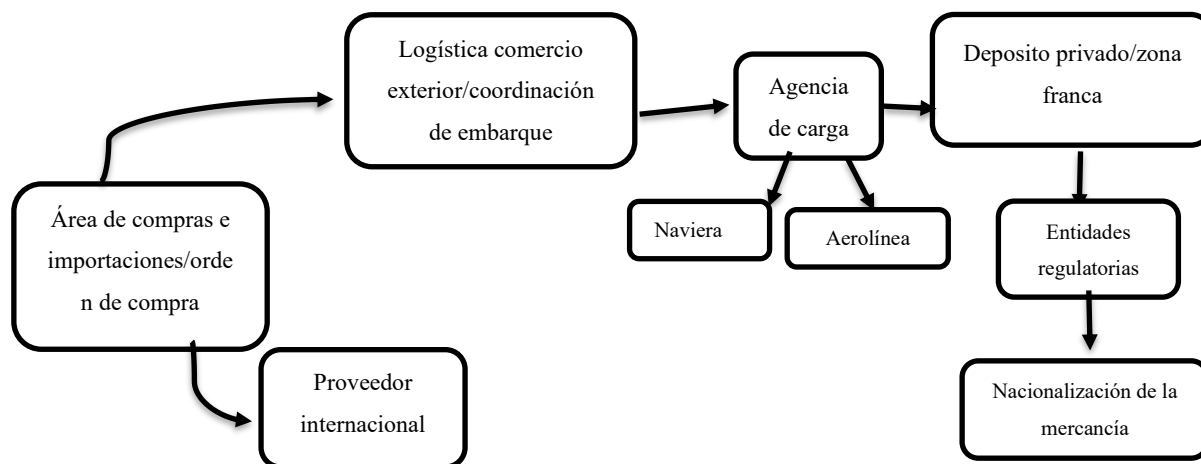
Seguimiento arribo de la mercancía al país:

Se realiza continuo seguimiento al tracking para verificar la fecha de arribo y su traslado al depósito aduanero.

Nacionalización de la mercancía:

El personal del depósito da la recepción de la mercancía y confirma al área de Logística, para la verificación física de la mercancía y presentación de las declaraciones de importación.

Tal como se evidencia en la siguiente figura 4, evidenciamos el flujo de información entre las áreas partiendo desde una necesidad escalada al área de compras e importaciones desde donde se inicia el ciclo entre las áreas involucradas en el proceso general de importaciones hasta la nacionalización de mercancías.



Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Figura 4. Flujo de información entre las aéreas

Fuente: Elaboración propia Según actores en el flujo de información.

6.5.3 Evaluación de la trazabilidad de las operaciones de importación

La trazabilidad de las operaciones de importación en la empresa objeto de estudio se registra en todas las etapas del proceso, desde la necesidad de la compra hasta la nacionalización y entrega de la mercancía al cliente final. Con las herramientas de trazabilidad se realiza el seguimiento de la información, de los documentos soporte y el estado de cada operación.

El registro y control de la trazabilidad se soporta en diferentes herramientas, las cuales son:

- Correo electrónico: Es el medio principal de intercambio de información, tanto para las solicitudes internas como para las externas. A nivel interno, todas las solicitudes y retroalimentación entre las áreas de compras y logística se gestionan por este canal. De igual forma, la información que se maneja con los proveedores y demás actores que intervienen en la cadena de suministro se realizan por este medio, dado que allí queda el historial y garantizar el manejo adecuado de la información sensible.
- Sistemas Informáticos: La compañía cuenta con diferentes plataformas tecnológicas, tales como: sistema de compras, Power BI, Software de Comercio exterior y las plataformas de la DIAN. Estas permiten registrar, consultar y hacer seguimiento a la información asociada con documentos soporte, fechas y observaciones de cada proceso.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

- Plantillas de Excel: Se utiliza como herramientas de apoyo para llevar el registro de la información, se consolida información útil para el seguimiento de todo el proceso de importación. Sin embargo, es un manejo manual de la información y se corren riesgos de pérdida de información y duplicidad de información.

6.5.4 Control y seguimiento de las operaciones logísticas internacionales

El control y seguimiento de las operaciones logísticas internacionales es responsabilidad de los encargados de cada proceso. En el proceso de importaciones, esta labor recae en las áreas de compras y logística.

El seguimiento lo realizan de forma diaria, principalmente en las importaciones aéreas, debido a sus tiempos de tránsito más cortos y a la necesidad de una gestión más ágil. Por el contrario, el transporte marítimo permite un mayor margen de tiempo para el control de las operaciones.

Dentro de las actividades de control y seguimiento se incluyen:

- Instrucciones para proveedores, agentes de carga y depósito aduanero.
- Seguimiento oportuno a las respuestas y requerimientos de cada etapa de proceso.
- Seguimiento a los tiempos de cada actividad
- Validación y control de los costos asociados a cada importación
- Revisión documental para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y operativos.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Estas actividades son evaluadas mediante indicadores de gestión, los cuales permiten medir objetivamente el cumplimiento del proceso, identificar errores e implementar los correctivos necesarios.

6.6 Evaluación de riesgos en el proceso de importaciones

En el desarrollo del proceso de importación, se pueden generar varias situaciones que afectan la ejecución normal de la operación. Estas situaciones pueden presentarse en las diferentes etapas de la cadena de suministro: en origen (proveedor), durante el transporte internacional, en el transporte local, en los procesos aduaneros y en el depósito donde se almacena la mercancía.

Dichas situaciones generan riesgos que pueden clasificarse como operativos, regulatorios y aduaneros; estos pueden impactar significativamente los tiempos, los costos y el cumplimiento de la operación.

6.6.1 Identificación de riesgos operativos en las importaciones

Los riesgos operativos se generan principalmente por errores humanos, procesos inadecuados, inconvenientes logísticos o eventos externos que afectan la cadena de suministro internacional. En este escenario, se identifican los principales riesgos asociados al proceso de importación:

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

- **Retrasos del Proveedor en producción:**

Se presenta cuando el proveedor incumpla la fecha de entrega pactada para la entrega de la mercancía. Se puede generar por ampliación en los tiempos de producción, déficit de materias primas, fallas en procesos internos o cualquier situación imprevista dentro de su operación.

- **Retrasos en el transporte internacional:**

Pueden originarse por cambios en las fechas estimadas de arribo. En el transporte marítimo, por cambios en los itinerarios por parte de la naviera; y en el transporte aéreo, por reprogramaciones o retrasos en los vuelos.

- **Congestión portuaria:**

Ocurre cuando las terminales portuarias en Colombia tienen alta demanda operativa, limitaciones en su infraestructura o condiciones climáticas adversas, generando demoras en el cargue y descargue de la mercancía.

- **Paros y Bloqueos:**

Se puede generar por los transportistas debido a inconformidades con las tarifas de fletes o por manifestaciones de determinadas comunidades, afectando así el transito normal de la mercancía.

- **Daños en la mercancía:**

Se presentan debido a los riesgos a la que está expuesta la mercancía durante su manipulación en terminales portuarias, Aeropuerto o depósitos aduaneros. Así mismo, un

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

embalaje inadecuado o condiciones inadecuadas en el transporte pueden generar averías, pérdidas hurtos o incluso siniestros del vehículo en el que se transporta la mercancía.

- **Errores en la declaración de importación:**

Se origina debido a que la información debe transcribirse de los documentos soporte de la importación tales como: documento de transporte, factura comercial, lista de empaque y certificado de origen a sistemas informáticos; en dicha transcripción se pueden presentar errores humanos de digitación. Estas inconsistencias pueden generar retrasos en el proceso de nacionalización y sanciones.

6.6.2 Riesgos regulatorios y aduaneros

Los riesgos regulatorios y aduaneros corresponden a aquellos a los que está expuesto el proceso de importación debido al incumplimiento de normas internacionales, así como a la legislación aduanera vigente en Colombia. Dentro de los principales se encuentran:

- **Errores en la documentación:**

Los documentos soporte de la importación se encuentran regulados y deben presentarse de manera obligatoria en original: documento de transporte, factura comercial, lista de empaque y certificado de origen. La no presentación de estos documentos o presentarlos con errores o inconsistencias, pueden generar sanciones, reprocesos y demoras en el proceso de nacionalización de la mercancía.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

- Incumplimiento de requisitos y vistos buenos:

Algunas mercancías están sujetas al cumplimiento de requisitos previos y a la obtención de vistos buenos para su importación, con el fin de proteger la industria nacional, el medio ambiente y la seguridad de las personas.

En la compañía objeto de estudio, se identificó que productos como la UPS (Sistema de alimentación ininterrumpida) deben cumplir con el Reglamento de instalaciones eléctricas RETIE, aportando un Certificado de conformidad y presentar su respectivo registro de importación aprobado por el Ministerio de Comercio exterior.

También se identificó que los Aires acondicionados están controlados por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales – ANLA -. Para su importación se debe aportar un certificado apostillado del país de origen que certifique que no contienen sustancias que puedan afectar la capa de ozono y presentar el respectivo registro de importación aprobado por el Ministerio de Comercio exterior.

6.6.3 Riesgos financieros asociados al proceso de importación

Corresponde a aquellos riesgos que impactan directamente los costos y la rentabilidad del proceso de importación, se generan por factores externos y por la dinámica del mercado.

- Variación en la tasa de cambio:

La tasa de cambio varía debido a condiciones macroeconómicas, tanto a nivel nacional como internacional, tales como situaciones de política, elecciones, inflación y tasas de interés.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Cuando la tasa de cambio baja, disminuye el valor de la mercancía a nivel Colombia y por tanto disminuyen los valores de tributos aduaneros a pagar: Arancel e IVA, favoreciendo así el proceso de importación. Por el contrario, cuando aumenta la tasa de cambio, se incrementa el valor de la mercancía y por tanto los tributos aduaneros.

- **Sobrecostos logísticos**

La materialización de riesgos operativos y logísticos como incrementos en las tarifas de fletes nacionales e internacionales, demoras en puerto, reprocesos en la nacionalización y sanciones, generan sobrecostos en la operación. Esto impacta directamente en la liquidación de los costos de importación, elevando el costo de importación y reduciendo la rentabilidad.

6.6.4 Impacto de los riesgos en la eficiencia logística

Por supuesto, los riesgos identificados afectan la eficiencia logística, dado que afectan directamente el cumplimiento de tiempos, costos y la calidad de servicio.

Estos riesgos operativos, regulatorios y financieros incrementan los tiempos de tránsito y en el proceso de nacionalización, afectan la rentabilidad de la operación debido a los sobrecostos, se afectan los compromisos con los clientes y entre áreas internas de la compañía.

Por lo anterior, es fundamental garantizar una adecuada planificación de las operaciones, establecer filtros adecuados de revisión documental, realizar un seguimiento continuo a cada etapa del proceso de importación y asegurar la trazabilidad de la operación desde su inicio hasta la finalización.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

6.7 Propuesta de mejoras para la optimización del proceso de importaciones

En los siguientes apartados se plantean las posibles estrategias y oportunidades de mejora basadas en nuestro análisis documental y estudio de caso aplicado, partiendo de las novedades, error e ineficiencias operativas identificadas a lo largo del proceso, para que de esta manera la empresa estudio de caso pueda fortalecer y mejorar su proceso de importaciones.

6.7.1 Estrategias de mejora en la gestión del proceso logístico internacional

A partir del análisis realizado al proceso de importación, se evidencia que la empresa necesita fortalecer su gestión logística internacional desde un enfoque integral y estratégico. Actualmente, muchas de las actividades se desarrollan de forma desarticulada y manual por lo que se generan retrasos, reprocesos y falta de visibilidad sobre el estado de las operaciones. Por esta razón, se hace necesario implementar acciones que permitan mejorar la coordinación, el control y la planeación del proceso.

De acuerdo con las falencias identificadas a lo largo del estudio de caso algunas de las mejoras propuestas son las siguientes:

- Mejorar la coordinación entre los actores de la cadena logística, promoviendo una comunicación más clara, oportuna y constante, lo que permitirá reducir retrasos y evitar reprocesos derivados de fallas en la información, implementando un Sistema de comunicación en tiempo real entre los diferentes colaboradores y líderes de toda la cadena de importación, como puede ser herramientas de comunicación como teams, fortalecer el uso del correo electrónico y grupos de WhatsApp de líneas corporativas.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

- Crear un portafolio de gestión idóneo para la búsqueda y selección del personal a contratar, que cumpla y cuente con los conocimientos necesarios para el adecuado desarrollo del proceso.
- Implementación de un plan de capacitación integral para todos los colaboradores vinculados a las áreas de Compras, logística y depósito la compañía desde el momento que inician su labor en la empresa, con profundización en importaciones y enfocándose en los procedimientos, instructivos y controles que la empresa implementa en su proceso de importaciones.
- Implementar herramientas tecnológicas para el seguimiento de las operaciones, con el fin de tener mayor control sobre cada etapa del proceso y poder anticiparse a posibles inconvenientes operativos para lo cual se sugieren las siguientes herramientas tecnológicas como posible solución a algunas de las novedades del proceso:
 - Software Magaya: Como control interno al proceso de compras
 - Software Opencomex: Como herramienta para agilizar la elaboración de las declaraciones de importación y de valor y herramienta de trazabilidad y seguimiento al proceso de aduana.
 - Software Microsoft Dynamics AX: Como software integral para registrar todas las etapas de la cadena de suministro, con sus respectivas fechas y observaciones para registrar la trazabilidad de inicio a fin de cada operación de importación.

Con la implementación de estas medidas se integrará la información entre las diferentes áreas de la empresa, facilitando la toma de decisiones y evitando duplicidad de esfuerzos o inconsistencias en la operación. También es importante que la información gestionada en los

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

sistemas se analice en comités de seguimiento, que permitan abordar los errores frecuentes de la operación y de esta manera se generen planes de acción para mitigar la ocurrencia y evitar reprocesos en el proceso.

6.7.2 Fortalecimiento de la gestión documental y aduanera

La gestión documental es uno de los componentes más críticos dentro del proceso de importación, ya que cualquier error o inconsistencia puede generar retrasos en la nacionalización, costos adicionales e incluso sanciones. En el caso analizado, se evidencian falencias en la validación, organización y manejo de los documentos lo que hace necesario implementar mejoras orientadas a garantizar la calidad y confiabilidad de la información.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantean las siguientes acciones:

- Implementar controles más rigurosos en la revisión de documentos antes de iniciar los trámites, asegurando que la información esté completa, correcta y cumpla con los requisitos exigidos por las autoridades aduaneras esto puede realizarse antes de que cada documento sea enviado tenga el visto bueno del Coordinador de Importaciones y documentar este paso en el Instructivo de importaciones para que sea de obligatorio cumplimiento.
- Capacitar periódicamente al personal en normatividad aduanera y clasificación arancelaria, dado que esta normativa es cambiante y requiere actualización constante, con el fin de reducir errores derivados del desconocimiento y mejorar la calidad del proceso documental.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

- Digitalizar la documentación, facilitando su acceso, control y trazabilidad, lo que permitirá una gestión más ágil y organizada de la información, por lo cual se sugiere la implementación de un sistema integrado de gestión documental, como KAWAK, ofrecido por la compañía Vidawa, el cual permite el almacenamiento seguro, la consulta en tiempo real de documentos y formatos, así como para la trazabilidad para identificar quien realiza los cambios.

6.7.3 Sistematización y seguimiento de indicadores de control del proceso de importación

En relación con los indicadores de control del proceso de importación, se encuentran establecidos cuatro (4) indicadores, cuyos enunciados están correctamente formulados dado que cubren las actividades clave del proceso y permiten medir los tiempos y la eficiencia en cada una de sus etapas. Sin embargo, no se evidencio el análisis de la información que generan dichos indicadores y por tanto la implementación de las acciones correctivas que ataquen la causa raíz de los problemas.

Con la implementación de un sistema integrado de gestión documental como - KAWAK', se facilitará la recopilación, consolidación y análisis de la información; permitiendo la evaluación periódica de los indicadores mediante alertas automáticas del sistema y garantizando la trazabilidad de la gestión realizada.

Así mismo para que estos indicadores generen un seguimiento efectivo, se deben complementar con las siguientes acciones:

- Definir responsables para el monitoreo y control de los indicadores.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

- Realizar la presentación periódica de los indicadores por cada área, explicando e interpretando los resultados.
- Hacer seguimiento continuo a las acciones correctivas, con el fin de evidenciar los avances y verificar su efectividad.
- Consolidar todas las acciones implementadas, con el fin de que contribuyan a la formulación de mejoras preventivas.

Con una adecuada gestión de los indicadores se tendrán los insumos confiables y oportunos para la toma de decisiones estratégicas, fortaleciendo el control del proceso y contribuyendo a la mejora continua de las operaciones de importación.

6.7.4 Beneficios esperados en la eficiencia logística y operativa

De acuerdo con la implementación de las acciones de mejora por la empresa caso de estudio, los beneficios en términos de eficiencia logística y operativa serían significativos. En primer lugar, se esperaría una reducción importante en los tiempos de importación, especialmente en la etapa de nacionalización, la cual actualmente presenta varios cuellos de botella. Esto sería posible gracias a una mejor planeación de las operaciones, una gestión documental más organizada, una mayor agilidad en los tiempos de elaboración de declaración de importación y declaración de valor, así como el registro de la trazabilidad automática generada por el software implementado.

Del mismo modo, la empresa podría evidenciar una disminución en sus costos operativos. Al reducir errores en la documentación, evitar reprocesos y minimizar demoras en la liberación de la mercancía, se disminuyen gastos adicionales como almacenamiento, sanciones y ajustes

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

operativos. Esto no solo mejora la eficiencia del proceso, sino que también impacta directamente en la rentabilidad de la empresa.

Adicionalmente, uno de los beneficios es el aseguramiento de la trazabilidad de la cadena de suministro internacional, reflejado en un mayor control y visibilidad de cada proceso de importación en tiempo real. A través la adecuada gestión de los indicadores de desempeño y el seguimiento constante de cada operación, la empresa tendría una visión más clara y detallada de cómo se están ejecutando sus importaciones. Esto facilitaría la identificación de fallas, la detección de puntos críticos y la generación oportuna de acciones correctivas.

Así mismo, la disponibilidad de información confiable y actualizada permitiría mejorar la toma de decisiones dentro de la organización. Al contar con datos claros sobre tiempos, costos y desempeño de proveedores, la empresa podría actuar de manera más estratégica, anticipándose a posibles problemas y optimizando sus procesos de forma continua.

Por lo anterior, el servicio al cliente se vería impactado positivamente. Una operación logística más eficiente se traduce en mayor cumplimiento en los tiempos de entrega y una mejor disponibilidad de productos, lo que fortalece la confianza de los clientes y mejora la percepción del servicio ofrecido por la empresa.

En conclusión, todos estos aspectos contribuyen directamente al fortalecimiento de los procesos de la compañía y por tanto a su competitividad en el mercado. Contar con procesos logísticos eficientes, controlados y bien estructurados no solo optimiza la operación, sino que también se consolida como parte de la cultura organizacional y como factor clave de diferenciación en el mercado.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

7. Conclusiones

Los resultados obtenidos con esta investigación permiten establecer una relación directa entre los planteamientos teóricos revisados sobre el proceso de importación evidenciando correspondencia entre la teoría y la práctica. Según lo expuesto por Ball et al., (2018) el proceso de importación se compone de un conjunto de etapas estructuradas que incluyen la selección de proveedores internacionales, la negociación contractual, la gestión logística, la tramitación documental y el cumplimiento de las regulaciones aduaneras. Estas etapas están presentes en la compañía objeto de estudio, aunque se identificaron debilidades en su ejecución. En concordancia, con lo señalado por Vázquez (2025), sobre la importancia de la planificación documental y la trazabilidad, se identifica en la investigación la relevancia de estas actividades para el desarrollo exitoso del proceso de importaciones, las cuales deben ser fortalecidas dentro la compañía.

Adicionalmente, los resultados se relacionan con los aportes de Acosta (2024) y Perilla, (2024), quienes destacan la relevancia del control aduanero y la gestión documental dentro del proceso de importación, y en el diagnóstico realizado se confirmó que estos elementos fundamentales para garantizar el cumplimiento normativo de las operaciones. De igual manera, Arriaga y Valenzuela (2022), destacan el valor de las importaciones de bienes de alta tecnología, las cuales desempeñan un papel crucial en el crecimiento económico de las naciones en desarrollo. En este sentido, considerando que la compañía caso de estudio se dedica a la importación de tecnología, su operación contribuye a este crecimiento económico. Lo anterior confirma lo expuesto por Yuliadi, et al.(2024), quienes señalan que la eficiencia es un factor clave para mantener la competitividad .

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Respecto a los objetivos planteados, se evidencia el cumplimiento del objetivo general dado que se logró analizar y evaluar la forma en que se desarrolla el proceso de importaciones en la compañía caso de estudio. En cuanto al primer objetivo específico, se identificaron las áreas internas que intervienen en el desarrollo del proceso de importaciones, siendo estas el Área de ventas, Área de Compras y Logística y el depósito aduanero. Así mismo, se determinó que los responsables de ejecutar las actividades corresponden al Profesional, Analista, Auxiliar de Compras y Logística Internacional, al analista y/o auxiliar de aduanas, así como al personal asignado en el depósito privado.

De igual manera, se evidenció que la compañía caso de estudio realiza el proceso de importaciones de manera directa, sin la intermediación de una Agencia de aduanas, lo cual es una figura permitida por la Legislación aduanera vigente y común en el comercio exterior del país. Adicionalmente, la compañía cuenta con proveedores internacionales frecuentes, donde el área de Ventas identifica la necesidad de adquirir determinados productos y suministra las especificaciones requeridas, mientras que el área de compras y logística se encarga de gestionar el contacto con el proveedor, la compra, el despacho de los productos hacia Colombia y el proceso de la nacionalización de las mercancías.

En cuanto al segundo objetivo, se concluye que las falencias en el proceso de importaciones se originan desde la etapa de contratación del personal. Si bien se brinda un proceso de inducción, este se enfoca en aspectos generales de la compañía y no profundiza en las funciones específicas de los cargos, lo que genera errores en la ejecución de las actividades, especialmente en la elaboración de las declaraciones de importación.

Adicionalmente, se evidenció el cargo Profesional, Analista, Auxiliar de Compras y Logística Internacional, tiene varias funciones que incluyen proceso de compras, logísticas y

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

aduanas, lo cual dificulta el desarrollo de las actividades. Esta sobre carga operativa impacta negativamente en el desempeño del personal, generando en algunos casos rotación, ya sea por reasignación o renuncia. Así mismo, se identificó una debilidad en la separación de funciones, dado que una misma persona elabora y revisa la declaración de importación, además interviene en la clasificación arancelaria, la cual constituye que es un proceso técnico que requiere personal especializado.

Finalmente, se evidencio la necesidad de incorporar más herramientas digitales que permitan eliminar procesos manuales y optimizar la operación dado que no existe un seguimiento oportuno de los procesos; la trazabilidad de la información se encuentra distribuida en varias herramientas y sistemas, lo que dificulta su consulta y control. De igual manera, los resultados de los indicadores de gestión no son analizados, por lo que limita la implementación de acciones preventivas y de mejora continua.

En cuanto al tercer objetivo, se concluye que este se cumple, dado que, a partir de la identificación y comprensión de las falencias operativas, se diseñaron propuestas de mejora orientadas a optimizar los procesos aduaneros y de importación. Estas propuestas incluyen la implementación de herramientas y métodos que fortalezcan la comunicación entre las áreas involucradas, así como la adopción de medidas enfocadas en un plan de capacitación estructurado, en el que participen activamente los líderes de cada área, con el fin de garantizar el adecuado desempeño de las funciones.

De igual manera, se plantea la implementación de herramientas tecnológicas que permitan integrar el seguimiento y control de la operación, facilitando la trazabilidad de los procesos y la gestión eficiente de la información. Asimismo, se propone el fortalecimiento del

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

análisis de los indicadores de gestión, con el propósito de generar acciones preventivas y correctivas que contribuyan a la mejora continua y a la reducción de errores operativos.

En conjunto, estas propuestas buscan no solo optimizar la eficiencia de los procesos, sino también asegurar el cumplimiento de la normativa vigente y fortalecer el control interno dentro del área de importaciones.

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que para futuras investigaciones se realice un comparativo del desempeño de las empresas que operan como importadores directos frente aquellas que utilizan Agencias de aduanas, con el fin de determinar las ventajas, riesgos, costos y la efectividad normativa y operativa del proceso.

De igual manera, se recomienda desarrollar estudios enfocados en la gestión del talento humano dentro de las áreas de comercio exterior, particularmente en lo relacionado con la definición de perfiles, la segregación de funciones y los programas de capacitación especializados. Con el fin de establecer lineamientos para la optimización del desarrollo del personal y reducir los errores operativos. Así, se sugiere buscar asesoría especializada con el fin de implementar un modelo de gestión que permita estructurar adecuadamente cada área de la compañía , definiendo responsabilidades claras e independizando las funciones.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

8. Recomendaciones

De acuerdo con el desarrollo de la investigación se identifican algunas restricciones en el acceso a cierta información interna por temas de confidencialidad, así como una disponibilidad limitada de datos específicos del proceso. También se evidenció poca literatura enfocada en problemáticas operativas de importación en el contexto colombiano, y posibles rechazo en la información recolectada debido a la percepción del personal.

No obstante, estas limitaciones no impidieron el desarrollo del estudio ni el cumplimiento de sus objetivos. Fue posible caracterizar el proceso de importaciones, identificar las principales falencias y analizar los factores que afectan su eficiencia. Así mismo, se logró plantear propuestas de mejora orientadas a optimizar la gestión, fortalecer los controles y reducir errores, aportando así tanto a la empresa como al análisis académico del tema.

Por otra parte, desde este proceso de investigación deja abierta la invitación a la universidad, a la facultad y al programa académico, así como a compañeros y colegas, a continuar investigando sobre la gestión de los procesos de importación en Colombia, especialmente en sectores dinámicos como el tecnológico. La importancia de seguir profundizando en este tema radica en que el comercio internacional está en constante cambio, tanto por las actualizaciones normativas como por las condiciones del mercado global, lo que exige procesos cada vez más eficientes, estratégicos y adaptables.

Además, el fortalecimiento de este tipo de investigaciones permite generar conocimiento aplicado que no solo aporta al ámbito académico, sino también al sector empresarial, contribuyendo a mejorar la competitividad de las organizaciones. Por ende, continuar

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

desarrollando estudios similares puede ayudar a identificar nuevas problemáticas, tendencias y oportunidades de mejora dentro de la cadena logística internacional.

Finalmente, de acuerdo con la empresa estudio de caso se recomienda implementar un plan de mejora enfocado en el fortalecimiento del proceso de importaciones. Esto incluye la capacitación continua del personal en normativa aduanera vigente, la estandarización de procedimientos el seguimiento y medición adecuada de indicadores de desempeño (KPI) que permitan tomar decisiones con lo que tiene que ver con los errores que afectan tiempos de nacionalización y costos logísticos, además de mejorar la comunicación con los diferentes actores de la cadena.

De igual forma, se sugiere fortalecer los flujos de control interno, con el fin de prevenir errores en la documentación y en la clasificación arancelaria, aspectos que han generado impactos negativos en la operación. Por último, recomendamos realizar inversiones significativas en todo lo que tiene que ver con sistemas de información y tecnologías 4.0 para facilitar la comunicación y obtener información en tiempo real que permitan tomar decisiones estratégicas.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Referencias bibliográficas

- Arriaga, L., y Valenzuela, M. (2022). *Tecnología y comercio: Motores del desarrollo*. Editorial Académica.
- Ascona, J. I. B., & Mencia, A. L. (2023). Análisis y fundamentación de los diseños de investigación: explorando los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos basados en Creswell & Creswell (2018). *Revista UNIDA Científica*, 7(2), 110-117.
- Ahmadi, Z. K., Rabin, Y. A., & Qadamshahi, H. R. (2025). *The impact of trade openness on the economic growth of South Asian countries*. *Journal of Social Sciences & Humanities*, 2(3), 37–50.
- Ball, D. A., Geringer, J. M., Minor, M. S., & McNett, J. M. (2018). *International business: The challenge of global competition* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.ª ed.). Pearson Educación.
- Castillo, J., y Paredes, R. (2021). Riesgos y beneficios de la apertura comercial en mercados emergentes. *Revista de Logística Internacional*, 12(4), 88-105. doi.org
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico
en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Coll, C., & Coll, P. (2024). *Manual de gestión aduanera: Normativas y procedimientos en el comercio internacional*. ICG MARGE.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017).

Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. COSO.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *International business: Environments and operations* (16th ed.). Pearson.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2022). Estatuto aduanero colombiano y normatividad vigente. <https://www.dian.gov.co>

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *International business: Environments and operations* (16th ed.). Pearson.

DNP, Dirección de Estudios Económicos. (2024–2025). *Informes sobre importaciones en Colombia*. Departamento Administrativo Nacional de Planeación.

Elakkad, H., & Hussein, M. (2023). *The impact of trade with border effect on GDP per capita*. MDPI Economics Journal.

García Carpio, T. A. T., González Vásquez, M. D. L. Á., & Chamba Viscarra, L. C. (2025). *Comercio Internacional Inteligente: IA, Aduanas Digitales y Retos de la Propiedad Intelectual*. Liveworkingeditorial. com.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.

- Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hill, C. W. L. (2020). *International business: Competing in the global marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Litardo, G. G. V. (2025). *Incidencia del comercio exterior en el crecimiento económico de Ecuador (2000–2023)*. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades.
- López-Rodríguez, C. E., Ortega-Diéz, I. G., Guzmán, D. M. B., & Ramírez, Á. M. C. (2023). Impact of the increase in international freight costs for Colombian importers between 2019 and 2021. *ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 3(2), 99-119.
- Morales, C., y Herrera, F. (2023). *Estrategias de abastecimiento global en la era digital*. Editorial Comercio Vivo.
- Muñoz Murillo, W., & Burbano Vallejo, E. L. (2022). *Comercio exterior en Colombia* (2.^a ed.). Sello Editorial Javeriano.
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2023). Informe sobre el comercio mundial 2023. <https://www.wto.org>
- Palacios Medina, S. A. (2025). *Impacto de los costos de importación y los procesos logísticos en la economía*. Revista de Comercio Internacional.
- Peláez Soto, J. T. (2024). *Understanding the international trade of Colombians: Empirical evidence from the theory of comparative advantages (2000–2022)*. *MISES Journal*.
- Pereyra, L. E. (Ed.). (2022). *Metodología de la investigación*. Klik.

Diagnóstico del proceso de importaciones desarrollados por una empresa del sector tecnológico en la ciudad de Bogotá: un estudio de caso

Perilla Gutiérrez, R. (2024). *Manual para importadores y exportadores* (17ª ed.). Rogelio Perilla Gutiérrez.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Ramos, C. A. (2024). *Fundamentos de derecho aduanero y comercio exterior en Colombia*. Universidad Externado.

Rodríguez, C. E. L. (2025). Determinantes para la internacionalización de servicios outsourcing en Colombia. In *Dialógica y praxis: explorando intersecciones en ciencia, tecnología y sociedad en el siglo XXI* (pp. 283-292). Marcial Pons.

Rodríguez, C. E. L., Aldana, R. A. M., & Pulido-Ríos, R. V. (2021). Mercadeo Verde: Protagonismo en la Internacionalización de Productos de Bioseguridad en Bogotá Colombia. *Producción+ Limpia*, 16(2), 47-62.

Sowrov, S. M. T. H. (2024). *Trade openness, tariffs and economic growth: An empirical study from countries of G-20*. arXiv.

Vargas, L., y Mendoza, R. (2022). Impacto de las políticas arancelarias en la industria manufacturera. *Revista Latinoamericana de Economía*, 19(3), 202-218. doi.org

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Yuliadi, I., Basuki, A. T., & Ayuningtyaswati, D. (2024). *Determinants of import in ASEAN Economic Community*. International Journal of Professional Business Review.