

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ANÁLISIS DEL CONGESTIONAMIENTO Y DETERIORO DE
MERCANCÍAS INCAUTADAS EN EL ALMACÉN DE LA
INTENDENCIA DE ADUANA DE PUNO, PERIODO 2015”**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. LUZ MERY CUTIPA GUTIÉRREZ

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PROMOCION: 2011 - I

PUNO – PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

“ANÁLISIS DEL CONGESTIONAMIENTO Y DETERIORO DE
MERCANCÍAS INCAUTADAS EN EL ALMACÉN DE LA INTENDENCIA DE
ADUANA DE PUNO, PERIODO 2015”

TESIS PRESENTADA POR:

BACH. LUZ MERY CUTIPA GUTIERREZ

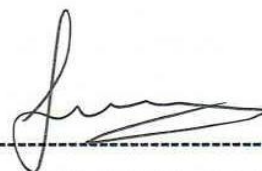
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 28 DE DICIEMBRE DE 2016

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE


:



M.Sc. GERMAN J. MOLINA CABALA

PRIMER MIEMBRO

:



M.Sc. NICOLAS E. ROQUE BARRIOS

SEGUNDO MIEMBRO


:



M.Sc. AMERICO ROJAS APAZA

DIRECTOR DE TESIS

:



M.Sc. ROLANDO RODRIGUEZ HUAMANI

Área: Administración General

Tema: Congestionamiento y Deterioro de Mercancías Incautadas

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis Padres Salomón Cutipa Mamani y Julia L. Gutiérrez de Cutipa, por su abnegado sacrificio, apoyo y comprensión, quienes forjaron y orientaron mi vida profesional, que hacen mi camino más fortificado.

A mis hermanos por su perseverancia y comprensión y a la memoria de mis queridos abuelos Antonio Gutiérrez Barraqueta y Justina Mamani, quienes desde el cielo me protegen y guían mi camino.

AGRADECIMIENTOS

*A la Escuela Profesional de Administración,
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas
de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, por
haberme formado Profesional, ética y
académicamente.*

*Al Jefe y personal del Área de Almacén de la
Intendencia de Aduanas Puno, por proporcionarme
toda la información necesaria para poder realizar el
presente trabajo de investigación.*

*A mi director M.Sc. Rolando Rodríguez Huamaní.
Por brindarme los conocimientos metodológicos en la
realización del presente trabajo de Investigación y
mi profunda gratitud a cada uno de los miembros
del jurado*

INDICE

RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	xv

CAPÍTULO I**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Antecedentes del Problema	2
1.3. Objetivos de la Investigación.....	5

CAPITULO II**MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1. Marco Teórico	6
2.1.1. Teoría de Almacenes.....	6
2.1.2. Almacenamiento Aduanero.....	18
2.1.3. Tipos de Almacén desde el punto de vista de Comercio Exterior y Aduanas.....	20
2.2. Marco Conceptual	42
2.3. Hipótesis de la Investigación.....	46

CAPÍTULO III**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Métodos	47
3.1.1. Método Analítico	47

3.1.2. Método Deductivo.....	47
3.2. Enfoque de Investigación Cuantitativo	48
3.3. Diseño de investigación - Transversal no experimental	48
3.4. Tipo de investigación Explicativa	48
3.5. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	49
3.6. Población y Muestra.....	51

CAPÍTULO IV

CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Ámbito de Investigación	52
4.1.1. Funciones de la Supervisión de almacén de mercancías	53

CAPÍTULO V

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Con Relación al Objetivo Específico N° 1:	63
5.2. Con Relación al Objetivo Específico N° 2	70
5.3. Con Relación al Objetivo Específico N° 3	97
Soluciones Propuestas	101
5.3.1. Gestionar el Permanente Suministro de Información de Proveedores Internos y Externos.....	102
5.3.1.1. Centralizar el Archivo de Actas de Incautación	105
5.3.1.2. Gestionar las Actas de Incautación con Intervención del Ministerio Público	106
5.3.1.3. Verificar la Correcta Ejecución de Notificaciones.....	108
5.3.1.4. Conformar Equipos de Evaluación de Actas de Incautación y Emisión de Resoluciones de Intendencia	115

5.3.1.5. Mejorar el Registro de Informaciones en Módulos Informáticos.....	119
5.3.1.6. Coordinar el Seguimiento de Casos que se llevan en el Ministerio Público y Poder Judicial.....	121
5.3.1.7. Solicitar Información Permanente sobre el resultado de Casos Pendientes de Solución	123
5.3.1.8. Ejecutar Reuniones de Coordinación para mejorar el Flujo de Información	123
5.3.2. Seleccionar Personal Según Perfil	124
5.3.2.1. Lograr el Compromiso de Apoyo de la Intendencia de Aduana de Puno	125
5.3.2.2. Capacitar al personal en forma Direccionada a la Gestión de Almacenes, Manejo de Informaciones y Sistemas Informáticos de la SUNAT	126
5.3.2.3. Evitar la Asignación Arbitraria de Personal a la Gestión de Almacén	128
5.3.3. Planificar y Ejecutar Acciones de Mejora para Disponer Mercancías de Almacén	129
5.3.3.1. Implementar Filosofías de Trabajo en Equipo.....	129
5.3.3.2. Registrar data Confiable en el Modulo de Control de Almacenes	131
5.3.3.3. Involucrar al Personal en el Diseño de Planes para la Gestión de Almacenes	132
5.3.3.4. Proponer Iniciativas Legales y Procedimientos Flexibles para una Moderna Gestión de Almacenes.....	133
5.3.3.5. Proponer la Disposición Pensada en Áreas de Trabajo en Almacenes	135
5.3.3.6. Coordinar y Gestionar el Apoyo Logístico y de otra índole	142

5.4. Contratación de las Hipótesis.....	144
5.4.1. Para la Hipótesis Específico 1:	144
5.4.2. Para la Hipótesis Específico 2:	145
CONCLUSIONES	148
RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	154

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Stock de Mercancías.....	64
Cuadro N° 02 Rotación de Mercancías 2015.....	65
Cuadro N° 03 Adjudicaciones de Mercancías 2015.....	66
Cuadro N° 04 Destrucciones de Mercancías 2015	66
Cuadro N° 05 Distribución Interna del Almacén de Mercancías	67
Cuadro N° 06 Ingreso de Mercancías 2015	68
Cuadro N° 07 Especialización de los Trabajadores	71
Cuadro N° 08 Capacitaciones de Manejos y Gestión de Almacenes	72
Cuadro N° 09 Conocimiento de Directivas de Almacenamiento.....	73
Cuadro N° 10 El Jefe de Almacén distribuye las áreas.....	74
Cuadro N° 11 Señalización de Zonas Internas del Almacén.....	75
Cuadro N° 12 Zonas Especiales o Restringidas	76
Cuadro N° 13 Aislamiento de Zonas Especiales o Restringidas.....	77
Cuadro N° 14 Ubicación de Mercancías Según Zonas de Almacenamiento	78
Cuadro N° 15 Ubicación de Mercancías en según su similitud.....	79
Cuadro N° 16 Manipulación de Mercancías a través de paletas.....	80
Cuadro N° 17 Tiempo de demora en la Manipulación de Mercancías	81
Cuadro N° 18 Desplazamiento idóneo para la Ubicación de Mercancías	82
Cuadro N° 19 Preparación de Mercancías.....	83
Cuadro N° 20 Espacio destinado para ubicar Mercancías.....	84
Cuadro N° 21 Estratificación de Causas	88
Cuadro N° 22 Análisis de Alternativas	99
Cuadro N° 23 Matriz Causa-Solución -Beneficio	102
Cuadro N° 24 Cuadro de Distribución según tipo de Acta de Recepción...	104
Cuadro N° 25 Cercanía de Actividades.....	140

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Rotación de Mercancías.....	65
Gráfico N° 02 Distribución Interna del Almacén de Mercancías.....	67
Gráfico N° 03 Ingreso de Mercancías Incautadas 2015.....	69
Gráfico N° 04 Especialización de los Trabajadores	71
Gráfico N° 05 Capacitaciones de Manejos y Gestión de Almacenes	72
Gráfico N° 06 Conocimiento de Directivas de Almacenamiento	73
Gráfico N° 07 El Jefe de Almacén distribuye las áreas	74
Gráfico N° 08 Señalización de Zonas Internas del Almacén	75
Gráfico N° 09 Zonas Especiales o Restringidas.....	76
Gráfico N° 10 Aislamiento de Zonas Especiales o Restringidas	77
Gráfico N° 11 Ubicación de Mercancías Según Zonas de Almacenamiento ..	78
Gráfico N° 12 Ubicación de Mercancías en Zonas establecidas por similitud.	79
Gráfico N° 13 Manipulación de Mercancías	80
Gráfico N° 14 Tiempo de demora en la Manipulación de Mercancías.....	81
Gráfico N° 15 Desplazamiento idoneo para la Ubicación de Mercancías ...	82
Gráfico N° 16 Preparación de Mercancías.....	83
Gráfico N° 17 Espacio destinado para ubicar Mercancías	84
Gráfico N° 18 Distribución según tipo de Acta de Recepción	105
Gráfico N° 19 Ingreso de Mercancías Incautadas 2015.....	134

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01 Diagrama de Isikawa.....	90
Figura N° 02 Arbol de Problemas.....	93
Figura N° 03 Determinación de un nuevo Objetivo	95
Figura N° 04 Proponer Alternativas de Solución	100
Figura N° 05 Diagrama de Gantt.....	118
Figura N° 06 Arbol de Decisiones del Acomodo Inteligente de Mercancías..	138
Figura N° 07 Diagrama de Relaciones entre Actividades	141

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, lleva por título “ANÁLISIS DEL CONGESTIONAMIENTO Y DETERIORO DE MERCANCÍAS INCAUTADAS EN EL ALMACÉN DE LA INTENDENCIA DE ADUANA DE PUNO, PERIODO 2015”, El objetivo general planteado para el desarrollo de la investigación es “Analizar el congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015”, se utilizó la metodología de investigación deductiva y analítica, enfoque de investigación cuantitativo. Los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación están plasmados en las conclusiones y son las siguientes: El congestionamiento de mercancías en la Supervisión de Almacén de Mercancías de la Intendencia de Aduana de Puno es el principal problema materia del presente trabajo de investigación, se ha demostrado que su stock de mercancías es de 12 774.81 toneladas, al año 2015, el mismo que va incrementándose cada año debido a la falta de información sobre la situación legal de las mercancías. Las causas que generan el congestionamiento de mercancías en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno son: El Insuficiente Suministro de Información por las Unidades Orgánicas Operativas, Escasez de Personal que Labora en la Supervisión de Almacén y el Insuficiente Suministro de Información por el Ministerio Público y Poder Judicial, Luego del análisis del volumen anual de mercancías en stock de almacenes, se identificó el congestionamiento de mercancías como principal problema, por lo que se propuso alternativas de solución, donde se tomó en cuenta los medios fundamentales del Árbol de Medios y Fines, cuyas acciones o alternativas de solución se complementan con el resultado del análisis del entorno de la Supervisión de Almacén de Mercancías.

Palabras Clave: Congestionamiento, Deterioro, Mercancías Incautadas, Disposición de Mercancías

INTRODUCCIÓN

La Supervisión de Almacén es una unidad orgánica de apoyo directamente dependiente de la Intendencia de Aduana de Puno, que se encarga de las actividades de custodia, registro, inventario; así como del control del ingreso y salida de las mercancías del almacén. Entre las principales funciones se encuentran las de recepcionar, clasificar, embalar, almacenar, inventariar, disponer y registrar en el Módulo de Control de Almacenes (MCA), mercancías e información proveniente del abandono legal, incautación, comiso y embargo por cobranza coactiva y de la cadena de custodia de elementos materiales, evidencias y administración de bienes incautados amparadas en documentación con sustento legal y administrativo, facilitando al personal que desempeña funciones de Técnica Aduanera la clasificación arancelaria y valoración de las mercancías.

El objeto de la presente investigación es analizar el congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas de la Intendencia de Aduana de Puno, para ello se ha tomado en cuenta la normatividad vigente y teorías de almacenes, para analizar y proponer mejoras en cuanto al stock de mercancías.

Para el desarrollo de esta investigación, la estructura del presente trabajo consta de cinco (05) capítulos:

El Capítulo I, está referido al planteamiento del problema, antecedentes y los objetivos de la investigación, los cuales son el punto de partida de la investigación.

El Capítulo II, está constituido por el Marco Teórico y Conceptual, los mismos dan consistencia y respaldo teórico a la investigación, asimismo, en este capítulo se realiza la formulación de la Hipótesis.

El Capítulo III, es en el cual se establece la Metodología de Investigación, donde se ha considerado los Métodos de investigación, el enfoque de

investigación, el diseño de investigación, el Tipo de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de información.

El Capítulo IV, se muestra la información relacionada a las características del Área de investigación, ámbito de estudio, ubicación, objetivos y funciones del Almacén de mercancías incautadas.

El Capítulo V, se Expone y Analiza los Resultados obtenidos referentes a los objetivos de la investigación, asimismo, se hace una propuesta de mejora que permitan mejorar el manejo y la atención a los usuarios de diversas oficinas y proveedores del Almacén de la Intendencia de Aduana de Puno; además se efectúan la verificación de las hipótesis.

Finalizando el trabajo de investigación se tiene las respectivas Conclusiones en el cual se muestra los principales resultados y las Recomendaciones, donde se deja constancia de las sugerencias de la presente investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los almacenes de mercancías de la Intendencia de Aduana de Puno fueron construidos para custodiar temporalmente la mercancía incautada, producto del accionar del personal de Oficiales de Aduanas y por otras instituciones del Estado en su afán de lucha contra el contrabando y demás delitos aduaneros.

El marco legal que faculta el almacenamiento temporal de mercancías en la situación antes descrita se ampara en el Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, aprobado por Decreto Supremo N° 115-2002-PCM, en el Decreto Legislativo N° 1053 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 010-2009-EF, en la Ley de los Delitos Aduaneros, Ley 28008 y norma modificatoria y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 121-2003-EF y norma modificatoria, así como en toda aquella normatividad que reglamente el ingreso de mercancías restringidas y/o prohibidas.

1.1.1. Definición del Problema

Problema General

¿Cómo es el congestionamiento y el deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno?

Problemas Específicos

- ❖ ¿Cómo es el congestionamiento de mercancías incautadas del almacén de la Intendencia de Aduana de Puno?
- ❖ ¿Cuáles son los efectos que generan el deterioro de mercancías incautadas del almacén de la Intendencia de Aduana de Puno?
- ❖ ¿Cómo se puede mejorar y disminuir el congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas de almacén de la Intendencia de Aduana de Puno?

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación, tiene como antecedentes trabajos anteriores cuyo objeto aun distinto, sirve como referencia al presente estudio.

✚ **(Chacon Bejar & Chavez Herrada, 2010)** Concluyen en lo siguiente: Siendo que el hacinamiento de mercancías en el Departamento de Almacén de Mercancías de la Intendencia de Aduana de Tacna es el principal problema materia del presente trabajo de investigación, se ha demostrado que existen diferentes medios y mecanismos coordinados que pueden viabilizar el incremento de la rotación del stock de mercancías en inventarios de almacén.

La información es la materia prima de mayor importancia para agilizar la disposición de mercancías de almacén. Por consiguiente, el Jefe del Departamento de Almacén de Mercancías debe concentrar el esfuerzo de su equipo de trabajo en la gestión permanente del suministro

información tanto de las diferentes Unidades Orgánicas de la Intendencia de Aduana así como de organizaciones del Estado que tienen a su cargo la evaluación de documentos relacionados con la infracción y el delito del contrabando.

✚ **(Machaca Zevallos, 2010)** Concluye que no se tiene un control eficiente en el almacén debido a la falta de capacitación de personal, designación de funciones de acuerdo a un MOF y una adecuada infraestructura para la administración de los bienes en el almacén.

✚ **(Bolaños Nina, 2007)** Llega a las siguientes conclusiones: La aplicación de los instrumentos normativos de gestión institucional que comprende el reglamento de organización y funciones, manual de procedimiento y diagramas en las 3 entidades denotan un promedio de 22% de conocimientos de estos instrumentos.

La implementación física de almacenes que comprende la infraestructura, las instalaciones, equipamiento y organización interna, almacenes de la gestión es eficiente obteniéndose un promedio general del 44% fundamentalmente incumplen requisitos de infraestructura e instalaciones.

El control físico y registro de bienes no es aceptable en las unidades de área de almacén, obteniendo un promedio general de 48% y cumplimiento de requisitos relacionados a procedimientos, control de bienes y condiciones de seguridad de almacén y manejo de llaves.

El control de almacén comprendido entre las operaciones de recepción, registro y control y seguimiento es regular pues se obtiene un promedio general de 55% en las 3 unidades por área de almacén fundamental, porque no se cumple algunas operaciones importantes de recepción, verificación de la calidad y custodia.

✚ **(Morales Cansino, 2012)** Llega a las siguientes conclusiones:

La administración y organización de los almacenes se están llevando en forma regularmente adecuada esto porque se tiene algunas dificultades tanto en infraestructura como en el sistema de control de inventarios lo que dificulta la atención y control más eficaz de los almacenes. Dichas dificultades encontradas son las siguientes:

- ✓ Los almacenes se encuentran dispersas en los diferentes lugares.
- ✓ La infraestructura y seguridad no son apropiadas.
- ✓ No se cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones, que indique las funciones y responsabilidades del personal que trabaja en esta área.
- ✓ La codificación de artículos en algunos casos es muy genérica, no permitiendo dar información veraz y precisa.

✚ **(Fredes Arapa, 2012)** Concluye: Se observó que el sistema de almacenamiento el primer trimestre 2010 genero rentabilidad en la mayoría de todas sus líneas de mercadería Negolatina sobre todo en la línea de carnes rojas y blancas lo que demuestra que el sistema de almacenamiento del primer trimestre 2010 tuvo mejor desempeño que el primer trimestre 2009, en el sistema de almacenamiento del primer trimestre 2011 obtuvo mayor porcentaje en su rentabilidad en comparación al primer trimestre 2009 e incluso mayor al primer trimestre 2010 en todas sus líneas a excepción de la línea de carnes rojas y blancas, esto es a consecuencia que el sistema de almacenamiento del primer trimestre 2011 se tiene mejor circuito en la ubicación de mercadería en todas sus líneas y el ingreso y salida de los clientes.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

- ✓ Analizar el congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015

1.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Analizar el congestionamiento de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015
- ❖ Analizar el deterioro y sus principales causas de las mercancías incautadas, en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015
- ❖ Proponer lineamientos orientados a disminuir el congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Teoría de Almacenes

Entre los elementos que conforman la estructura del sistema logístico de las empresas industriales, comerciales así como en la mayor parte de instituciones del Estado, el almacenamiento es uno de los procesos que actúa en una o más etapas del flujo de abastecimiento y distribución interna y externa de mercancías (materia prima, mercancías en proceso de fabricación o ensamblaje y mercancías terminadas). Siendo para el caso de la industria y el comercio los procesos de abastecimiento y distribución física externa, mientras que para las instituciones del Estado, en su mayoría, los procesos de abastecimiento y distribución interna para su uso o consumo. (Lopez Fernandez, 2006)

2.1.1.1. Definición de Almacén

Tiene su origen en la palabra árabe "Al Majzan" (Majzan significa depósito). Un almacén es el lugar o espacio físico, una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial, industrial y del Estado en que se depositan

las materias primas, el producto semiterminado o el producto terminado a la espera de ser transferido al siguiente eslabón de la cadena de suministro. Los procesos desde la recepción, conservación de las mercancías en almacenamiento, custodia, distribución y control deben estar bien definidos. (Lopez Fernandez, 2006)

2.1.1.2. Finalidad de un Almacén

Si se tiene en cuenta que el Almacén es la dependencia logística de la empresa, que guarda la materia prima, semi-acabados, artículos de consumo o el producto terminado, para proporcionarlo con oportunidad cuando se necesite, es lógico que su finalidad será: “Realizar las operaciones y actividades necesarias, para suministrar los materiales o artículos en condiciones de uso y con oportunidad, de manera de evitar paralizaciones por falta de ellos o inamovilidad de capitales por sobre-existencias”. Esto significa que el almacén debe disponer de su propio control sobre lo que guarda, a fin de asumir la responsabilidad por los materiales en stock, pudiendo apoyar a Control de Inventarios para la renovación e impulsar su movimiento haciendo presente la acumulación o falta de materiales.

La finalidad en mención es comprensible, por cuanto el personal de almacén está en contacto permanente con la materia prima, productos en proceso y artículos terminados, ya que sus actividades lo obligan a ello. Son los que con mayor razón advierten del movimiento de existencias, conocen donde se encuentran, quienes los solicitan, en que forma y cantidad son entregados, etc. En resumen la vida de éste personal gira alrededor de los materiales que está obligado a administrar, mantener y conservar para que se encuentre apto de ser

utilizado en el momento y cantidad que se requiera en almacén.
(Lopez Fernandez, 2006)

2.1.1.3. Tipos de Almacén

- ❖ **Almacenes industriales:** Comprende el conjunto de almacenes de una industria para almacenar las materias primas y los productos terminados.
- ❖ **Almacén de materia prima:** Almacena la materia prima que interviene directamente en la composición de productos terminados.
- ❖ **Almacén de productos semielaborados:** Dedicado al almacenamiento de materiales que han sufrido transformaciones en el proceso productivo.
- ❖ **Almacén de piezas de recambio:** Para almacenar piezas destinadas al servicio de posventa, con el objeto de efectuar reparaciones.
- ❖ **Almacén de productos terminados:** Destinados al almacenamiento de productos para ser suministrados o entregados a los clientes.
- ❖ **Almacén de herramientas y utillaje:** Controla todos los aspectos relativos al instrumental de producción como herramientas, plantillas, matrices, etc.; en nuestro caso corresponde a almacén de mantenimiento.
- ❖ **Almacén de aprovisionamiento en general:** Para almacenamiento de insumos que intervienen indirectamente en la fabricación, tal es el caso de combustibles, aceites,

lubricantes, material de embalaje, etc.

- ❖ **Almacén de distribución:** Destinados a almacenar y vender artículos y productos que serán colocados a disposición del consumidor.
- ❖ **Depósitos:** Lugar concebido y equipado para albergar mercancías por trato entre el depositante y el depositario, esta definición normalmente corresponde al concepto de Almacenera. No hay que confundir con aquella instalación que normalmente se utiliza para guardar los bienes que ya no se utilizan, es decir, los obsoletos, los cuales se guardan sin ningún criterio y orden.

2.1.1.4. Características de un almacén

La mayoría de almacenes están equipados con muelles destinados a la carga y descarga de camiones, algunas veces son cargados directamente de las vías del tren, aeropuertos o puertos marítimos. A menudo, disponen de grúas y elevadores para manipulación de mercancías que son generalmente depositadas en pallets estandarizados.

Algunos almacenes están completamente automatizados, sin contar apenas con trabajadores en su interior; en estos casos, la manipulación de mercancías se realiza con el apoyo de máquinas y equipos de almacenaje y desalmacenaje cuya maniobrabilidad se coordina a través de controladores programables y ordenadores con el software apropiado. (Ballau H, 2004)

Los almacenes automatizados se emplean para albergar mercancías de temperatura controlada, en los cuales, la

disponibilidad de espacio es menor debido al alto costo que la refrigeración supone para la empresa. También se emplean para aquellas materias o mercancías que debido a su peligrosidad en el manipulado, o su elevada rotación rentabilizan el elevado costo que supone la puesta en marcha de este tipo de instalaciones.

La manera de organizar u administrar un almacén depende de factores tales como el tamaño del mismo en relación al plano de organización de la empresa, el grado de descentralización deseado (central, regional, de tránsito, dinámicos), la variedad de productos adquiridos y fabricados por almacenar, la programación de la compra o producción y de la velocidad de manufactura. (Ballau H, 2004)

2.1.1.5. Funciones de un almacén:

A fin de uniformizar las tareas que se desempeñan en cada tipo de almacén, las siguientes funciones son comunes a todos:

- Recepción de materia prima, mercancías en proceso de fabricación y mercancía terminada.
- Descarga, desembalaje y verificación de la materia prima o artículos recepcionados.
- Registro manual e informático de la entrada y salida de mercancías de almacén.
- Clasificar, ubicar y almacenar en forma ordenada la materia prima, mercancía en proceso de fabricación y aquella mercancía terminada.
- Mantenimiento de materiales y de almacén, evitando el deterioro o pérdida de la mercancía en stock de inventarios.
- Despacho de la materia prima, mercancía en proceso de fabricación y mercancía terminada, dando cumplimiento a

órdenes de salida o autorizaciones documentadas.

- Coordinación del almacén con otras áreas de la organización (producción, compras, ventas, recaudación, seguridad industrial, etc)
- Controlar su movimiento físico y solicitar la documentación de sustento en caso necesario.
- Procurar la renovación de mercancías a fin de mantener una cantidad definida en stock de inventarios. (Lopez Fernandez, Operaciones de Almacenaje, Comercio y Marketing, 2006)

2.1.1.6. Principios básicos del almacén

Un almacén es un recinto diseñado, estructurado y planificado en función a la actividad a la que se dedica una empresa comercial, industrial o del Estado. Todo movimiento innecesario de mercancías bajo almacenamiento eleva el costo del producto, no le agrega valor y genera riesgos latentes de deterioro. Es propósito de la gestión eficiente de almacenes observar los siguientes principios dentro de las instalaciones de un almacén:

- La custodia eficiente de mercancías, materia prima diversa, productos semielaborados y productos terminados debe encontrarse bajo responsabilidad de un profesional en la gestión de almacenes.
- El personal que forma parte de un equipo de trabajo en almacén, debe ser asignado teniendo en cuenta la relación existente entre los conocimientos técnicos y experiencia de cada trabajador y las funciones especializadas de recepción, almacenamiento, custodia, control y despacho que le corresponda desempeñar.
- Dependiendo de su ubicación dentro de las instalaciones de la empresa, un almacén debe contar con una puerta

de acceso, la misma que servirá para recepcionar y despachar mercancías o una puerta de acceso y otra de entrega de mercancías. Ambos diseños dependerán de la tipología del almacén.

- El control de accesos en un almacén debe ser permanente e integral. Los registros deben estar diferenciados por la actividad autorizada para cada acceso (entrada/salida de mercancías, personal, clientes y vehículos), cada actividad y/o evento suscitado en los accesos deben registrarse ya sea de manera manual o informática.
- Los movimientos de mercancía deben ser informados a las unidades orgánicas involucradas en el control de inventarios, compras, producción y contabilidad.
- Cada producto o mercancía debe contar con un código de identificación, dicha codificación debe ser de conocimiento, uso y manejo uniforme del personal involucrado en el ciclo logístico y de almacenamiento de cada empresa.
- La ubicación de cada producto o mercancía debe ser asignada teniendo en consideración el marcado de los espacios existentes por anaquel, la zona de almacenamiento, el tipo de mercancía y demás características que permitan la buena conservación temporal de las mismas.
- El control de inventarios físicos debe llevarse a cabo únicamente por personal ajeno al almacén.
- La disposición del almacén deberá ser flexible desde todo punto de vista
- (facilitar el control de mercancías, evitar movimientos innecesarios).
- Las mercancías y materiales almacenados deben ser de

fácil ubicación. (Lopez Fernandez, Operaciones de Almacenaje, Comercio y Marketing, 2006)

2.1.1.7. Ciclo de almacenamiento

Al citar en líneas anteriores el ciclo de almacenamiento, se indicó que está constituido por los deberes que tiene el almacén para lograr la finalidad que le corresponde dentro de la organización a la cual pertenece, y que estos deberes constituían las funciones de los elementos que formaban el almacén. Por ello se verá en este capítulo lo correspondiente a estos elementos y como deben realizar o ejecutar sus funciones teniendo en mente siempre la finalidad de la entidad que los agrupa. (Ballau H, 2004)

Recepción

En éste subproceso del ciclo de almacenamiento se reciben la materia prima o artículos que Compras adquieren, ya sea por solicitud de los propios almacenes o por la de aquellos que usan el material (producción). Las funciones del personal en esta fase consiste en:

- Descarga
- Desembalaje
- Inspección, Verificación o chequeo
- Ingreso o entrega a los depósitos, informando su llegada y elaborando un parte o informe de recepción e ingreso.

Es decir, efectuar todas las tareas necesarias para recepcionar la materia prima, productos en proceso u otros artículos, para así poderlos entregar a sus requirentes.

A fin de efectuar una buena recepción de mercancías y artículos diversos, se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Se debe firmar el ingreso de los artículos solamente cuando se está seguro de que es exactamente lo solicitado.
- No se debe aceptar excusas de apuro del proveedor o del usuario para ingresar los artículos sin una buena revisión y control.
- Hay que pesar todo aquello que deba pesarse, medir lo que debe medirse y contar lo que debe contarse; no fiarse de facultades innatas para calcular al ojo, ya que la responsabilidad es muy grande.
- Realizar el control sobre el suelo, nunca sobre el vehículo o medio en que llega el artículo.
- Revisar la documentación que traen los bultos, ella servirá para efectuar la recepción y los controles correspondientes.
- Si no se cuenta con el personal suficiente para la descarga, solicitarlo. Evitar hacer esfuerzos, por seguridad del personal y del artículo que se está recibiendo.
- Verificar el precinto de cada bulto para abrir inmediatamente aquellos que denoten alteraciones.
- Revisar el contenido de los cilindros, damajuanas, botellas, etc., así como los dispositivos de seguridad que los protegen de derrames.
- Manipular todo tipo de mercancías estando provisto con la indumentaria y equipos de seguridad mínimos y necesarios.
- Utilizar la Orden de Compra para efectuar la verificación de los artículos a recepcionar.
- Solicitar el concurso de peritos cuando no se tenga la seguridad del conocimiento de determinado artículo,

asegurando la conformidad de lo que se recibe. (Ballau H, 2004)

Descarga

Es la labor que consiste en trasladar los bultos en los cuales llegan los artículos, de los medios en que han sido transportados hasta el lugar en que serán recepcionados. Esta actividad se puede realizar en forma manual o con el apoyo de tecnología logística para la manipulación de mercancías, y para hacerlo es conveniente que el personal que debe recibir los artículos sepa con antelación, las características de la mercancía o artículos a desembarcar con el objeto de prever y evitar pérdidas de tiempo o deterioro de bultos. (Ballau H, 2004)

Desembalaje

Es la labor manual que consiste en el retiro de embalajes (cajas, bolsas, etc), es decir, quitar a los artículos el embalaje que traen consigo, para ello se debe contar con personal especializado en esta labor, por cuanto generalmente, es en ella que se producen las mayores pérdidas por deterioro, sobre todo cuando se trata de materiales o artículos frágiles. Aunque el desembalaje es una labor prácticamente sencilla, ésta debe realizarse con el mayor cuidado de tal manera que facilite el siguiente paso o sea, la verificación o chequeo. (BALLOU, 2004)

Inspección, verificación o chequeo

Consiste en determinar si se trata verdaderamente de los artículos solicitados, si la cantidad concuerda con lo solicitado y si la calidad y características técnicas exigidas en el pedido corresponden con los artículos arribados. (Ballau H, 2004)

El pre empaque

Se realiza en el almacén cuando se reciben productos a granel de un proveedor que luego se empacan individualmente en cantidades comercializables o en combinación con otras piezas, para formar una serie de paquetes o “Kits”, como por ejemplo cereales con leche o bien pasta dental con cepillos de dientes. Asimismo, se podría procesar a la vez todo un recibo de mercancía o se podría conservar a granel una porción para procesarla luego. Esta técnica podría aplicarse cuando el embalaje aumenta significativamente el espacio necesario para el almacenamiento, o almacenamiento-volumen o cuando una pieza sea común para varios conjuntos o variedades. (Ballau H, 2004)

Entrega a los depósitos, ingreso de los artículos, informes o partes por emitir

Realizada la verificación o control, para dar por terminada la recepción hay que entregar el o los materiales o artículos a los depósitos que van a almacenarlos, y comunicar a los interesados y al Jefe del Almacén de la llegada de la mercadería, indicando las novedades encontradas y estableciendo las condiciones en que se ha producido la recepción. Para hacerlo hay que preparar un parte o informe de recepción, en el cual se consideren todos los datos correspondientes y necesarios para que Compras, Producción o Ventas, Control y Contaduría, además de Almacenes tengan los elementos convenientes para proceder a efectuar el pago, los reclamos, o la utilización de la mercadería arribada. El área de Recepción debe entregar un informe indicando en detalle la relación de artículos llegados y que entregan a los depósitos en que deben almacenarse, recibiendo a su vez la conformidad de recepción del jefe de dicho depósito. (Lopez

Fernandez, Operaciones de Almacenaje, Comercio y Marketing, 2006)

Almacenamiento propiamente dicho

Consiste en guardar los artículos, ubicándolos y cuidándolos de manera que puedan entregarse en condiciones de ser utilizados, en el momento que los necesiten los consumidores. Para ello hay que contemplar varios aspectos relacionados con el espacio del cual se dispone y los artículos por almacenar. El método de almacenamiento depende del tamaño y de la cantidad de artículos en inventario y de las características del manejo del producto o su empaque. (Lopez Fernandez, Operaciones de Almacenaje, Comercio y Marketing, 2006)

Es función del personal del almacén ubicar los materiales de acuerdo a lo ya establecido, ingresarlo en sus registros y dar cuenta de dicho ingreso para que pueda ser retirado cuando lo necesiten, definiendo el código de ubicación que indica el lugar en que se encuentran los materiales o artículos ingresados.

Los puntos que hay que contemplar en lo referente al almacenamiento propiamente dicho son:

- Ubicación de los artículos,
- Distribución de los locales,
- Métodos o procedimientos de almacenaje,
- Control de los artículos,
- Clasificación y simbolización de los artículos,
- Reposición

Preparación de pedidos

Es el proceso de remover los artículos del almacenamiento para satisfacer una demanda específica. Este es el servicio básico que presta un almacén a sus clientes y es la función que determina la mayoría de los diseños de almacenes. (Ballau H, 2004)

Despacho o entrega

Consiste en entregar los artículos que guarda el almacén a cambio de una orden o vale de salida, también denominada Nota de Entrega y que constituye un comprobante del movimiento efectuado. El despacho podría incluir las siguientes tareas:

- Verificar que los pedidos estén completos
- Empacar la mercancía en un recipiente apropiado para su despacho.
- Preparar los documentos de despacho; incluyendo la lista de empaque, la etiqueta con la dirección y las guías de remisión de los artículos.
- Pesar los envíos para determinar el costo del embarque.
- Acumular pedidos por transportista saliente.
- Embarque de los artículos o mercancía en los vehículos de distribución o del cliente. (Ballau H, 2004)

2.1.2. Almacenamiento Aduanero

2.1.2.1. Noción del Almacenamiento Aduanero

Es el sometimiento a la potestad aduanera de las mercancías, introduciéndolas en un recinto, especialmente acondicionado y autorizado o bajo dependencia de la autoridad aduanera, donde se conserva o mantiene durante un periodo determinado, para que se defina la destinación aduanera

o se desarrolle el despacho aduanero. Por el almacenamiento, el propietario, consignatario o sus representantes o transportistas, se desvinculan físicamente de las mercancías. Por el contrario la empresa o entidad administradora del recinto de almacenamiento, asume la responsabilidad del control y de la conservación de las mercancías, en los términos en que hubiere quedado comprometido si vale el cambio de un pago por ese servicio.

El recinto donde se almacena la mercancía en circulación aduanera, es considerado parte de la zona primaria aduanera; por lo mismo la mercancía conserva su propia nacionalidad.

El almacenamiento tiene su razón de ser, cual es la necesidad de inmovilizar mercancía, aunque sea por corto tiempo, a factores de que la autoridad aduanera pueda realizar las acciones previas de verificación o control, para cautelar la regularidad del tráfico aduanero. Además del control, cuando se trata del ingreso de mercancías extranjeras a territorio aduanero, para consumo, el almacenamiento permite a la autoridad aduanera desarrollar en despacho aduanero y dentro de él, al aforo físico de importación. (Munive Taquia, 1995)

2.1.2.2. Utilidad Aduanera del Almacenamiento

El almacenamiento aduanero es útil y necesario por dos razones básicas: Primero, porque da un margen de tiempo – periodo breve – para que el consignatario, propietario o los representantes de las mercancías que arriban al país, puedan decidir la destinación aduanera de ellas. Parecería que ello resulta absurdo, toda vez que quién trae productos del exterior, sabe por qué y para qué los trae al territorio

aduanero. Pero tal como modernamente se desarrolla el comercio internacional, puede ser que quién inicialmente pensó y decidió traer mercancía extranjera para su consumo, cambie de idea, porque le sobreviene la conveniencia de reembarcarla a otro país, cambiar de puerto o punto de destino, dentro del mismo territorio aduanero, etc.

La segunda razón que explica la necesidad de almacenamiento aduanero, es permitirle a las autoridades aduaneras, el tiempo y lugar adecuados para desarrollar el despacho aduanero y, dentro de ello el aforo físico. (Munive Taquia, 1995)

2.1.2.3. Almacenes y Proceso de Almacenamiento

El almacenamiento tiene que ver con dos aspectos importantes: uno de carácter estático referido al tipo de almacén y otro, de carácter dinámico, que se relaciona con el procedimiento que se sigue en el almacenamiento

2.1.3. Tipos de Almacén desde el punto de vista de Comercio Exterior y Aduanas

Desde el punto de vista adecuado y, atendiendo a la organización que administra el almacenamiento, los almacenes pueden ser oficiales, privados o mixtos. Teniendo presente sus alcances, los almacenes pueden ser públicos y particulares.

También, si se considera la gama o rubro de productos que conservan pueden ser almacenes generales de depósitos o almacenes especiales aduaneros. Finalmente, por su ubicación, pueden ser terminales o territoriales. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.1. Almacenes Aduaneros Oficiales

Pertenecen al estado, pueden ser administrados por una empresa o institución autónoma del estado, o por las propias aduanas. La primera forma ha sido propia de los estados socialistas y de algunos países en vías de desarrollo, donde el estado también es actor empresarial. La segunda forma, es corriente en los países donde el sector privado todavía no ha copado las actividades empresariales. Para los almacenes oficiales, rigen tarifas oficiales de almacenaje; muchas veces por encima de las tarifas internacionales. Cabe aclarar, que en tales almacenes se depositan mercancías de o destinadas al estado y al sector privado. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.2. Almacenes Aduaneros Privados

Pertenecen a inversiones privadas, quienes constituyen una empresa dedicada al servicio de depósito de mercancías, de cualquier procedencia. De acuerdo al ordenamiento jurídico de cada país, pueden necesitar de una autorización oficial de la entidad rectora aduanera, o de la aduana bajo cuya jurisdicción se encuentren; o bien, no siendo necesaria esa autorización oficial, puede serles exigible el cumplimiento de ciertos requisitos, como de infraestructura, equipamiento, dimensiones físicas, etc. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.3. Almacenes Aduaneros de Capital Mixto

Son propiedades constituidas por capitales del estado y privados. Admiten depósitos de mercancías, sin discriminación, exactamente como los almacenes aduaneros privados. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.4. Almacenes Aduaneros Públicos

Prestan servicio a terceros, cualquiera sea el requerimiento o usuario. Son los que se conocen como almacenes de comercio, pues lo que interesa a sus administradores es captar ingresos cuanto más sea posible, sin que interese para nada los propios bienes de la empresa almacenera. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.5. Almacenes Aduaneros Particulares

Son de uso exclusivo de sus propietarios. Generalmente, los almacenes particulares son de apoyo al sector industrial, como cuando una empresa industrial realiza con frecuencia pedidos de insumos y bienes intermedios del exterior y, luego de colocarlos en su almacén, los retira para el consumo gradual o progresivamente, cumpliendo el procedimiento aduanero de nacionalización. También este tipo de almacenes, pueden ser de propiedad y uso exclusivo de grandes empresas importadoras comercializadoras, que traen del exterior grandes volúmenes de mercancías, y luego las van retirando del almacén por partes, cumpliendo los trámites aduaneros, a medida que son requeridos por el mercado. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.6. Almacenes Generales de Depósito

Son conducidos por empresas comerciales, que ejercen comercio de servicios; precisamente servicios de almacenamiento. En los almacenes generales de depósito, se conservan mercancías del comercio exterior y del comercio local. Tienen secciones y registros claramente diferenciados, para las mercancías del comercio exterior. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.7. Almacenes especiales aduaneros

En contraste al tipo precedente, están destinados exclusivamente a la conservación transitoria de mercancías del comercio exterior. Incluso, pueden ser tan sólo de importación o de exportación. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.8. Terminales de almacenamiento

Se ubican en los puntos de llegada, de tránsito o de salida de los medios de transporte internacional de carga. A su vez pueden ser terminales de almacenamiento marítimo, terrestres, ferrocarriles o aéreos. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.9. Almacenes aduaneros territoriales

Se ubican en el interior del territorio aduanero. Es decir fuera del área de los puertos, aeropuertos o rodavias. Pueden también ubicarse dentro de las llamadas TICs, Terminales Interiores de Carga. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.10. Almacenes Libres (Duty Free)

Son locales autorizados por la Administración Aduanera ubicados en los puertos o aeropuertos internacionales administrados por una persona natural o jurídica para el almacenamiento y venta de mercancías nacionales o extranjeras a los pasajeros que entran o salen del país o se encuentran en tránsito, en las condiciones y con los requisitos establecidos en la normatividad aduanera vigente. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.11. Depósitos de Material de Uso Aeronáutico

Son locales autorizados por la Administración Aduanera ubicados dentro de los límites de los aeropuertos internacionales o lugares habilitados, para el

almacenamiento temporal de mercancía diversa destinada para la reparación o mantenimiento de los equipos para la recepción de pasajeros, manipuleo de la carga y demás mercancías necesarios para la operatividad de las aeronaves nacionales o internacionales. La mercancía ingresa libre de derechos de aduana y demás tributos, siempre que se trate de materiales que no se internen al país y que permanezcan bajo control aduanero. (Munive Taquia, 1995)

2.1.3.12. Depósitos Flotantes

Se consideran depósitos flotantes a los almacenes aduaneros que están ubicados en buques tanque o artefactos navales como barcasas, tanques flotantes u otros. La SUNAT establecerá los requisitos documentarios y de infraestructura que deben cumplir este tipo de almacenes. (Munive Taquia, 1995)

2.1.4. Proceso de Almacenamiento en Almacenes Aduaneros

Para los factores aduaneros, no interesa el tipo, modalidad o forma de almacenamiento. No interesa si debe ser bajo techo, a cielo abierto, en cámaras de temperatura especial, etc. Lo que interesa es que, luego del desembarque, cuando se trate de ingreso de la mercancía a territorio aduanero, ella se conserve a disposición de la autoridad aduanera, en los recintos autorizados oficialmente.

El proceso de almacenamiento comprende en una primera etapa, el traslado de las mercancías de los muelles, pistas de parqueo - terminales terrestres o ferrocarrileros – donde han sido descargadas o desembarcadas, hasta el lugar o localidad donde se ubica el recinto de depósito; y una segunda etapa, de entrega de las mercancías a los responsables de la conducción o administración de los almacenes.

En la primera etapa, luego de producirse el desembarque bajo control de la autoridad aduanera, según lo determine la legislación de cada país, el traslado de la mercancía es bajo vigilancia de ella misma, aunque el traslado físico sea por cuenta y riesgo de los propietarios o consignatarios. En todo caso la responsabilidad es del transportista en el supuesto de ocurrir irregularidades, pérdidas, sustracciones, desviaciones, etc, por los derechos aduaneros, incluyendo las multas del caso.

Para evitar situaciones de imputabilidad que puede ser sustentado por que el propietario o consignatario, realmente no obtiene la posesión de las mercancías, luego del desembarque, salvo raras excepciones- las legislaciones aduaneras sientan el principio, de que la responsabilidad sobre las mercancías recae sobre el transportista (o su representante local), hasta el momento en que ingresen dichas mercancías al recinto de almacenamiento, formalizado con la cancelación del Manifiesto de Carga.

La segunda etapa del proceso de almacenamiento, precisamente, tiene que ver con las relaciones jurídicas del transportista (o de quien legalmente lo supla), el representante legal del local del almacén y la autoridad aduanera. La vinculación de los tres sujetos se desdobra en dos relaciones: una primera relación, del transportista con el representante legal del almacén o depósito, en cuanto opera la transferencia de la posesión y del riesgo de la mercancía, pues aquel lo pierde y el último mencionado lo adquiere. Evidentemente, hay una transferencia de responsabilidad sobre la mercancía. Se da luego una segunda relación, del representante legal del almacén con la autoridad aduanera; en este caso, se trata de una relación propia de la potestad aduanera. De las etapas del proceso de almacenamiento, tiene mayor trascendencia en el aspecto aduanero

la segunda, pues en ella, se desarrolla el registro y la tramitación de la cancelación del Manifiesto de Carga, a tal punto que las mercancías previstas rigurosamente, ingresen a los almacenes. Solo de ser así, la autoridad aduanera permite la cancelación del mencionado documento de transporte.

El registro del Manifiesto de Carga, lo hace la autoridad aduanera, de oficio, partiendo de la verificación documentaria al momento de la recepción de los medios de transporte. El registro modernamente es computarizado. Del registro del Manifiesto, aparece la información del medio de transporte (clases, nombre, bandera, matrícula, etc.), del embarcador, consignatario y conocimiento de embarque, de los puertos de procedencia y de destino, de los bultos, fecha de zarpe.

En algunos casos, como en el transporte aéreo, el registro de los Manifiestos de Carga, se hace con anterioridad al arribo del medio de transporte. En tales casos, el registro de los Manifiestos resulta provisional, sujeto a reajuste con la llegada de la carga. Sobre la base del registro del Manifiesto de Carga, la autoridad aduanera verifica el ingreso de la mercancía a los almacenes o depósitos. Es en ese momento, en que también verifica la situación de las Listas de faltantes y sobrantes de mercancías, conocidas con motivo del desembarque o descarga.

En caso de faltantes y sobrantes de las mercancías manifestadas, el transportista tiene el derecho y la obligación de explicar y justificar ya que puede haberse producido errores de embarque de origen (más o menos de lo debido) o de desembarque en los puertos de travesía. Cualquiera fuera la situación en, ese sentido, es admisible como justificación los casos fortuitos y de fuerza mayor; si la autoridad aduanera los considera convincentes; decide para el caso de faltantes, otorgar un plazo para reintegrar la carga o modificar el Manifiesto de

carga; para el caso de sobrantes, si la autoridad aduanera lo considera atendible, ordena el reembarque o simplemente deja en libertad al transportista, siempre que el consignatario asuma la responsabilidad sobre las mercancías ante la Aduana. Esto es posible respecto de mercancía manifestada. No siendo así cae en comiso.

Cuando los excesos son menores para ello la autoridad aduanera señala porcentajes o unidades- puede admitirse la destinación aduanera, cumpliéndose los requisitos y procedimientos normales. Salvada las situaciones de inconsistencia del Manifiesto de carga, o de cuadrar exactamente este con la realidad de la mercancía descargada e ingresada al almacén o depósito, la autoridad aduanera declara o considera cancelado el manifiesto de Carga. Este es el momento exacto en que el transportista se desliga jurídicamente de la carga y cesa la responsabilidad que lo ataba a la aduana.

Vale remarcar, que mercancía o carga no manifestada encontrada a bordo o en tierra, cae en comiso para libre disposición de la aduana, sin perjuicio de las acciones penales que puedan generarse. (Munive Taquia, 1995)

2.1.5. Disposición Aduanera de Mercancías

En principio, la mercancía materia de tráfico aduanero, solo suelen ser dispuestas por sus propietarios o por sus representantes, siempre que medie autorización aduanera. La forma ordinaria de disposición de las mercancías, bajo potestad aduanera, es según la destinación aduanera. La destinación aduanera, se materializa mediante el sometimiento de la mercancía a regímenes y operaciones aduaneras. La capacidad de disposición o, mejor todavía, el derecho de disposición de las mercancías por los dueños o sus representantes, cuando ellas se encuentran bajo la potestad aduanera, tiene un límite. El límite está determinado por un plazo; agotado ese plazo, la mercancía cae en

abandono y, por lo mismo, pasa a disposición de la aduana de la jurisdicción respectiva.

Así mismo, el derecho de disposición de las mercancías por sus dueños o representantes, se extingue cuando ellas caen en comiso o son incautadas, por la comisión de algunas irregularidades. En consecuencia, veamos con más detalle, la disposición aduanera de mercancías por abandono y decomisadas o incautadas. (Cosio Jara, 2012)

2.1.5.1. Supuesto de Disposición Aduanera de Mercancías

La disposición aduanera de mercancías, parte de tres supuestos: el abandono legal de ellas en poder de las aduanas, el comiso aduanero, y la incautación. (Cosio Jara, 2012)

2.1.5.1.1. Abandono de Mercancías en Aduanas

Las mercancías se encuentran en abandono legal por el sólo mandato de la ley, sin el requisito previo de expedición de resolución administrativa, ni de notificación o aviso al dueño o consignatario. En su libro Fundamentos de Derecho Aduanero, Jesús Munive Taquíá refiere la existencia de dos clases de abandono de mercancías, bajo potestad aduanera: una de ellas es el abandono voluntario y, la otra, el abandono legal. (Munive Taquia, 1995)

a) Abandono Voluntario

Es voluntario el abandono de mercancías, bajo potestad aduanera, cuando el propietario o su representante, debidamente facultado, decide

transferir dichas mercancías a favor de la aduana. Para que la voluntad sea válida, debe expresarse formalmente, por escrito, declarando la transferencia a la aduana. No basta, sin embargo, la sola voluntad de transferencia del propietario o de su representante, sino que también es necesario el consentimiento o la aceptación formal de la aduana. La aduana otorga su aceptación, cuando la mercancías tiene valor económico, como para responder por los derechos y demás deudas de que es acreedora y, siempre que dicha mercancías no tenga algún gravamen que afecte o limite su libre disposición.

Para las procedencias del abandono voluntario, no basta la expresión del deseo del propietario o de su representante, ni siquiera la aceptación formal de la aduana, sino que es necesario que dicho acto se realice siempre que la mercancía no haya caído en abandono legal, o que no se haya solicitado la destinación o el despacho aduanero. En resumen, para ser posible el abandono voluntario, es necesario que se reúnan los siguientes detalles:

- Voluntad del propietario o de su representante, de abandonar la mercancía a favor de la aduana bajo cuya potestad se encuentra.
- Voluntad de aceptación de aduana.

Estar la mercancía, en disposición para la destinación o despacho aduanero. (Munive Taquia, 1995)

b) Abandono legal

El abandono legal se configura, cuando se dan o se cumplen los presupuestos previstos por la legislación aduanera. No interesa la voluntad del propietario o del representante de la mercancía, bajo potestad aduanera. Es más, la voluntad de estos últimos puede ser de rechazo o de inconveniencia por el abandono de la mercancía. La ley aduanera, prevé dos supuestos para que se produzca el abandono:

El primero, consiste en una hipótesis, cual es el transcurso del plazo establecido para solicitar la destinación, o el despacho de la mercancía. La omisión de la solicitud y el vencimiento del plazo, automáticamente producen el abandono legal de la mercancía. Según el Decreto legislativo N° 1053 que aprueba la Ley General de Aduanas, el plazo es de treinta (30) días calendario contados a partir del día siguiente del término de la descarga.

El segundo, consiste en otra hipótesis, diferente y ulterior a la mencionada, cual es el transcurso del plazo para pagar los tributos aduaneros, previamente liquidado durante el despacho, y notificado al propietario de la mercancía o a su representante. Quiere decir, que si el obligado no paga los derechos aduaneros, la mercancía cae en abandono, a pesar de que se solicitó a despacho dentro del plazo establecido.

Para este caso, la normatividad aduanera señala que las mercancías caen en situación de abandono, cuando éstas han sido solicitadas a destinación aduanera y no se ha culminado su trámite dentro del plazo de treinta días (30) calendario siguiente a la enumeración. (Munive Taquia, 1995)

2.1.5.2. Disposición Aduanera de Mercancías Abandonadas

El abogado Jesús Munive Taquía, en su libro Fundamentos de Derecho Aduanero - Cap. XI, sostiene que, las aduanas en cuya jurisdicción se produce el abandono voluntario o legal de mercancías del tráfico aduanero, al asumir, en nombre del Estado, los derechos reales de propiedad y posesión, pueden disponer de ellas. (Munive Taquia, 1995)

El derecho de disposición aduanera de mercancías abandonadas, no obstante, no tiene la amplitud o espectro que caracteriza a un propietario de Derecho Privado (venta, donación, permuta, entrega en pago, etc). Según el tratadista, la disposición aduanera solo permite a la Aduana tres alternativas: La destrucción, adjudicación y subasta, alternativas de disposición de mercancías que pasaremos a describir en detalle. Esa situación limitativa de disposición de la mercancía, por el Estado, hace pensar a algunos que el Estado, con el abandono, no adquiere el derecho de propiedad, sino tan solo el derecho de posesión. (Munive Taquia, 1995)

2.1.5.2.1. Destrucción de mercancías abandonadas

Las aduanas no pueden adjudicar ni subastar determinadas mercancías abandonadas, porque ellas, a juicio de cada Estado, expresada en su respectiva

legislación aduanera, resultan inconvenientes por diversas razones. De ahí que la única vía es la destrucción de las mercancías abandonadas, sea incinerándolas o inhabilitándolas. Entre las razones, más usuales, para la destrucción de las mercancías abandonadas, están las siguientes:

a) Destrucción por razones comerciales

En cumplimiento de la legislación comercial que obedece a las políticas de comercio exterior, las aduanas disponen la destrucción de las mercancías extranjeras abandonadas, bajo su potestad, cuando éstas tienen el riesgo de producir competencia en el mercado local, a productores nacionales de mercancías similares, o cuando aquellas pueden producir distorsiones de los precios relativos del mercado interno. Para el caso, por ejemplo, puede decidirse por la destrucción inevitable de cigarrillos, licores, vestidos, medicinas, alimentos.

b) Destrucción por razones sanitarias

Otra razón que asumen los países, para obligar legalmente la destrucción de mercancías abandonadas, es el de orden sanitario. En este caso, lo que se persigue es cautelar la sanidad humana, animal o vegetal. Bajo esa razón, pueden ser destruidos, por ejemplo, especialidades farmacéuticas, insumos para éstos, fertilizantes, insecticidas, etc. respecto de los cuales, cabe el riesgo de producir factores nocivos a los agentes o elementos de la naturaleza que los consuman. De

modo excepcional, la legislación aduanera puede disponer la exclusión de aquello que esté garantizado su idoneidad para el uso o consumo.

c) Destrucción por razones de moralidad

Aunque el concepto de moralidad es hoy en día relativo, las legislaciones aduaneras, especialmente las arraigadas a las costumbres de tiempos pasados, conservan todavía la obligación de destruir las mercancías que atentan contra la moral. Incluso, dichas legislaciones disponen el comiso de tales mercancías, antes o durante el despacho aduanero, para finalmente ser destruidas. Lo admirable está, en que las legislaciones aduaneras, resultan muy genéricas con la expresión "los que atentan contra la moral", motivo por el cual se producen grandes conflictos por determinar, en cada caso concreto, las mercancías o las materias calificadas como atentatorias de la moral.

Tradicionalmente, las aduanas han venido entendiendo como inmorales, las publicaciones, las grabaciones de sonido o imagen y los objetos o publicaciones denominados pornográficos. Hoy en día, pueden ser admitidos sin objeción por razones educativas, sanitarias, etc. Al diluirse la adjetivación inmoral de las mercancías, surgen pues conflictos o litis aduaneras.

d) Destrucción por razones de orden público

El orden público, es otro concepto de alcance

relativo. Puede entenderse como la sociedad sin conflicto, disciplinada, donde se mitigue los conflictos o se disipen las arbitrariedades. Es desde luego una aspiración. Ese concepto, en la práctica, es creado por el Estado y dentro de él por el Gobierno. Por ello, tiene marcados ribetes políticos; podría decirse, que en los hechos, el orden público es el orden que desean los gobiernos. Por cierto, esto último no es lo correcto, pues, lo que vale es aquel concepto que parte, aunque sea sin perfección, de las normas jurídicas como la Constitución Política, o de la legislación denominada del "interior".

La legislación aduanera se refiere, en este caso, a la destrucción de mercancías abandonadas en el dominio aduanero, que pongan en peligro a la población y a sus instituciones, como podrían ser ciertas armas o publicaciones, que vayan contra el orden público establecido. (Munive Taquia, 1995)

2.1.5.3. Disposición de Mercancía a través de la Subasta Aduanera o Remate

En algunas legislaciones aduaneras, la subasta es denominada "remate" aduanero. Denominación esta última incorrecta, porque remate es la venta de las mercancías "sobrantes". Las mercancías destinadas a la subasta, no son precisamente sobrante de nada. Tal como lo señala Fernando Cosio Jara: "el remate es el procedimiento que permite a la aduana subastar las mercancías abandonadas o decomisadas, con la finalidad de recuperar los ingresos públicos que se hubieran generado de haberse efectuado un despacho

normal”. Al respecto, agregamos que también es finalidad del remate descongestionar los almacenes de mercancías de la aduana y, asimismo, obtener recursos propios al amparo del artículo 184° de la NLGA. (Cosio Jara, 2012)

2.1.5.4. Disposición Aduanera de Mercancías en Aplicación de la Legislación Vigente

Las mercancías sobre las cuales la Aduana ejerce potestad de disposición, no solamente son las que caen en abandono. Lo son también las mercancías que caen en comiso o que son materia de incautación por las autoridades, al haberse cometido con ellas alguna irregularidad administrativa o penal, relacionada con una infracción o delito aduanero.

Las irregularidades administrativas aduaneras, que se sancionan con el comiso, están previstas en la legislación aduanera. Caso, por ejemplo, de las mercancías que no se encuentren manifestadas por el transportista, o aquellas que no habiendo sido declaradas en el proceso del despacho aduanero, se descubren en la etapa del aforo físico. El comiso tiene que ser firme, no en proceso de reclamación.

Procede la incautación, cuando las autoridades aduaneras o policiales detectan el ingreso de mercancía extranjera a territorio nacional sin el amparo de la documentación aduanera que acredite su ingreso legal al país. La incautación de los bienes materiales, entre ellos medios de transporte utilizados, son remitidos a los almacenes de propiedad de la Aduana a fin de custodiarlos temporalmente y en tanto se esclarezcan los hechos que motivaron su internamiento.

El conjunto de las mercancías decomisadas o incautadas, finalmente son sometidas a las normas ordinarias de disposición aduanera. Es decir, según sea el caso, pueden ser materia de destrucción, de adjudicación, remate o entrega al sector competente. (Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 1053, 2008)

2.1.5.4.1. Disposición de Mercancías en Situación de Abandono Legal, Abandono Voluntario y Comiso

Las aduanas, en cuya jurisdicción se produce el abandono voluntario o legal de mercancías del tráfico aduanero, al asumir, en nombre del Estado, los derechos reales de propiedad y posesión, pueden disponer de ellas. El derecho de disposición aduanera de mercancías abandonadas, no obstante, no tiene la amplitud o espectro que caracteriza a un propietario de Derecho Privado (venta, donación, permuta, entrega en pago, etc).

Las mercancías en situación de abandono legal, abandono voluntario y las que hayan sido objeto de comiso serán rematadas, adjudicadas, destruidas o entregadas al sector competente. Si la naturaleza o estado de conservación de las mercancías lo amerita, la Administración Aduanera podrá disponer de las mercancías que se encuentren con proceso administrativo o judicial en trámite. De disponerse administrativa o judicialmente la devolución de las mismas, previa resolución de la Administración Aduanera que autorice el pago, la Dirección Nacional de Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas efectuará el pago del valor de las mercancías

determinado en el avalúo más los intereses legales correspondientes para las mercancías objeto de comiso o abandono legal.

Esa situación limitativa de disposición de la mercancía, por el Estado, hace pensar a algunos que el Estado, con el abandono, no adquiere el derecho de propiedad, sino tan solo el derecho de posesión. Cabe precisar que procede la recuperación de la mercancía en situación de abandono legal, conforme lo establecido en el Art. 181° del Decreto Legislativo N° 1053 que aprueba la Ley General de Aduanas, concordante con el Art. 237° del Reglamento de la Ley General de Aduanas aprobado por D.S.N° 010-2009-EF. En tal sentido, el dueño o consignatario podrá recuperar su mercancía en situación de abandono legal pagando la deuda tributaria aduanera, tasas por servicios y demás gastos que correspondan; previo cumplimiento de las formalidades de Ley hasta antes de que:

- Se ha declarado al ganador del lote en remate,
- Se ha notificado a la entidad beneficiada, la resolución que aprueba la adjudicación,
- Se ha iniciado el retiro de mercancías hacia el lugar donde se hará la destrucción,
- Se ha iniciado la entrega física de las mercancías al sector competente. (Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 1053, 2008)

2.1.5.4.2. Disposición de Mercancías en Situación de Comiso

La SUNAT, de oficio o a pedido de parte, podrá adjudicar mercancías en situación de abandono legal, abandono voluntario o comiso conforme a lo previsto en el

Reglamento. La adjudicación de las mercancías en situación de abandono legal se efectuará previa notificación, al dueño o consignatario quién podrá recuperarlas pagando la deuda tributaria aduanera y demás gastos que correspondan, dentro de los cinco (5) días siguientes a la fecha de notificación, cumpliendo las formalidades de ley. Vencido este plazo, la SUNAT procederá a su adjudicación.

Las entidades del Estado, podrán ser beneficiadas con la adjudicación de mercancías que contribuyan al cumplimiento de sus fines, así como a la mejora en su equipamiento o infraestructura. Conforme a las condiciones que establezca la Administración Aduanera, las Instituciones Asistenciales, Educativas o Religiosas sin fines de lucro podrán ser igualmente beneficiadas con dichas adjudicaciones. A la entrada en vigencia de la nueva Ley General de Aduanas, ya no solo se adjudicará mercancía para el “cumplimiento de sus fines”, sino también se abre la posibilidad de adjudicar para “mejorar su equipamiento o infraestructura”, lo cual es una implementación, que permitirá adjudicar mercancías que a la fecha no tenían movimiento en almacén a no haber sido solicitadas por los requirentes.

Con la finalidad de agilizar el recojo de mercancías adjudicadas, la ley General de Aduanas establece en su Art. 240º que a partir del día siguiente de notificada la Resolución que aprueba la adjudicación, la entidad o institución beneficiada tiene un plazo de veinte (20) días hábiles para recoger las mercancías adjudicadas. Vencido dicho plazo la Resolución de adjudicación queda

sin efecto automáticamente, sin que sea necesaria la emisión de una Resolución que contemple dicha consecuencia, encontrándose las mercancías nuevamente disponibles. Al respecto es menester de la institución tributario aduanera observar la condición negativa que se presenta con la disposición expresa de un plazo resolutorio, figura legal que encuentra su correlato en el artículo 178° de nuestro Código Civil, el cual señala: (...) Cuando el plazo es resolutorio, los efectos del acto cesan a su vencimiento. Antes del vencimiento del plazo, quien tenga derecho a recibir alguna prestación puede ejercitar las acciones conducentes a la cautela de su derecho.

De acuerdo a lo señalado, queda claro que la entidad beneficiada solo podrá realizar el recojo de la mercancía adjudicada a su favor dentro de los veinte días hábiles siguientes al de la notificación. Culminado dicho plazo, se extingue éste derecho y la resolución queda sin efecto.

2.1.5.4.3. Adjudicación de Mercancías en Situación de Abandono y Comiso

En casos de estado de emergencia, la SUNAT dispone la adjudicación de mercancías en abandono legal o voluntario o comiso a favor de entidades que se señalen mediante decreto supremo, a fin de atender las necesidades de las zonas afectadas. Esta adjudicación estará exceptuada del requisito de la notificación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 184°, que establece que para materializar la adjudicación de las mercancías en situación de abandono legal no será necesaria la notificación previa al dueño o

consignatario, de lo que se colige que ejecutada la adjudicación, la mercancía no podrá ser recuperada por su propietario. Las entidades a las que se les haya adjudicado mercancías restringidas deberán solicitar directamente al sector competente la constatación de su estado.

2.1.5.4.4. Destrucción de Mercancías de Conformidad a la Legislación Vigente

La SUNAT procederá a destruir las siguientes mercancías que se encuentran en situación de abandono voluntario, abandono legal o comiso:

- Las contrarias a la soberanía nacional;
- Las que atenten contra la salud (presentan signos de descomposición o aquellas con fecha de expiración para su uso o consumo vencida), el medio ambiente, la moral o el orden público establecido (cintas de vídeo, cassettes de audio y discos ópticos que evidencien ser grabados) y la soberanía nacional;
- Las que se encuentren vencidas o en mal estado;
- Los cigarrillos y licores;
- Las que deban ser destruidas según opinión del sector competente;
- Otras mercancías señaladas por Decreto Supremo, refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas;
- Las que carecen de valor comercial; y
- Las prohibidas o restringidas.

El proceso de destrucción de mercancías se inicia de oficio por la SUNAT, o a solicitud de los terminales de

almacenamiento, depósitos aduaneros autorizados, depósitos de material para uso aeronáutico, Duty Free, agencia marítima, dueños, o consignatarios, o por el pronunciamiento de la entidad competente. La SUNAT evalúa si procede la solicitud de destrucción, aprobándola mediante Resolución de Intendencia de Aduana o Resolución de Intendencia Nacional de Administración.

Para la destrucción de mercancías se deben cumplir las normas de cuidado del medio ambiente y la salud pública; en los casos que la naturaleza de las mercancías lo requiera se solicitará la opinión al sector competente. La destrucción de mercancías comprende la inutilización de las mercancías que por su naturaleza sólo pueden ser sometidas a un procedimiento que asegure la pérdida de su funcionalidad o de sus principales propiedades. (Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 1053, 2008)

2.1.5.4.5. Entrega al Sector Competente

La Administración Aduanera pondrá a disposición del sector competente las mercancías restringidas que se encuentren situación de abandono legal, abandono voluntario o comiso. El sector competente tiene un plazo de veinte (20) días contados a partir del día siguiente de la recepción de la notificación para efectuar el retiro de las mercancías o pronunciarse sobre la modalidad de disposición de las mercancías.

Vencido el citado plazo sin que el sector competente haya recogido las mercancías, o sin que haya emitido

pronunciamiento, la Administración Aduanera procederá a su disposición de acuerdo a lo que establezca el Reglamento. No procederá la entrega al sector competente de aquellas mercancías que se encuentren vencidas, en cuyo caso la Administración Aduanera procederá a su destrucción. La entrega al sector competente de mercancías restringidas en situación de abandono legal se efectuará previa notificación al dueño o consignatario quien podrá recuperarlas si cumple con las formalidades de ley y paga la deuda tributaria aduanera y demás gastos que correspondan dentro de los cinco (05) días siguientes a la fecha de notificación. Vencido éste plazo la SUNAT procederá a su entrega al sector competente. (Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 1053, 2008)

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Administración.

Ciencia social compuesta de principios técnicos y prácticos; cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales, con frecuencia conflictiva, en un solo organismo, para que ellos puedan operar como una sola unidad. (Chiavenato, 2006)

Abandono Legal

Institución jurídica aduanera que se produce en los supuestos contemplados en el Decreto legislativo N° 1053 publicado el 27.JNU.2008. Las mercancías se encuentran en Abandono Legal por el sólo mandato de la Ley, sin el requisito previo de expedición de Resolución administrativa, ni de notificación o aviso al dueño

o consignatario. Plazo: 30 días calendario a partir del día siguiente del término de la descarga o cuando hayan sido solicitados a destinación aduanera y no se ha culminado su trámite dentro del plazo de 30 días calendarios siguientes a la numeración. (Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 1053, 2008)

Administración Aduanera

Órgano de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria competente para aplicar la legislación aduanera, recaudar los derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo así como los recargos de corresponder, aplicar otras leyes y reglamentos relativos a los regímenes aduaneros, y ejercer la potestad aduanera. El término también designa una parte cualquiera de la Administración Aduanera, un servicio o una oficina de ésta. (Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 1053, 2008)

Aduana

Organismo responsable de la aplicación de la Legislación Aduanera y del control de la recaudación de los derechos de aduana y demás tributos; encargados de aplicar, en lo que le concierne, la legislación sobre comercio exterior, generar las estadísticas que ese tráfico produce y ejercer las demás funciones que las leyes le encomiendan. El término también designa una parte cualquiera de la administración de aduana, un servicio o una oficina. (Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 1053, 2008)

Aforo

Facultad de la autoridad aduanera de verificar la naturaleza, origen, estado, cantidad, calidad, valor, peso, medida, y clasificación arancelaria de las mercancías, para la correcta determinación de los derechos arancelarios y demás tributos aplicables así como los recargos de corresponder, mediante el reconocimiento físico y/o la

revisión documentaria. (Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 1053, 2008)

Comiso

Sanción que consiste en la privación definitiva de la propiedad de las mercancías, a favor del Estado.

Congestionamiento

Hace referencia a un estado de cosas lamentable que se caracteriza por el amontonamiento o acumulación de objetos, individuos o animales en un mismo lugar, el cual a propósito que no se haya físicamente preparado para albergarlos. Es decir la cantidad de objetos o seres humanos que habitan o que ocupan un determinado espacio es superior a la capacidad que tal espacio debería y puede contener, de acuerdo a los parámetros de comodidad, seguridad e higiene.

Deterioro

Degeneración, empeoramiento gradual y progresivo que observa algo, ya sea un objeto, una situación, una persona, entre otros. La palabra deterioro tuvo su origen etimológico en el latín “deteriorare”, derivado del adjetivo “deterior” con el significado de peor. El deterioro es el desgaste que se produce por obra del uso, de fenómenos climáticos, accidentes, hechos voluntarios, o del paso del tiempo que afecta tanto a las cosas animadas como inanimadas.

Incautación

Medida preventiva adoptada por la Autoridad Aduanera que consiste en la toma de posesión forzosa y el traslado de la mercancía a los almacenes de la SUNAT, mientras se determina su situación legal definitiva. (Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 1053, 2008)

Inmovilización

Medida preventiva mediante la cual la Autoridad Aduanera dispone que las mercancías deban permanecer en un lugar determinado y bajo la responsabilidad de quien señale, a fin de someterlas a las acciones de control que estime necesarias. (Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 1053, 2008)

Mercancía

Bien susceptible de ser clasificado en la nomenclatura arancelaria y que puede ser objeto de regímenes aduaneros.

Organización Administrativa.

Orientada en el sentido de disponer las cosas en forma tal que todas las operaciones realizadas se hallen en dependencias distintas, distribuyendo el trabajo con separación y comprobación de las operaciones, y a la vez que cada uno de los organismos administrativos tenga bien fijadas sus atribuciones, y dentro de cada organismo, lo mismo con cada persona o agente, para que se obtenga la determinación perfecta de la responsabilidad, si la hubiera y se eviten posibles conflictos de ejecución de operaciones. (Chiavenato, 2006)

Potestad Aduanera

Conjunto de facultades y atribuciones que tiene la administración aduanera para controlar el ingreso, permanencia, traslado y salida de personas, mercancías y medios de transporte, dentro del territorio aduanero, así como para aplicar y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias que regulan el reglamento jurídico y aduanero. La administración aduanera dispondrá las medidas y procedimientos tendientes a asegurar el ejercicio de la potestad aduanera.

Los administradores y concesionarios, o quienes hagan sus veces, de los puertos, aeropuertos, terminales terrestres y almacenes aduaneros, proporcionaran a la autoridad aduanera la instalación e infraestructura

idóneas para el ejercicio de su potestad. (Ley General de Aduanas- Decreto Supremo N° 1053, 2008)

Procedimiento Administrativo.

Es el conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados. (Munive Taquia, 1995)

Proveedores.

Una organización debe desarrollar y mantener relaciones con sus proveedores para poder obtener los materiales que necesita. La meta es conseguir materiales de gran calidad a precios razonables. (Chiavenato, 2006)

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. Hipótesis General

El congestionamiento y el deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015, es elevado.

2.3.2. Hipótesis Específicas

a) El congestionamiento de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015, es elevado.

b) Existen efectos directos e indirectos que influyen directamente en el deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODOS

3.1.1. Método Analítico

El método analítico del presente trabajo de investigación se desarrolló para analizar en forma detallada, de todos los documentos relacionados a la recepción de mercancías incautadas, asimismo de los documentos relacionados a la disposición (salida) de las mercancías incautadas, que sirvió para obtener información sustentatoria para lograr los objetivos planteados.

3.1.2. Método Deductivo

El método deductivo, nos sirvió como base para recolectar información referente al problema de investigación que constituye el Marco teórico que viene a ser lo general o conocido, como la normatividad, Ley General de Aduanas, Ley de Delitos Aduaneros, Ley del procedimiento Administrativo, Almacenes, Ciclo de Almacenamiento, para pasar a lo específico o desconocido que constituye la aplicación práctica de los principios, postulados, teorías y normas referentes al problema de investigación.

3.2. Enfoque de Investigación Cuantitativo

Este enfoque tiene la característica cuantitativa, porque, mediante ésta se recolectó datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis. Información que consistió en el peso total (kilogramos) de mercancías que ingresaron al almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, así como el peso (kilogramos) total de mercancías que salieron del almacén según el tipo de disposición (adjudicaciones, destrucciones, entregas al Sector Competente) comprendido en cada periodo.

3.3. Diseño de investigación - Transversal no experimental

Este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo". (S., 2005). La investigación se realizó en un tiempo determinado y un ambiente natural tal como se iba realizando las actividades en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno.

3.4. Tipo de investigación Explicativa

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos, es decir están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre el fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relacionan dos o más variables. Este tipo de investigación nos sirvió para obtener información sustentatoria para lograr los objetivos planteados, y llegar a conocer las principales causas sobre el congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno.

3.5. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

3.5.1. Observación directa.

Se define como una técnica de recolección de datos que permite acumular y sistematizar información sobre un hecho o fenómeno que tiene relación con el problema que motiva la investigación. En la aplicación de esta técnica, se registra lo observado, mas no interroga a los individuos involucrados en el hecho o fenómeno; es decir, no se hace preguntas, orales o escrita, que le permitan obtener los datos necesarios para el estudio del problema.

La observación tiene la ventaja de facilitar la obtención de datos lo más próximos a como éstos ocurren en la realidad; pero, tiene la desventaja de que los datos obtenidos se refieren sólo a un aspecto del fenómeno observado. Esta técnica es fundamentalmente para recolectar datos referentes al comportamiento de un fenómeno en un “tiempo presente”; y nos permite recoger información sobre los antecedentes del comportamiento observado.

En la investigación la técnica nos permitió determinar cuantitativamente la distribución interna del Almacén Central; es decir, cuantificar la capacidad de almacenamiento de las diferentes zonas, andamios y pasillos que cuenta el área de bienes corrientes.

3.5.2. Encuesta

Es una técnica para la recolección de información a los administrativos responsables del manejo de las mercancías incautadas, que es llenado por los encuestados; con los objetivos de uniformar la observación, fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio, Aislar problemas y precisar los

datos requeridos. Asimismo, capta información en un formulario estructurado.

El tipo de encuesta que se utilizó, según el tipo de investigación es la encuesta descriptiva, estas encuestas buscan reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes. Esto significa intentar descubrir en qué situación se encuentra una determinada población en momento en que se realiza la encuesta.

3.5.3. Análisis de contenido

El Análisis de Contenido es la técnica que permite reducir y sistematizar cualquier tipo de información acumulado en datos, respuestas o valores correspondientes a variables que investigan en función de un problema.

3.5.4. Revisión Documental

Con esta técnica se ha revisado Documentos, dispositivos legales vigentes y particularmente referidos a almacenamiento de mercancías y disposición de , mercancías, lectura de trabajo de investigación que antecede al presente trabajo de investigación, consulta de textos sobre el tema, así como se realizará el manual de organización y funciones, plan operativo institucional y el Reglamento de Organización y Funciones, Organigrama.

3.5.5. Entrevistas

Esta técnica nos sirvió para entrevistar a las personas que laboran en la Oficina de Supervisión, para saber cuáles son los efectos que originan el congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno.

3.5.6. Cuestionario

El cuestionario es el instrumento de recolección de datos y está conformado por un conjunto de preguntas escritas que se aplicó a las personas que laboran en el Área de Almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, con el fin de obtener la información necesaria para determinar los valores y respuestas de las variables propuestas en la investigación.

3.6. Población y Muestra

Para realizar el presente trabajo de investigación se tomó la totalidad de las mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, la totalidad de Documentos Fuente (Actas de recepción, Actas de Entrega). La población del presente trabajo de investigación está comprendida por 118 trabajadores y para la muestra se tomó en cuenta a los trabajadores que están directamente relacionados con el objeto de estudio que son cinco (5) personas entre ellos el jefe, los asistentes administrativos y técnicos del almacén, en este caso se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, por ser un estudio de caso.

CAPÍTULO IV

CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

4.1. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

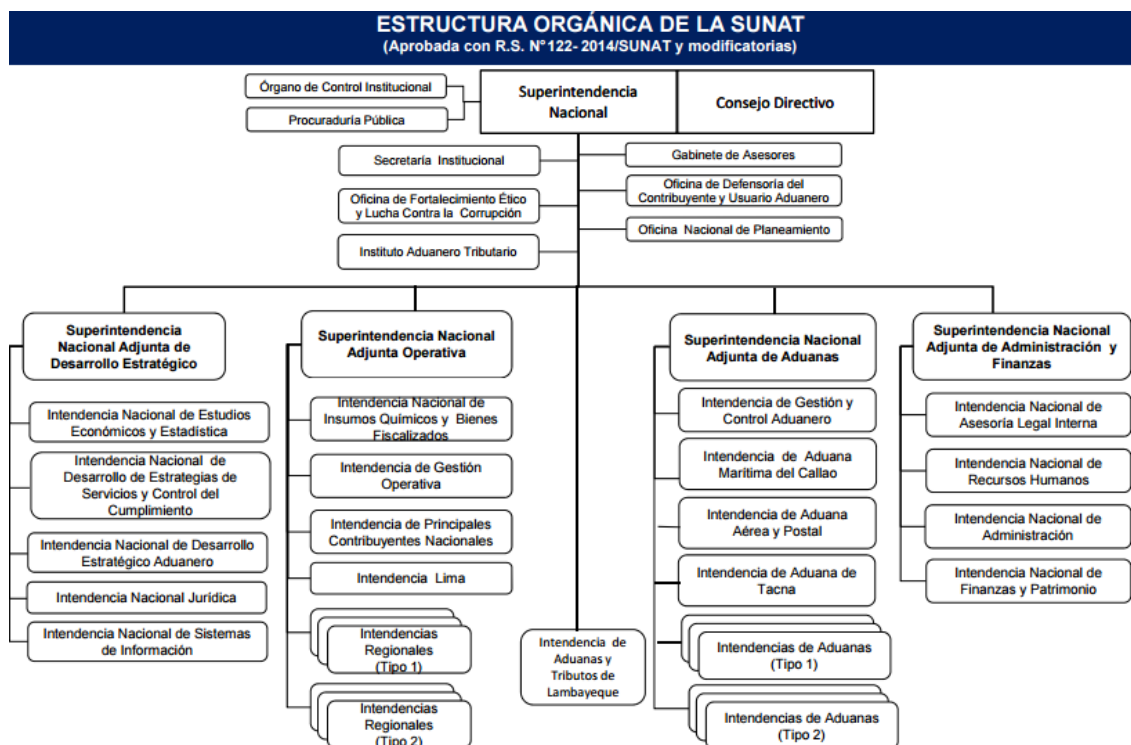
La Intendencia de Aduana de Puno, con domicilio en la Av. Santa Rosa N° 475, distrito, provincia y departamento de Puno, depende directamente de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas. La Supervisión de Almacén de Mercancías es una unidad orgánica de apoyo directamente dependiente de la Intendencia de Aduana de Puno, que se encarga de las actividades de custodia, registro, inventario; así como del control del ingreso y salida de las mercancías del almacén.

Entre las principales funciones se encuentran las de recepcionar, clasificar, embalar, almacenar, inventariar, disponer y registrar en el Módulo de Control de Almacenes (MCA), mercancías e información proveniente del abandono legal, incautación, comiso y embargo por cobranza coactiva y de la cadena de custodia de elementos materiales, evidencias y administración de bienes incautados amparadas en documentación con sustento legal y administrativo, facilitando al personal que desempeña funciones de Técnica Aduanera la clasificación arancelaria y valoración de las mercancías. Producto del accionar represivo al amparo de nuestras facultades institucionales.

4.1.1. Funciones de la Supervisión de almacén de mercancías

- Recepción y registro en el Sistema Integrado de Gestión Aduanera (SIGAD), clasificación, embalaje, almacenamiento de las mercancías que le son entregadas por concepto de abandono legal, incautación, comiso y embargo por cobranza coactiva, amparadas con la documentación sustentatoria para su almacenamiento.
- Control del ingreso y permanencia de las mercancías almacenadas, coordinando su reconocimiento físico y avalúo con el área técnica, previo a su adjudicación, remate, incineración o destrucción; así como autorización de la salida de las mismas a la presentación de la documentación sustentatoria.
- Lotización, preparación e informe de la lista de mercancías en abandono legal o en comiso para remate, adjudicación, devolución, destrucción o incineración, así como desarrollo de acciones necesarias para la ejecución de los mismos.
- Inventario periódico de las mercancías almacenadas.
- Propuestas de medidas adecuadas de control, seguridad y conservación de las mercancías y de las instalaciones del almacén.
- Recepción de las mercancías en abandono legal o comiso, bajo inventario de los almacenes aduaneros, recintos feriales internacionales y otros lugares habilitados.
- Formulación de las liquidaciones de pago por concepto de almacenaje y remisión al área de Recaudación y Contabilidad para su cancelación.
- Traslado, custodia y control de mercancías en abandono legal y comiso administrativo de la Intendencia.
- Elaboración de propuestas de mejoras inherentes a las actividades específicas de la unidad organizacional que coadyuven a mejorar la productividad y el servicio resultante.

4.1.2. Organigrama de la SUNAT



Fuente: Página web.sunat.gob.pe

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, de acuerdo a su Ley de creación N° 24829, Ley General aprobada por Decreto Legislativo N° 501 y la Ley 29816 de Fortalecimiento de la SUNAT, es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa que, en virtud a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM, expedido al amparo de lo establecido en el numeral 13.1 del artículo 13° de la Ley N° 27658, ha absorbido a la Superintendencia Nacional de Aduanas, asumiendo las funciones, facultades y atribuciones que por ley, correspondían a esta entidad. Tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima, pudiendo establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

4.1.3. Finalidad de la SUNAT

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT con las facultades y prerrogativas que le son propias en su calidad de administración tributaria y aduanera, tiene por finalidad:

- Administrar, aplicar, fiscalizar y recaudar los tributos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los municipales, desarrollar las mismas funciones respecto de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), facultativamente, respecto de obligaciones no tributarias de ESSALUD y de la ONP, que de acuerdo a lo que por convenios interinstitucionales se establezca.
- Dictar normas en materia tributaria, aduanera y de organización interna.
- Implementar, inspeccionar y controlar la política aduanera en el territorio nacional, aplicando, fiscalizando, sancionando y recaudando los tributos y aranceles del gobierno central que fije la legislación aduanera y los tratados y convenios internacionales.
- Facilitar las actividades aduaneras de comercio exterior.
- Inspeccionar el tráfico internacional de personas y medios de transporte.
- Desarrollar las acciones necesarias para prevenir y reprimir la comisión de delitos aduaneros y tráfico ilícito de bienes.
- Proponer al Ministerio de Economía y Finanzas la celebración de acuerdos y convenios internacionales referidos a materia tributaria y aduanera y participar en la elaboración de los proyectos de dichos acuerdos y convenios.

- Liderar las iniciativas y proyectos relacionados con la cadena logística del comercio exterior, cuando tengan uno o más componentes propios de las actividades aduaneras.
- Proveer servicios a los contribuyentes, responsables y usuarios del comercio exterior a fin de promover y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Las demás que señale la ley.
- Reglamento de Organización y Funciones DS 115-2002-PCM.
- Modifican Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria DS 029-2012-EF (NUEVO)
- Ley 29816 – Ley de Fortalecimiento de la SUNAT (NUEVO)

4.1.4. Misión

Servir al país proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica, contribuyendo con el bien común, la competitividad y la protección de la sociedad, mediante la administración y el fomento de una tributación justa y un comercio exterior legítimo.

4.1.5. Visión

- ❖ Convertirnos en la administración tributaria y aduanera más exitosa, moderna y respetada de la región.
- ❖ Exitosa, porque lograremos resultados similares a los de las administraciones de los países desarrollados.
- ❖ Moderna, porque incorporaremos en nuestros procesos las tecnologías más avanzadas y utilizaremos los enfoques modernos de gestión de riesgo y fomento del cumplimiento voluntario para enfrentar con éxito los desafíos.
- ❖ Respetada por:

- El Estado: por mantener niveles bajos de evasión y de fraude en la tributación interna y el comercio exterior, y contribuir a financiar los programas sociales y el desarrollo del país.
- Los contribuyentes y usuarios de comercio exterior: porque aquellos que son cumplidores se sienten respetados; reciben todas las facilidades para el cumplimiento de sus obligaciones y tienen confianza en la capacidad de la institución de detectar y tratar los incumplimientos.
- Sus trabajadores: porque laboran en una institución con mística, modelo dentro del estado; orgullosos de pertenecer a la organización y comprometida con su misión.
- Sus trabajadores potenciales: porque es una institución atractiva para trabajar, que compite de igual a igual con las instituciones más atractivas del Estado y con las más respetadas empresas por los mejores egresados de las más prestigiosas instituciones educativas; y es capaz de atraer gente con experiencia que se destaque en el sector público o el privado.
- Otras administraciones: porque la consultan y la toman como referente.

4.1.6. Principios

Autonomía

La SUNAT debe ejercer sus funciones aplicando sus propios criterios técnicos, preservando su independencia y estabilidad institucional.

Honestidad

La actuación de la SUNAT y de sus miembros tiene que ser justa, recta, íntegra y de respeto a la verdad e implica la coherencia total

entre el pensamiento, el discurso y la acción. Es la base en que se sustenta la SUNAT.

Compromiso

Dado el carácter singular de la SUNAT como entidad que provee la mayor parte de los recursos al Estado y promueve la competitividad y la protección a la sociedad, la institución y sus miembros deben tener un fuerte compromiso con el bien común, basado en la justicia, respeto a los derechos humanos, y orientado a la búsqueda del progreso de nuestro país, el bienestar de todos los peruanos y a garantizar la igualdad de oportunidades. Asimismo, el colaborador debe estar plenamente identificado con la institución, sus metas y tener predisposición para hacer más de lo esperado a factores de lograr los objetivos. Debe desear pertenecer a la institución y estar orgulloso de ello.

Profesionalismo

El capital humano de la SUNAT debe caracterizarse por su excelencia ética y técnica. Debe ser imparcial, objetivo y efectivo, en caso de conflicto de intereses debe preferir el interés público y abstenerse de participar en aquellas situaciones que pudieran poner en duda la transparencia de su proceder.

Vocación de Servicio

La institución y sus miembros deben tener una permanente orientación a brindar un servicio de calidad que comprenda y satisfaga las necesidades de los contribuyentes, usuarios y operadores de comercio exterior, ciudadanos, así como de los usuarios internos de la institución; utilizando eficientemente los recursos y optimizando la calidad de nuestros servicios.

Trabajo en Equipo

Debemos trabajar en un ambiente de colaboración en el que se comparte información y conocimiento, privilegiando los resultados colectivos por sobre los individuales.

4.1.7. Funciones y atribuciones de la SUNAT

Son funciones y atribuciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria:

- Administrar, recaudar y fiscalizar los tributos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los municipales, así como las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), y otros cuya recaudación se le encargue de acuerdo a ley.
- Proponer al Ministerio de Economía y Finanzas la reglamentación de las normas tributarias y aduaneras.
- Expedir, dentro del ámbito de su competencia, disposiciones en materia tributaria y aduanera, estableciendo obligaciones de los contribuyentes, responsables y/o usuarios del servicio aduanero, disponer medidas que conduzcan a la simplificación de los regímenes y trámites aduaneros, así como normar los procedimientos que se deriven de éstos.
- Proponer al Poder Ejecutivo los lineamientos tributarios para la celebración de acuerdos y convenios internacionales, así como emitir opinión cuando ésta le sea requerida.
- Celebrar acuerdos y convenios de cooperación técnica y administrativa en materia de su competencia.
- Promover, coordinar y ejecutar actividades de cooperación técnica, de investigación, de capacitación y

perfeccionamiento en materia tributaria y aduanera, en el país o en el extranjero.

- Otorgar el aplazamiento y/o fraccionamiento para el pago de la deuda tributaria o aduanera, de acuerdo con la Ley.
- Solicitar, y de ser el caso ejecutar, medidas destinadas a cautelar la percepción de los tributos que administra y disponer la suspensión de las mismas cuando corresponda.
- Controlar y fiscalizar el tráfico de mercancías, cualquiera sea su origen y naturaleza a nivel nacional.
- Inspeccionar, fiscalizar y controlar las agencias de aduanas, despachadores oficiales, depósitos autorizados, almacenes fiscales, terminales de almacenamiento, consignatarios y medios de transporte utilizados en el tráfico internacional de personas, mercancías u otros.
- Prevenir, perseguir y denunciar al contrabando, la defraudación de rentas de aduanas, la defraudación tributaria, el tráfico ilícito de mercancías, así como aplicar medidas en resguardo del interés fiscal.
- Desarrollar y aplicar sistemas de verificación y control de calidad, cantidad, especie, clase y valor de las mercancías, excepto las que estén en tránsito y transbordo, a factores de determinar su clasificación en la nomenclatura arancelaria y los derechos que le son aplicables.
- Desarrollar y administrar los sistemas de análisis y fiscalización de los valores declarados por los usuarios del servicio aduanero.
- Resolver asuntos contenciosos y no contenciosos y, en este sentido, resolver en vía administrativa los recursos interpuestos por los contribuyentes o responsables; conceder

los recursos de apelación y dar cumplimiento a las Resoluciones del Tribunal Fiscal, y en su caso a las del Poder Judicial.

- Sancionar a quienes contravengan las disposiciones legales y administrativas de carácter tributario y aduanero, con arreglo a Ley.
- Ejercer los actos y medidas de coerción necesarios para el cobro de deudas por los conceptos indicados en el inciso precedente.
- Mantener en custodia los bienes incautados, embargados o comisados, efectuando el remate de los mismos cuando ello proceda en el ejercicio de sus funciones.
- Adjudicar directamente, como modalidad excepcional de disposición de mercancías, aquellas que se encuentren en abandono legal y en comiso administrativo. La adjudicación se hará a las entidades estatales y a aquellas a las que oficialmente se les reconozca fines asistenciales o educacionales, sin fines de lucro.
- Desarrollar programas de información, divulgación y capacitación en materia tributaria y aduanera.
- Editar, reproducir y publicar oficialmente el Arancel Nacional de Aduanas actualizado, los tratados y convenios de carácter aduanero, así como las normas y procedimientos aduaneros para su utilización general.
- Determinar la correcta aplicación y recaudación de los tributos aduaneros y de otros cuya recaudación se le encargue de acuerdo a ley, así como de los derechos que cobre por los servicios que presta.

- Participar en la celebración de Convenios y Tratados Internacionales que afecten a la actividad aduanera nacional y colaborar con los Organismos Internacionales de carácter aduanero.
- Crear, dentro de su competencia, administraciones aduaneras y puestos de control, así como autorizar su organización, funcionamiento, suspensión, fusión, traslado o desactivación cuando las necesidades del servicio así lo requiera.
- Ejercer las demás funciones que sean compatibles con la finalidad de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) ejercerá las funciones antes señaladas respecto de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), a las que hace referencia la Norma II del Título Preliminar del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por el Decreto Supremo N° 135-99-EF. La SUNAT también podrá ejercer facultades de administración respecto de otras obligaciones no tributarias de ESSALUD y de la ONP, de acuerdo a lo que se establezca en los convenios interinstitucionales correspondientes. (Artículo 15° del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT, aprobado mediante D.S. 115-2002-PCM publicado el 28-10-02).

CAPÍTULO V

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación que se realiza con la finalidad de dar la solución en cuanto al congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas. Para ello se muestra la exposición y análisis de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, los mismos que guardan relación con los objetivos generales y específicos:

5.1. Con Relación al Objetivo Específico N° 1:

“Analizar el congestionamiento de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015”

Definición del Problema del congestionamiento de mercancías incautadas en la Intendencia de Aduana de Puno

Para definir el problema se realizó un análisis detallado del peso total del inventario en existencia en los almacenes de la Intendencia de Aduana de Puno. Por la descripción de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se ha mencionado que uno de los principales problemas es el congestionamiento de mercancías, toda vez que la capacidad de almacenamiento de nuestro almacén principal se ha visto rebasado por el exceso de mercancías en stock de inventario. Nuestro objetivo en este primer paso es demostrar el congestionamiento de mercancías.

Cuadro N° 01
Stock de Mercancías

Cuadro de stock de Mercancías

Periodo	Ingreso de Mercancías	Salida de Mercancías	Total Stock de Mercancías	Total Stock de Mercancías
	Peso Kg	Peso Kg	Peso Kg	Toneladas
2015	2'488 451.28	2'207 912.72	12'774 817.51	12 774.82
2014	13'057 007.86	1'104 835.67	12'494 278.95	12 494.28
2013	849 035.35	991 440.27	542 106.76	542.11
2012	1'418 455.10	1'049 808.97	684 511.68	684.51
2011	512 296.35	196 430.80	315 865.55	315.87

FUENTE: Modulo de Control de Almacenes

ELABORACION: Propia

La existencia de mercancías en los almacenes de la Intendencia de Aduana de Puno, datan desde el año 2011, se considera desde el año 2011, puesto que en Mayo del 2011, hubo el saqueo y quema de la Intendencia de Aduana de Puno, donde se perdió la totalidad de mercancías incautadas así como el acervo el documentario. Es por ello que la antigüedad de las mercancías es de 04 años, el peso total de mercancías incautadas almacenado equivale a 12' 774 817.51kilogramos, el stock de mercancías va aumentando cada año, por lo que se observa un congestionamiento de mercancías.

Es de precisar que gran parte de la mercancía que corresponde al periodo 2012 y 2014, refieren en su mayoría a mercancías que no cuentan con información proporcionada por las unidades orgánicas operativas de la Intendencia de Aduana de Puno, para su disposición conforme a Ley.

Cuadro N° 02

Rotación de Mercancías Enero - Diciembre 2015 (Kg)

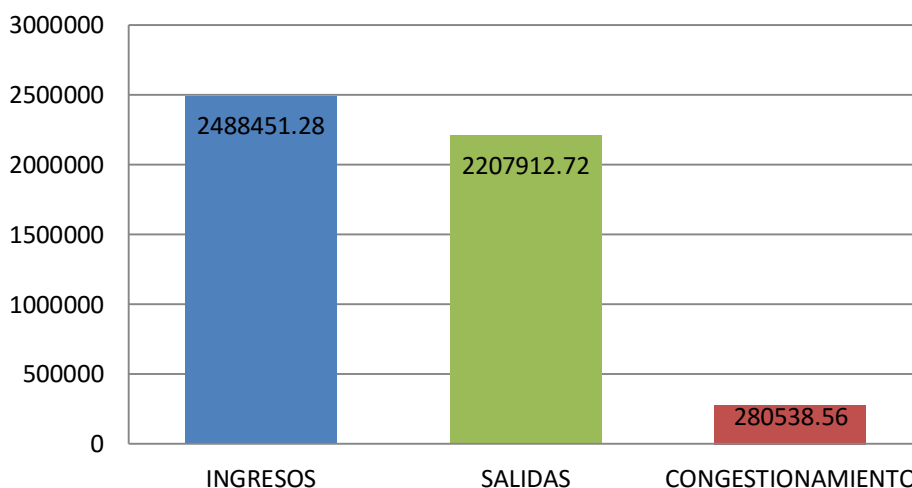
	INGRESOS	SALIDAS	CONGESTIONAMIENTO
I TRIMESTRE	720246.29	469505.58	250740.71
II TRIMESTRE	675605.94	505631.77	169974.17
III TRIMESTRE	890770.18	384392.41	506377.77
IV TRIMESTRE	201828.87	848382.96	646554.09
TOTAL	2488451.28	2207912.72	280538.56

FUENTE: Modulo de Control de Almacenes

ELABORACION: Propia

Gráfico N° 01

Rotación de Mercancías Enero - Diciembre 2015



FUENTE: Modulo de Control de Almacenes

ELABORACION: Propia

Durante el año 2015, la Supervisión de Almacén de Mercancías de la Intendencia de Aduana de Puno, recibió Dos millones cuatrocientos ochenta y ocho mil cuatrocientos cincuenta y un (2 488, 451) Kilogramos de mercancías intervenidas tanto por personal de Oficiales de Aduanas así como por personal de la PNP, en el marco de la lucha contra el contrabando. En este mismo periodo, se logró disponer Dos millones doscientos siete mil novecientos doce (2 207, 912) Kilogramos. El stock de mercancías del periodo 2015, tiene como resultado doscientos ochenta mil quinientos treinta y ocho (280, 538) kilogramos.

Cuadro N° 03

Adjudicaciones: Enero -Diciembre 2015

	PESO KG	VALOR US\$
I TRIMESTRE	77419.97	393898.51
II TRIMESTRE	203936.13	1010028.33
III TRIMESTRE	84201.15	648869.54
IV TRIMESTRE	291156.51	1063634.81
TOTAL	656713.76	3116431.19

FUENTE: Modulo de Control de Almacenes

ELABORACION: Propia

En el periodo comprendido entre enero a diciembre del 2015, las adjudicaciones de la Intendencia de Aduana de Puno a favor de instituciones públicas, religiosas y privadas, todas ellas sin fines de lucro y de propósito benéfico ascendió a US \$ Tres millones ciento dieciséis mil cuatrocientos treinta y un (3 116 431) dólares americanos, con un peso total de seiscientos cincuenta y seis mil setecientos trece (656 713) kilogramos.

Cuadro N° 04

Destrucciones: Enero -Diciembre 2015

	PESO KG	VALOR US\$
I TRIMESTRE	338909.71	183019.88
II TRIMESTRE	291823.20	203912.48
III TRIMESTRE	255798.11	112671.07
IV TRIMESTRE	451103.79	200043.60
TOTAL	1337634.81	699647.03

FUENTE: Modulo de Control de Almacenes

ELABORACION: Propia

Es en este mismo periodo la Supervisión de Almacén de Mercancías dispone la destrucción de mercancías en un peso equivalente a Un millón trescientos treinta y siete mil seiscientos treinta y cuatro (1 337 634) Kilogramos, en un monto ascendente a US \$ Seiscientos noventa y nueve mil seiscientos cuarenta y siete (699 647) dólares americanos.

Cuadro N° 05

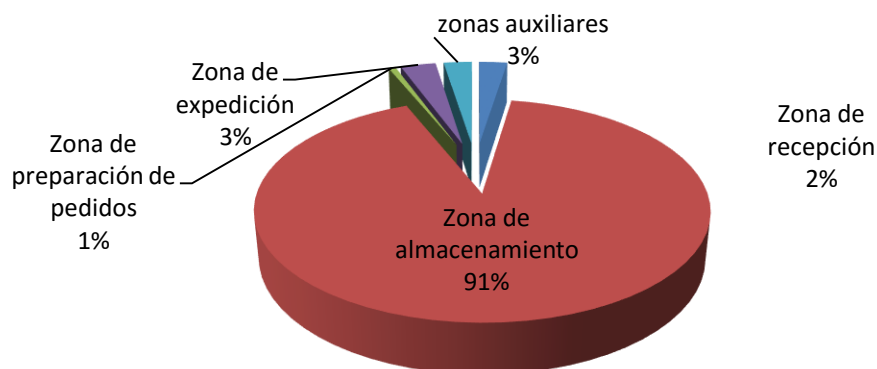
Distribución interna del Área del Almacén de Mercancías Incautadas de la Intendencia de Aduana de Puno

Distribución interna 1er Nivel	Área	Porcentaje
Zona de recepción	16 m ²	2.48%
Zona de almacenamiento	588 m ²	91.30%
Zona de preparación de pedidos	4 m ²	0.62%
Zona de expedición	20 m ²	3.11%
zonas auxiliares	16 m ²	2.49%
Área total	644.00 m²	100.00%

FUENTE: OBSERVACIÓN DIRECTA (ANEXO N° 01)
ELABORACIÓN: PROPIA

Gráfico N° 02

Distribución interna del Área del Almacén de Mercancías Incautadas de la Intendencia de Aduana de Puno



Fuente: Ficha de observación directa (Anexo N° 01)
Elaboración: Propia

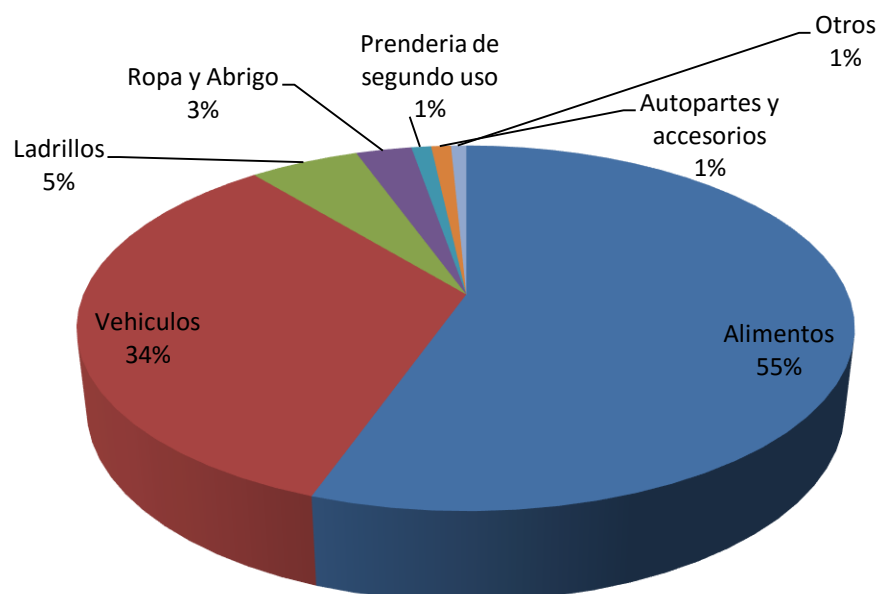
Se Observa que la Zona de Almacenamiento está constituido por el 91% del Área total interna del Almacén, debido a que es el más importante, porque en este lugar se ubica las mercancías incautadas; Asimismo se ha observado que no está delimitado claramente las zonas de recepción, Preparación de pedidos y la zona de Expedición, en muchos casos no son usados para determinado fin, sino que también es utilizado para almacenar temporalmente los bienes, porque no existe espacio o por el volumen y peso es difícil trasladar a su zona de Almacenamiento.

Cuadro N° 06
Ingreso de Mercancías Incautadas 2015

DESCRIPCION	PESO (KG)	REPRESENTACION EN %
Accesorios para celulares	2164.030	0.09
Alimentos	1330737.550	53.48
Artículos de Limpieza y Aseo Personal	8308.520	0.33
Autopartes y accesorios	17862.200	0.72
Calzados	4814.200	0.19
Carbón	5218.000	0.21
Cigarros	2613.800	0.11
Combustible	13574.700	0.55
Electrodomésticos	746.400	0.03
Equipos electrónicos	1940.360	0.08
Fertilizantes	6910.000	0.28
Frazadas	1072.400	0.04
Gas	1480.600	0.06
Herramientas	5178.970	0.21
Insecticidas	3513.900	0.14
Juguetes	2074.600	0.08
Ladrillo	130711.800	5.25
Licor	7611.300	0.31
Llantas	526.500	0.02
Medicina	317.930	0.01
Menajería de casa y afines	2695.110	0.11
Mercurio	1101.410	0.04
Otros	13309.900	0.53
Pirotécnicos	1437.700	0.06
Prendería de segundo uso	23603.800	0.95
Ropa	65339.600	2.63
Tela, Cierres y afines	11497.600	0.46
Utensilios de cocina	13484.400	0.54
Vehículos	808604.000	32.49
Total	2488451.280	100.00

FUENTE: Módulo de Control de Almacenes
ELABORACIÓN: PROPIA

Gráfico N° 03
Ingreso de Mercancías Incautadas 2015



FUENTE: Modulo de Control de Almacenes
ELABORACION: Propia

Como se puede apreciar en gráfico, el ingreso de mercancías, es en gran medida alimentos perecederos que representa un 55%, que por su naturaleza requieren de un almacenamiento seco y acondicionado libre de roedores, suciedad, entre otros contaminantes. A diferencia de los vehículos que representan un 34% estos no requieren de un almacenamiento especial, pero si requiere mayor espacio por el tamaño que estos representan. Como se observa en el cuadro N° 06, se tiene diversas mercancías, las cuales si bien no representan un mayor porcentaje requieren de un almacenamiento especial y medidas de seguridad según corresponda al tipo de mercancía ya sean restringidas, peligrosas o explosivos.

Resumen de Resultados del Objetivo Especifico N° 01

La existencia de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, desde el año 2011 hasta el 2015, cuenta con un stock de mercancías incautadas de Doce millones setecientos setenta y cuatro mil ochocientos diecisiete (12'774 817.51) kilogramos, tal como se muestra en el Cuadro N° 01, el mismo que va aumentando cada año, por lo que se observa un congestionamiento de mercancías en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno.

Asimismo se observa que el 91% del almacén está destinado a la zona de almacenamiento de mercancías incautadas, y las zonas de recepción, expedición, preparación de pedidos y auxiliares representan el 9% de los cuales no está debidamente delimitado y lo utilizan como zonas de almacenamiento.

Las mercancías incautadas en mayor medida son los alimentos, que representan un 55% del total de mercancías que ingresaron en el año 2015, seguido de vehículos, ladrillos, ropa nueva, prendería de segundo uso y otros. Los mismos que tienen diferente forma de almacenamiento por su misma naturaleza y conservación especial.

5.2. Con Relación al Objetivo Específico N° 2

“Analizar el deterioro y sus principales causas y efectos en las mercancías incautadas, en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015”

Análisis del almacén de mercancías según los trabajadores del Almacén de Mercancías

El Análisis de los aspectos generales del Almacén de Mercancías es importante porque permite tener claramente establecido el entorno en el que se desenvuelve las actividades.

Cuadro N° 07

Especialización de los trabajadores

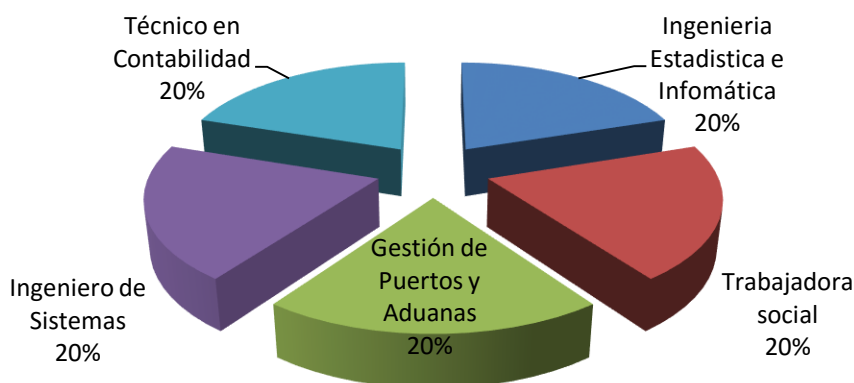
	Frecuencia	Porcentaje
Ingeniería Estadística e Informática	1	20%
Trabajadora social	1	20%
Gestión de Puertos y Aduanas	1	20%
Ingeniero de Sistemas	1	20%
Técnico en Contabilidad	1	20%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Gráfico N° 04

Especialización de los trabajadores



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

El nivel de Instrucción con el que cuenta el personal de Almacén Central, todos son de nivel superior, esto quiere decir que existe un grado de profesionales que son capaces de resolver problemas específicos que tiene y ha tenido el Almacén, y ha sido la razón por la cual ha ido funcionando pese a no contar con instrumentos y documentos de gestión.

Cuadro N° 08

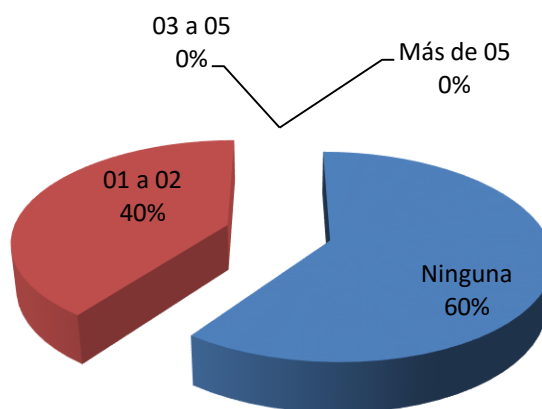
Capacitaciones referidas a manejos y gestión de almacenes

	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	3	60%
01 a 02	2	40%
03 a 05	0	0%
Más de 05	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)
ELABORACION: Propia

Gráfico N° 05

Capacitaciones referidas a manejos y gestión de almacenes



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)
ELABORACION: Propia

Las capacitaciones son muy importantes para los trabajadores como para la entidad, un personal capacitado cumple sus funciones de manera eficiente y eficaz asimismo aporta con nuevas tendencias de mejora para el centro de trabajo, como se aprecia en el grafico el 60% del personal no ha recibido capacitaciones desde que ingresó a laborar a la institución y el 40% del personal indica que si ha recibido capacitaciones que oscila entre una a dos capacitaciones desde que ingreso a laborar.

Cuadro N° 09

Conocimiento de las directivas para el almacenamiento de las mercancías incautadas

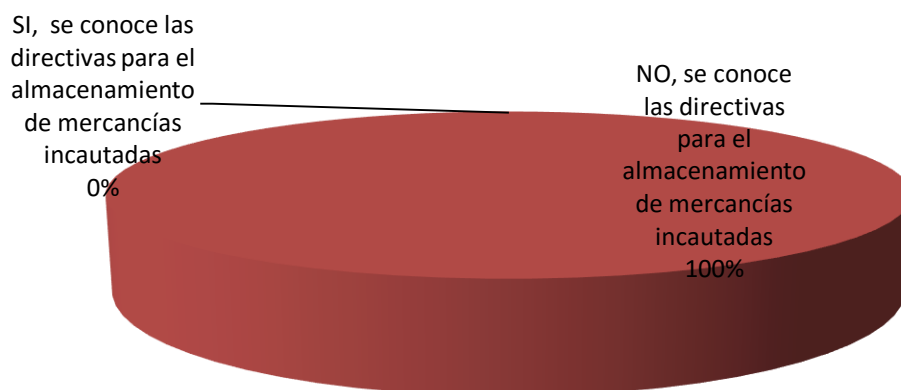
	Frecuencia	Porcentaje
SI, se conoce las directivas para el almacenamiento de mercancías incautadas	0	0%
NO, se conoce las directivas para el almacenamiento de mercancías incautadas	5	100%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Gráfico N° 06

Conocimiento de las directivas para el almacenamiento de las mercancías incautadas



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Conocer las directivas de almacenamiento de mercancías incautadas son muy importantes para el trabajador, de esta manera clasifica los tipos de mercancías y le da el correspondiente tratamiento de almacenaje, se aprecia en el gráfico que el 100% de los trabajadores desconocen las directivas de almacenamiento de mercancías.

Cuadro N° 10

El jefe de almacén distribuye las áreas que permitan ubicar las mercancías

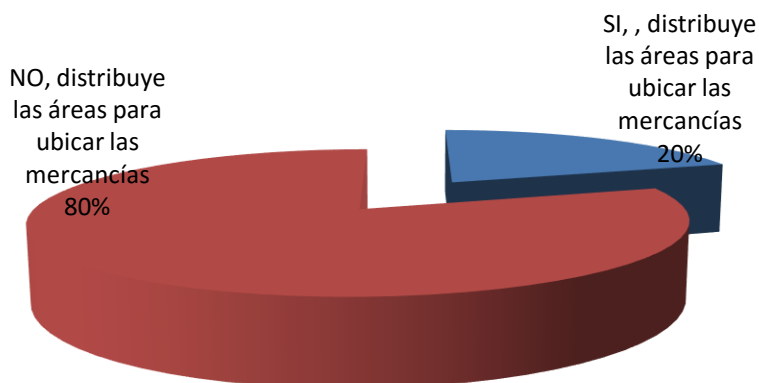
	Frecuencia	Porcentaje
SI, distribuye las áreas para ubicar las mercancías	1	20%
NO, distribuye las áreas para ubicar las mercancías	4	80%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Gráfico N° 07

El jefe de almacén distribuye las áreas que permita ubicar las mercancías



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Es muy importante tener distribuidas las áreas de un almacén, mas aun si no conocemos la procedencia de las mercancías que se internan en el almacén, estas mercancías podrian ocasionar daños a la salud y algunas emergencias en el centro de trabajo si no los almacenados correctamente, como se observa en el grafico el 80% indica que el jefe de almacén no ha distribuido el almacén para ubicar y almacenar las mercancías que ingresan producto de las intervenciones realizadas en lucha contra el contrabando.

Cuadro N° 11

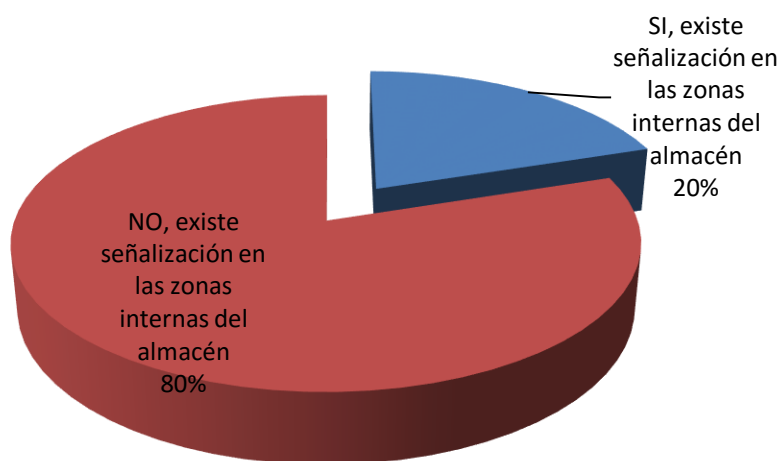
Señalización de las Zonas Internas del Almacén de Mercancías Incautadas

	Frecuencia	Porcentaje
SI, existe señalización en las zonas internas del almacén	1	20%
NO, existe señalización en las zonas internas del almacén	4	80%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)
 ELABORACION: Propia

Gráfico N° 08

Señalización de las Zonas Internas del Almacén de Mercancías Incautadas



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)
 ELABORACION: Propia

Las señalizaciones dentro un almacén son muy primordiales, estos evitan accidentes y daños a la salud del trabajador, en el grafico que antecede se aprecia que el 80% del almacén en su zona interna no hay señalizaciones y el 20% cuenta con señalización basica.

Cuadro N° 12

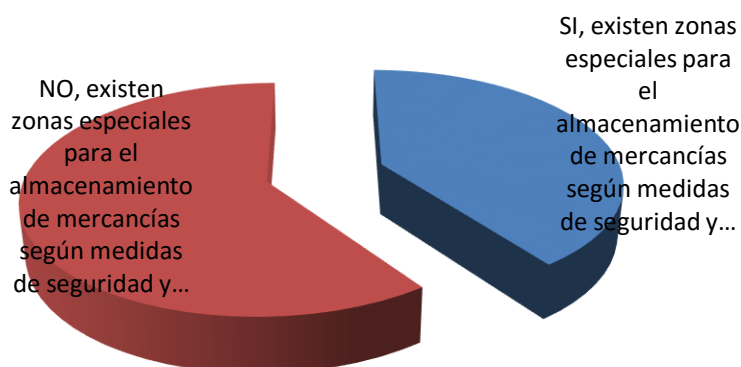
Zonas Especiales o Restringidas para el almacenamiento de mercancías según medidas de seguridad y conservación especial

	Frecuencia	Porcentaje
SI, existen zonas especiales para el almacenamiento de mercancías según medidas de seguridad y conservación especial	2	40%
NO, existen zonas especiales para el almacenamiento de mercancías según medidas de seguridad y conservación especial	3	60%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)
ELABORACION: Propia

Gráfico N° 09

Zonas Especiales o Restringidas para el almacenamiento de mercancías según medidas de seguridad y conservación especial



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)
ELABORACION: Propia

En el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno no se cuenta con zonas especiales de almacenamiento suficientes, puesto que están junto a otras mercancías y al contacto de los trabajadores, como se aprecia el 40% tiene zonas de almacenamiento especializado y el 60% no cuenta con zonas de almacenamiento especializado ni con las medidas de seguridad y conservación especial correspondiente que se requieren tales como insumos químicos, tóxicos, explosivos y combustible.

Cuadro N° 13

Aislamiento de Zonas Especiales o Restringidas de mercancías a contaminarse y/o dañarse

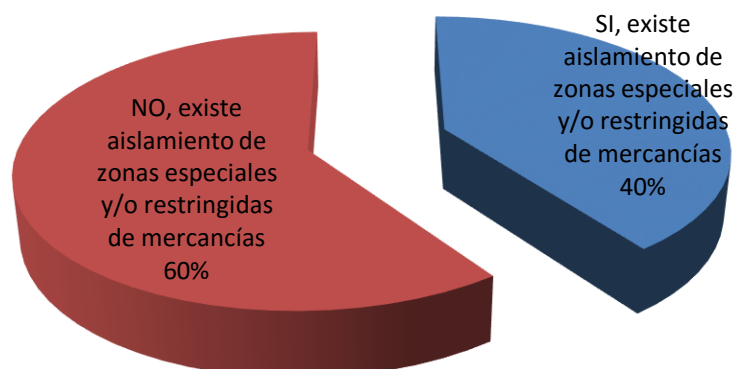
	Frecuencia	Porcentaje
SI, existe aislamiento de zonas especiales y/o restringidas de mercancías	2	40%
NO, existe aislamiento de zonas especiales y/o restringidas de mercancías	3	60%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Gráfico N° 10

Aislamiento de Zonas Especiales o Restringidas de mercancías a contaminarse y/o dañarse



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

El aislamiento de las mercancías que se encuentran en zonas especiales representa el 40% estas se encuentran tan cerca de las demás mercancías, como se mencionó en el Grafico N° 09 no hay suficientes zonas especiales de almacenamiento, y estas están distribuidas dentro del almacén pudiendo contaminar a las demás mercancías y dañarse por los fuertes olores que emanan, los mismo que representan el 60% que no están aislados de las demás mercancías.

Cuadro N° 14

Ubicación de mercancías según Zona de Almacenamiento en función a su determinación para el remate, adjudicación, destrucción o entrega a las instituciones encargadas de su control

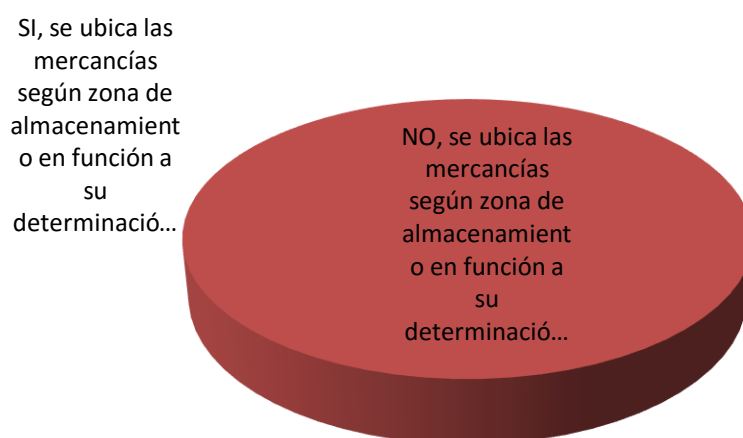
	Frecuencia	Porcentaje
SI, se ubica las mercancías según zona de almacenamiento en función a su determinación final	0	0%
NO, se ubica las mercancías según zona de almacenamiento en función a su determinación final	5	100%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Gráfico N° 11

Ubicación de mercancías según Zona de Almacenamiento en función a su determinación para el remate, adjudicación, destrucción o entrega a las instituciones encargadas de su control



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Una adecuada distribución de áreas en un almacén es importante, para un adecuado almacenamiento, distribución, manipulación y/o despazamiento de las mercancías, se observa que no existe una zona de almacenamiento para las mercancías en función a su determinación de remate, adjudicación, destrucción y entregas a las instituciones encargadas de su control.

Cuadro N° 15

Ubicación de mercancías en zonas establecidas considerando su similitud

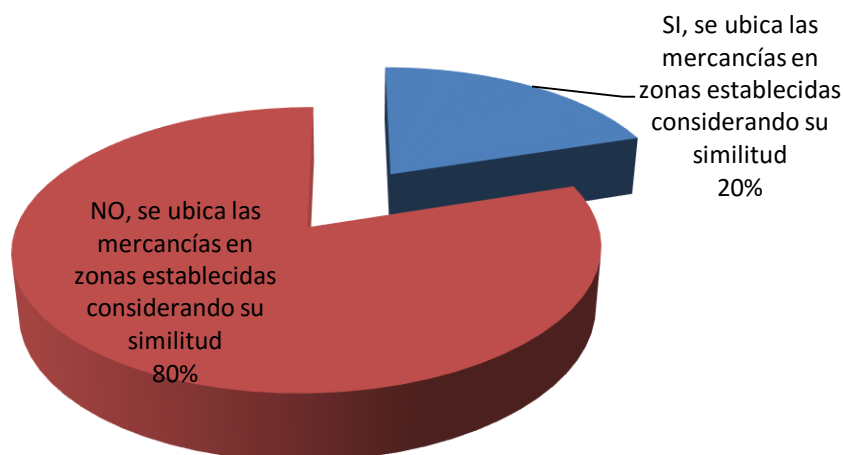
	Frecuencia	Porcentaje
SI, se ubica las mercancías en zonas establecidas considerando su similitud	1	20%
NO, se ubica las mercancías en zonas establecidas considerando su similitud	4	80%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Gráfico N° 12

Ubicación de mercancías en zonas establecidas considerando su similitud



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Las mercancías deben almacenarse según su similitud o familiaridad, para evitar daños y/o deterioros de las mercancías, en el grafico se observa que el 80% de las mercancías almacenadas no se ubican de acuerdo a su similitud o familiaridad, y solo el 20% se almacenan por su similitud, debemos hacer énfasis en este aspecto, las mercancías que ingresan al almacén son producto de intervenciones realizadas en lucha contra el contrabando y no conocemos su procedencia y así mismo no sabemos cuan nocivas son a la salud.

Cuadro N° 16

Manipulación de mercancías a través de paletas, cajas uniformes y homogéneas, que faciliten su control, localización, conteo físico y movimiento

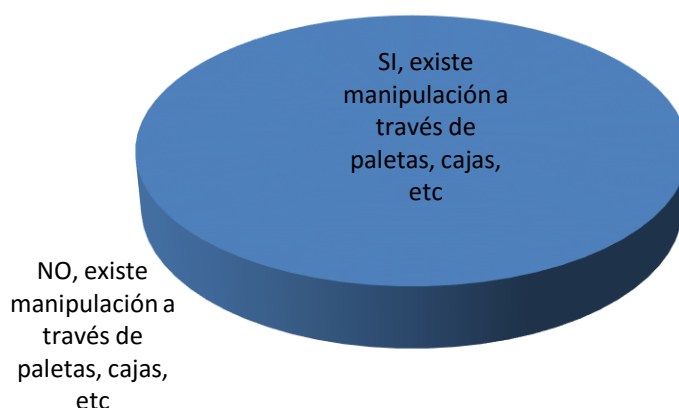
	Frecuencia	Porcentaje
SI, existe manipulación a través de paletas, cajas, etc	5	100%
NO, existe manipulación a través de paletas, cajas, etc	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Gráfico N° 13

Manipulación de mercancías a través de paletas, cajas uniformes y homogéneas, que faciliten su control, localización, conteo físico y movimiento



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

La manipulación de mercancías a través de paletas, cajas uniformes y homogéneas facilita su ubicación, control siempre en cuando el área donde deban ser manipulados las paletas estén de libre acceso, tal como muestra el gráfico en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, se manipula a través de paletas, cajas uniformes y otros.

Cuadro N° 17

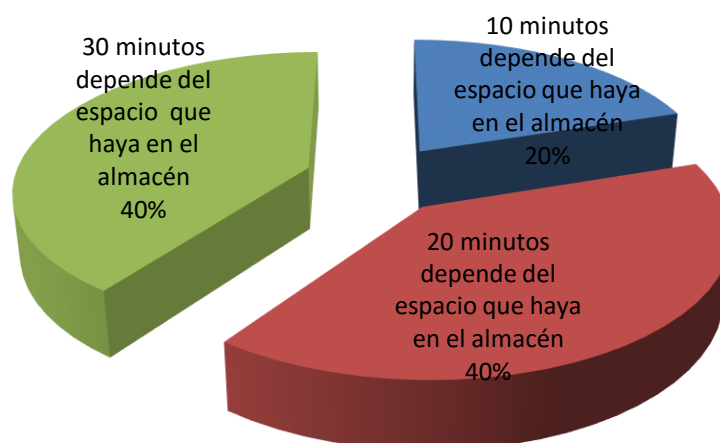
Tiempo de demora en la manipulación de mercancías a través de paletas, cajas uniformes y homogéneas

	Frecuencia	Porcentaje
10 minutos depende del espacio que haya en el almacén	1	20%
20 minutos depende del espacio que haya en el almacén	2	40%
30 minutos depende del espacio que haya en el almacén	2	40%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)
ELABORACION: Propia

Gráfico N° 14

Tiempo de demora en la manipulación de mercancías a través de paletas, cajas uniformes y homogéneas



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)
ELABORACION: Propia

La manipulación de paletas, cajas uniformes y homogéneas demanda un tiempo considerable, como se observa en el gráfico en un 80% se demora entre 20 a 30 minutos y un 20% se demora en 10 minutos, esto debido a la falta de espacio en el almacén central. Esto ocasionando demoras en la atención al tipo de disposición ya sea por adjudicación de mercancías, destrucción de mercancías, entregas al Sector Competente y/o a la atención de usuarios internos como usuarios externos.

Cuadro N° 18

Desplazamiento idóneo para la ubicación y preparación de mercancías

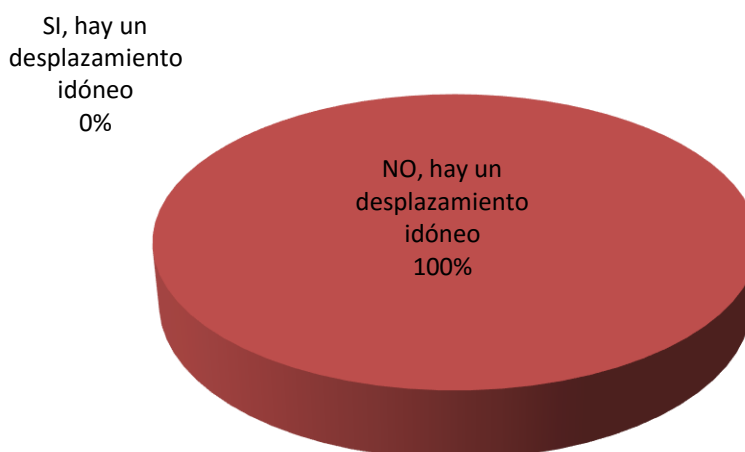
	Frecuencia	Porcentaje
SI, hay un desplazamiento idóneo	0	0%
NO, hay un desplazamiento idóneo	5	100%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Gráfico N° 15

Desplazamiento idóneo para la ubicación y preparación de mercancías



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Un almacén con suficiente espacio para poder desplazarse con un montacarga, apilador, ayuda al trabajador a realizar de manera eficiente su labor, como podemos observar el almacén no presenta un adecuado espacio para el desplazamiento en cuanto a la ubicación y preparación de las mercancías, esto se debe a que el almacén presenta un congestionamiento de mercancías y estos se encuentran en los pasillos.

Cuadro N° 19

Preparación de mercancías según formulario de comprobantes de salida demanda demasiado tiempo en cuanto a búsqueda, extracción y desplazamiento

	Frecuencia	Porcentaje
SI, demanda demasiado tiempo	5	100%
NO, demanda demasiado tiempo	0	0%
Total	5	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Gráfico N° 16

Preparación de mercancías según formulario de comprobantes de salida demanda demasiado tiempo en cuanto a búsqueda, extracción y desplazamiento

NO, demanda demasiado tiempo
0%



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Un almacén debidamente ordenado y clasificado ayuda mucho al trabajador a preparar un pedido de ciertas mercancías, ganando así tiempo para poder alistar otros pedidos, según el gráfico la preparación de pedidos demanda mucho tiempo en cuanto a la búsqueda, extracción y desplazamiento, esto se debe al congestionamiento y falta de clasificación de mercancías.

Cuadro N° 20

Espacio destinado para ubicar las mercancías que están por entregarse

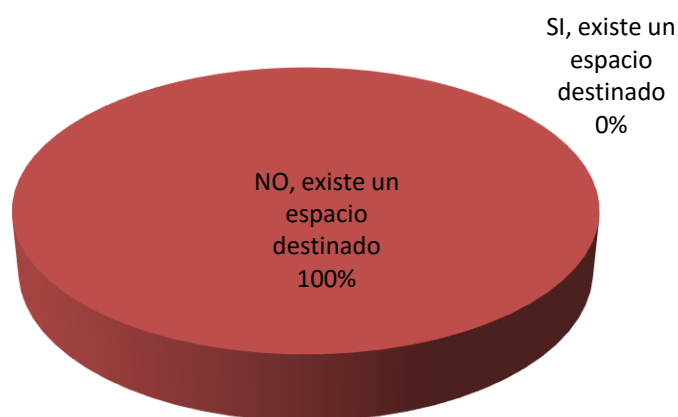
	Frecuencia	Porcentaje
SI, existe un espacio destinado	0	0%
NO, existe un espacio destinado	5	100%
Total	0	100%

FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

Gráfico N° 17

Espacio destinado para ubicar las mercancías que están por entregarse



FUENTE: Cuestionario (ANEXO N° 02)

ELABORACION: Propia

La intendencia de Aduana de Puno, no cuenta con un almacén amplio con las características, especificaciones para almacenar productos, provenientes de las intervenciones realizadas en lucha contra el contrabando, así mismo no tiene identificadas las zonas de almacenamiento para mercancías especiales, no cuenta con señalizaciones de peligrosidad de los productos y zonas de preparación de pedidos, se podría decir que el almacén es el cuello de botella de la Intendencia de Aduana de Puno.

Determinación de Causas del deterioro de mercancías

Con la finalidad de determinar e identificar las causas que probablemente originan este problema, se solicitó la participación del personal involucrado en el proceso de almacenamiento de mercancías. En la reunión de trabajo se obtuvo valiosa información relacionada al congestionamiento de mercancías en almacén; en esta oportunidad, la técnica de obtención de información fue la denominada entrevista y dio lugar a la Tormenta de Ideas. Con la metodología empleada, se intentó abarcar todas las probables causas que ocasionan el problema en análisis. Los temas que forman parte de ésta Tormenta de Ideas comprende el apoyo administrativo y logístico, la gestión de recursos humanos, el intercambio de información con otras instituciones del estado, entre otras actividades que nos permiten conocer el avance del trabajo que se viene desplegando en la Supervisión de Almacén de Mercancías como unidad orgánica directamente involucrada en el caso. Las causas que según el personal consultado originan el congestionamiento de mercancías son las siguientes:

- 1) Insuficiente suministro de información por unidades orgánicas operativas,
- 2) Escasez de personal asignado al subproceso de disposición de mercancías,
- 3) Insuficiente suministro de información por el Poder Judicial y Ministerio Público
- 4) Registro de información automatizado con errores,
- 5) Lentitud en la evaluación de Actas de Incautación,
- 6) Lentitud en la emisión de Proyectos de Resoluciones de Intendencia,
- 7) Deficiente ejecución de notificaciones,
- 8) Falta de compromiso de la administración en la gestión de almacenes,
- 9) Escasez de personal especializado en la gestión de almacenes,
- 10) Escasez de equipos y maquinaria especializada para la manipulación de mercancías,
- 11) Ubicación dificultosa de mercancías en situación de Libre

Disponibilidad,

- 12) No requerimiento de mercancías fuera de moda o tecnológicamente desfasadas,
- 13) Falta de compromiso e identificación institucional del personal que labora en almacenes,
- 14) Pérdida de documentos relacionados a la mercancía almacenada,
- 15) Limitaciones en el control de archivos,
- 16) Desconocimiento técnico de las características y otros datos de la mercancía incautada en el reconocimiento físico,
- 17) Mercancía que no cuenta con el rotulado correspondiente,
- 18) Lentitud en el recojo de la mercancía adjudicada, o lotizada para su entrega al sector competente,
- 19) Reasignación de mercancías adjudicadas por el vencimiento del plazo para su recojo,
- 20) Lentitud en la inspección y emisión de resultados del estado de las mercancías por la autoridad competente,
- 21) Desconocimiento de técnicas de reciclaje de artículos diversos que no son solicitados a adjudicación,
- 22) Duplicidad de esfuerzos por el registro de información manual,
- 23) Insuficientes Medidas de Seguridad,
- 24) Lentitud en el Abastecimiento de Material logístico,
- 25) Limitaciones en el mantenimiento de equipos informáticos,
- 26) Escasez de equipos para manipulación de mercancías en almacén,
- 27) Limitaciones en la limpieza de mercancía en anaqueles,
- 28) Limitaciones de gestión documentaria,
- 29) Desmotivación del Personal,
- 30) Mantenimiento de Instalaciones no planificado,
- 31) Escasez de empresas especializadas en el mantenimiento de equipos,
- 32) Parque de equipos para la manipulación de mercancías con el tiempo de vida útil vencido, y
- 33) Presión de la prensa.

Clasificación de Causas del deterioro de mercancías incautadas

Entre las probables causas que originan el congestionamiento de mercancías en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, está el insuficiente suministro de información por unidades orgánicas operativas de la Intendencia de Aduana, situación que no permite disponer de las mercancías que se encuentran incautadas y temporalmente almacenadas. Para clasificar ésta causa, se tuvo que evaluar si la misma fue motivada por el desconocimiento de un método, por la carencia de material, por la falta de una instalación apropiada, por la escasez de maquinaria, la influencia de la mano de obra y del entorno, o porque alguna actividad involucrada no permitió medir sus consecuencias.

Son 33 las causas establecidas producto de la tormenta de Ideas, las cuales fueron estratificadas según su origen conforme se detalla en el Cuadro N° 21 denominado Estratificación de las Causas según su Origen.

Como resultado de la estratificación se puede observar que el mayor porcentaje de causas se concentran en tres de los seis campos empleados (método, mano de obra y medio ambiente), cuyo porcentaje acumulado, luego de la ponderación realizada abarca el 66.67% del total de causas en análisis, las mismas que en su conjunto dan origen al congestionamiento y deterioro de mercancías.

Cuadro N° 21
Estratificación de Causas

POSIBLES CAUSAS	MATERIAL	Método	MANO DE OBRA	MAQUINA	MEDICIONES	MEDIO AMBIENTE
Insuficiente suministro de información por unidades orgánicas operativas,					X	
Escasez de personal asignado al subproceso de disposición de mercancías,			X			
Insuficiente suministro de información por el Poder Judicial y Ministerio Público						X
Registro de información automatizado con errores,			X			
Lentitud en la evaluación de Actas de Incautación,			X			
Lentitud en la emisión de Proyectos de Resoluciones de Intendencia,		X	X			
Deficiente ejecución de notificaciones,		X				
Falta de compromiso de la administración en la gestión de almacenes,		X				
Escasez de personal especializado en la gestión de almacenes,			X			
Escasez de equipos y maquinaria especializada para la manipulación de mercancías,				X		
Ubicación dificultosa de mercancías en situación de Libre Disponibilidad,		X				
No requerimiento de mercancías fuera de moda o tecnológicamente desfasadas,						X
Falta de compromiso e identificación institucional del personal que labora en almacenes,			X			
Pérdida de documentos relacionados a la mercancía almacenada,	X					
Limitaciones en el control de archivos,		X				
Desconocimiento técnico de las características y otros datos de la mercancía incautada en el reconocimiento físico,			X			
Mercancía que no cuenta con el rotulado correspondiente,		X				X
Lentitud en el recojo de la mercancía adjudicada, o lotizada para su entrega al sector competente,						X
Reasignación de mercancías adjudicadas por el vencimiento del plazo para su recojo,						
Lentitud en la inspección y emisión de resultados del estado de las mercancías por la autoridad competente,		X				X
Desconocimiento de técnicas de reciclaje de artículos diversos que no son solicitados a adjudicación,		X				
Duplicidad de esfuerzos por el registro de información manual,	X					
Insuficientes Medidas de Seguridad,						
Lentitud en el Abastecimiento de Material logístico,	X					
Limitaciones en el mantenimiento de equipos informáticos,				X		
Escasez de equipos para manipulación de mercancías en almacén,				X		
Limitaciones en la limpieza de mercancía en anaqueles,						X
Limitaciones de gestión documental,					X	
Desmotivación del Personal,			X			
Mantenimiento de Instalaciones no planificado,	X					
Escasez de empresas especializadas en el mantenimiento de equipos,	X					
Parque de equipos para la manipulación de mercancías con el tiempo de vida útil vencido,				X		
Presión de la prensa, y						X
TOTAL	5	7	8	4	2	7
%	15.15	21.21	24.24	12.12	6.06	21.21

FUENTE: Entrevista y tormenta de ideas (ANEXO N° 03)
ELABORACIÓN: Propia

De los tres campos en mención, es importante resaltar que la necesidad del suministro de información por la unidades orgánicas de la Intendencia de Aduana de Puno y la proveniente del Ministerio Público y del Poder Judicial, nos permitirá, previo su registro y validación en los Módulos Informáticos de la SUNAT, disponer de la mercancía almacenada, conforme las modalidades de disposición de mercancías dispuesta por Ley.

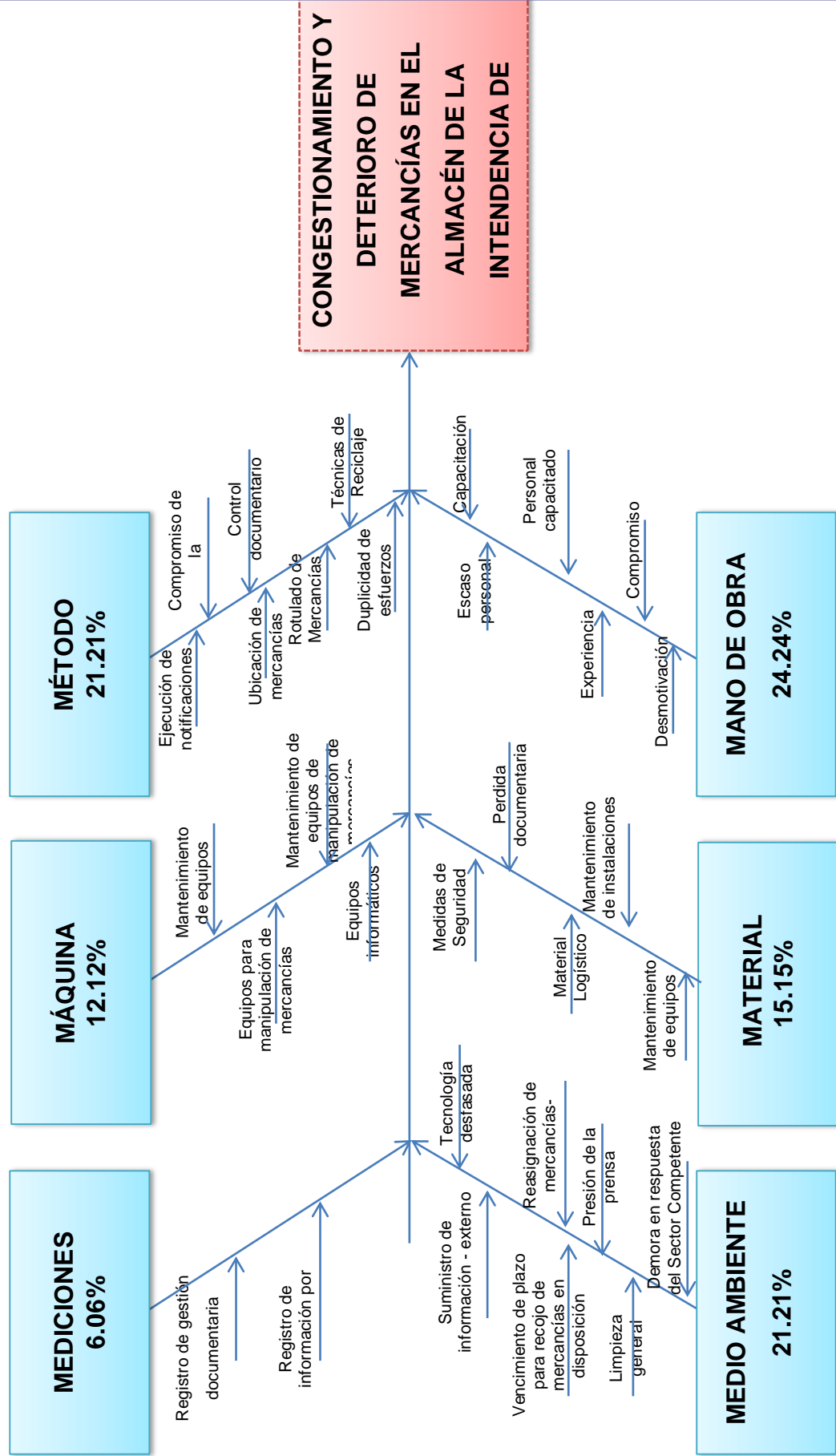
Luego de obtenida la información, el siguiente paso consistió en clasificación de las causas en aplicación de la técnica de análisis de causa - efecto para la solución de problemas, la misma que relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan. Es de precisar que la técnica en mención se utiliza para cuando se necesite encontrar la mayor cantidad de causas – raíces, entre ellas las más importantes de un problema, lo cual simplifica enormemente su análisis al presentar dichas causas en forma esquematizada y convirtiéndose de ésta manera en una herramienta que facilita la solución del o los problemas detectados.

Como resultado de la definición del problema del congestionamiento de mercancías y la determinación de causas del deterioro de mercancías, se deduce que el problema detectado, queda definido como el Congestionamiento y deterioro de Mercancías en el Almacén de la Intendencia de Aduana de Puno”, teniendo como sus principales causas, la escasez de personal, la necesidad del suministro permanente, tanto de las unidades orgánicas de la Intendencia de Aduana de Puno así como del Ministerio Público y Poder Judicial, de información relacionada a las actas de incautación de mercancías vinculadas a la infracción o delito del contrabando y de la correcta asignación de personal (cantidad y calidad) por la administración de SUNAT la Supervisión de Almacén de la Aduana de Puno, responsable de la gestión de mercancías bajo potestad aduanera.

Para esquematizar y visualizar mejor las causas según clasificación veamos el diagrama de ISHIKAWA para el congestionamiento y deterioro de mercancías en la Intendencia de aduana de Puno.

Figura N° 01

Diagrama de Ishikawa



Aplicación del Diagrama de Árbol de Problemas para la determinación de las causas

Un diagrama de árbol de problemas es simplemente una forma de visualizar las relaciones de causa y efecto de una situación problemática en particular. En este diagrama las causas se presentan en los niveles inferiores y los efectos en los niveles superiores. El problema central conecta los dos niveles. De ahí la analogía con un árbol: el tronco representa el problema central, las raíces son las causas, y las ramas representan los efectos. Entre más específicas sean las causas, más probable será que éstas estén en los niveles más bajos del diagrama de árbol; sin embargo, la localización de un problema en un diagrama de árbol no indica necesariamente su nivel de importancia.

El diagrama de árbol facilita la organización de los problemas dentro de una secuencia lógica la cual conducirá a conclusiones lógicas y a la identificación de soluciones factibles. En este caso el problema central establecido es el "Congestionamiento y Deterioro de mercancías en los almacenes de la Intendencia de Aduana de Puno". Las causas de este problema central, se deben a: "Insuficiente suministro de información por las unidades operativas de la Intendencia de Aduana de Puno", Escasez de personal asignado a la gestión de almacenes", e "Insuficiente suministro de información por el Ministerio Público y Poder Judicial". Las causas de cada uno de estos problemas están identificadas en los subniveles del árbol de problemas. La representación gráfica del árbol de causas, se muestra conjuntamente que el árbol de efectos en la figura denominada Árbol de Problemas (causas y efectos).

Determinación de los Efectos que generan las causas

Un problema puede ocasionar más de un efecto directo no deseado, el mismo que a su vez ocasiona efectos indirectos para dar lugar a la consecuencia final. Tres son los efectos directos del problema central que han sido identificados. Estos son:

- Desorden interno;

- Accidentes por manipulación de mercancías;
- Dificultad de desplazamiento dentro de las instalaciones;

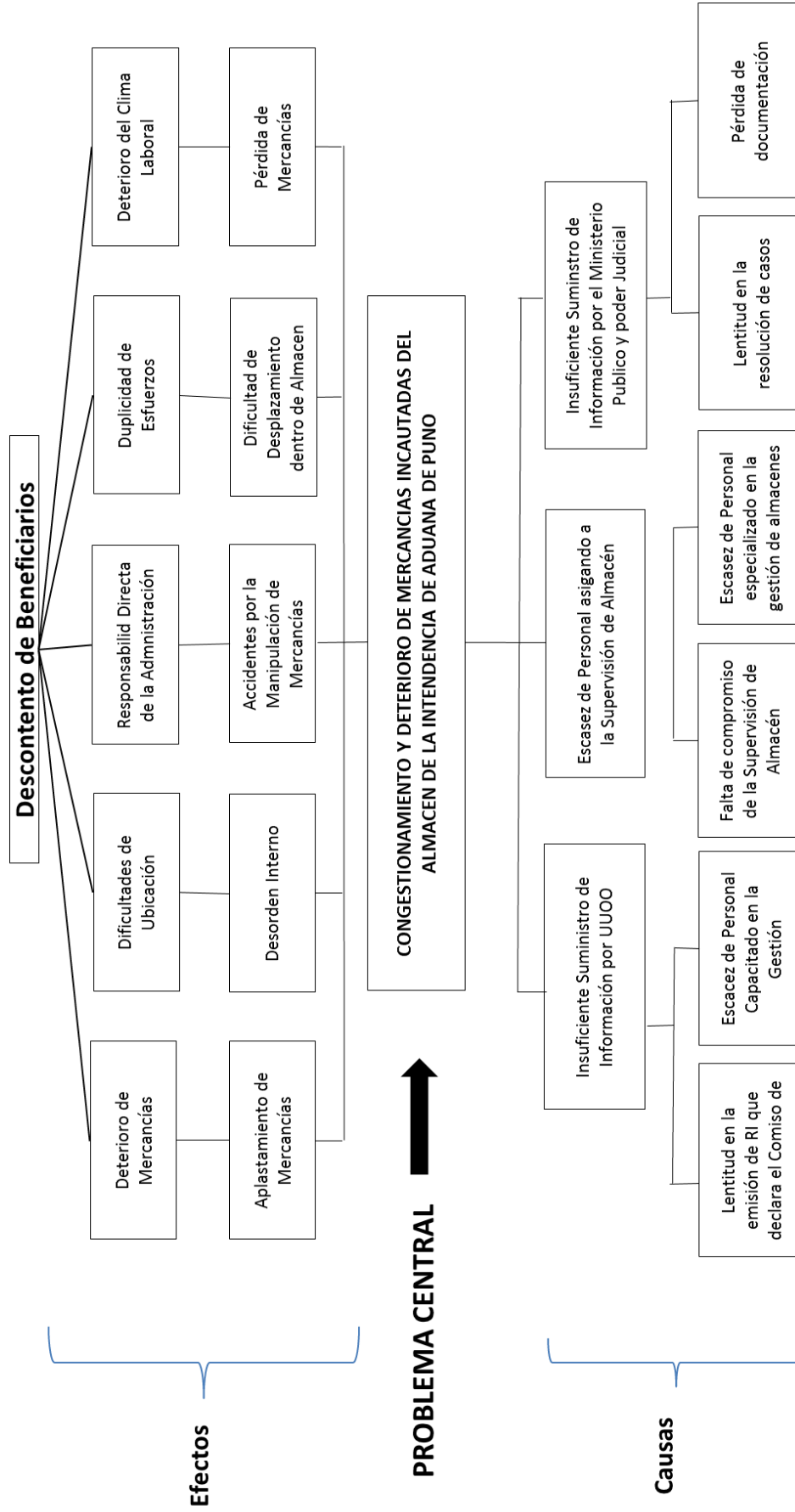
Cada uno de estos efectos directos dio lugar a los siguientes efectos indirectos:

- Aplastamiento de mercancías;
- Dificultades de ubicación;
- Responsabilidad directa de la administración;
- Duplicidad de esfuerzos; y
- Deterioro del Clima Laboral.

Todos los efectos materia de análisis producen el descontento de los beneficiarios de la disposición de mercancías bajo las modalidades de entrega al sector competente, devolución, entrega por remate y adjudicación, situación que podría complicarse de presentarse quejas a la prensa.

Si se desea, las causas y los efectos pueden detallarse hasta el punto en que se necesitarán varias páginas para mostrar el árbol de problemas. En general, entre más detallado sea el análisis, más completa será la comprensión del sistema y mayor será la probabilidad de diseñar soluciones efectivas. La representación gráfica del árbol de efectos, se muestra conjuntamente que el árbol de causas en la figura N° 02, denominada Árbol de Problemas (causas y efectos).

Figura N° 02
ARBOL DE PROBLEMAS (Causas y Efectos)



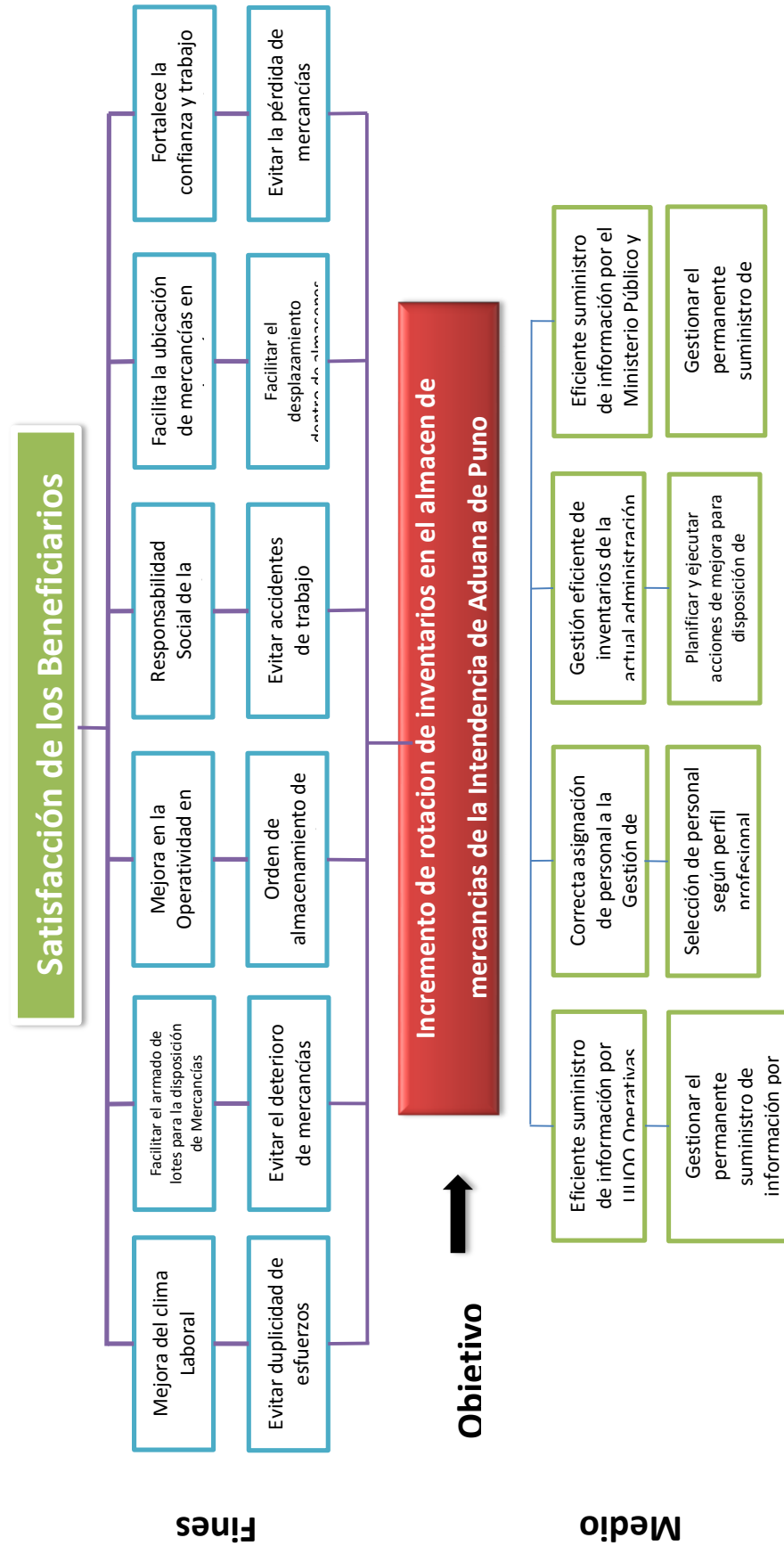
Definición de un nuevo objetivo

El propósito principal es la solución del problema. El análisis del objetivo es un proceso por el cual el problema, sus causas y efectos (directos e indirectos) se convierten en el objetivo solución, sostenido en medios y fines (directos e indirectos) hacia las cuales se pueden dirigir las actividades.

En aplicación de los pasos descritos, se cambiaron todos los estados negativos del árbol de problemas en situaciones positivas, todas alcanzables en un lapso de tiempo. Se convirtió el problema central "Congestionamiento y deterioro de mercancías en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno" en el objetivo central siendo este el "Analizar el congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno".

En el diagrama árbol de medios y fines, se establecen los medios que posibilitarían el eficiente incremento de la rotación de mercancías así como los fines que se lograrían con éste eficiente incremento de rotación de mercancías, determinándose un nuevo objetivo siendo "Incremento de la Rotación de Inventarios en el Almacén de Mercancías de la Intendencia de Aduana de Puno"

Figura N° 03
Determinación de un nuevo Objetivo para dar Solución al Objetivo Central



Elaboración: Propia

Resumen de Resultados del Objetivo Especifico N° 02

El personal que labora en el almacén desconoce las directivas de almacenamiento de mercancías, ocasionando que almacene las mercancías de acuerdo a criterio particular, cabe resaltar que el personal no tiene suficientes capacitaciones referente a la Gestión de Almacenes, no existe una distribución para áreas de almacenamiento, el almacén no presenta señalizaciones ocasionando accidentes en los trabajadores y no tomar las medidas de seguridad referente a mercancías que requieren de un almacenamiento especial, el almacén no presenta zonas especiales de almacenamiento para mercancías con un tratado especial de conservación, las mercancías se almacenan de manera conjunta y se presenta una demora en el desplazamiento dentro del almacén, puesto que las mercancías se encuentran en los pasillos del almacén.

Según la Estratificación de causas, originada por una lluvia de ideas de los trabajadores del almacén, el Diagrama de Ishikawa, y el Diagrama de Árbol, nos permitió conocer las causas del deterioro de mercancías, las cuales son: Insuficiente Suministro de Información por las Unidades Operativas, escasez de personal asignado a la gestión de almacenes y el Insuficiente suministros de información por el Ministerio Publico y Poder Judicial.

Asimismo se determinó los efectos directos e indirectos que influyen en el deterioro de mercancías, los cuales son: Desorden interno, accidentes por manipulación, dificultad de desplazamiento, aplastamiento de mercancías, dificultades de ubicación de mercancías, duplicidad de esfuerzos.

5.3. Con Relación al Objetivo Específico N° 3

“Proponer lineamientos orientados a disminuir el congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno”

Para realizar las propuestas de solución, nos concentramos en los medios fundamentales descritos en el árbol de medios y fines. La idea fue la de buscar de manera creativa una o varias acciones que concreticen en la práctica cada uno de los medios fundamentales. Ver Figura N° 4.

Son cuatro los medios fundamentales determinados:

- 1) Gestionar el permanente suministro de información con las unidades orgánicas operativas de la Intendencia de aduana de Puno;
- 2) Selección del personal según perfil profesional;
- 3) Planificar y ejecutar acciones de mejora para disponer mercancías de almacén; y
- 4) Gestionar el permanente suministro de información del Ministerio Público y Poder Judicial.

Cada uno de éstos medios fundamentales comprende una serie de actividades que de ejecutarlas, el problema de congestionamiento de mercancías estará resuelto.

No todos los medios fundamentales propuestos son de competencia directa de la Supervisión de Almacén de Mercancías, sin embargo, es de precisar que las funciones de ésta unidad orgánica dependen en su mayoría de la información que le puedan brindar tanto las unidades orgánicas operativas de la Intendencia de Aduana así como la información proveniente de otras instituciones como el Ministerio Público y el Poder Judicial.

La dependencia de terceros es en definitiva el mayor obstáculo por afrontar para descongestionar el hacinamiento de mercancías, toda vez que las acciones legales y administrativas relacionadas con la mercancía en custodia temporal

de almacenes no es una función de la Supervisión de Almacén, sino de otras orgánicas de la Intendencia de Aduana, así como de otras instituciones del Estado que participan como apoyo en la Lucha contra el contrabando.

Para cada medio fundamental, se sugieren actividades o acciones que contribuirán a su consecución. El resultado del análisis FODA (Ver Cuadro N° 22) considerado en el diagrama denominado Árbol de Medios Fundamentales y Acciones Propuestas, describen actividades desarrolladas como alternativas de solución (Ver figura N° 4).

Cuadro N° 22

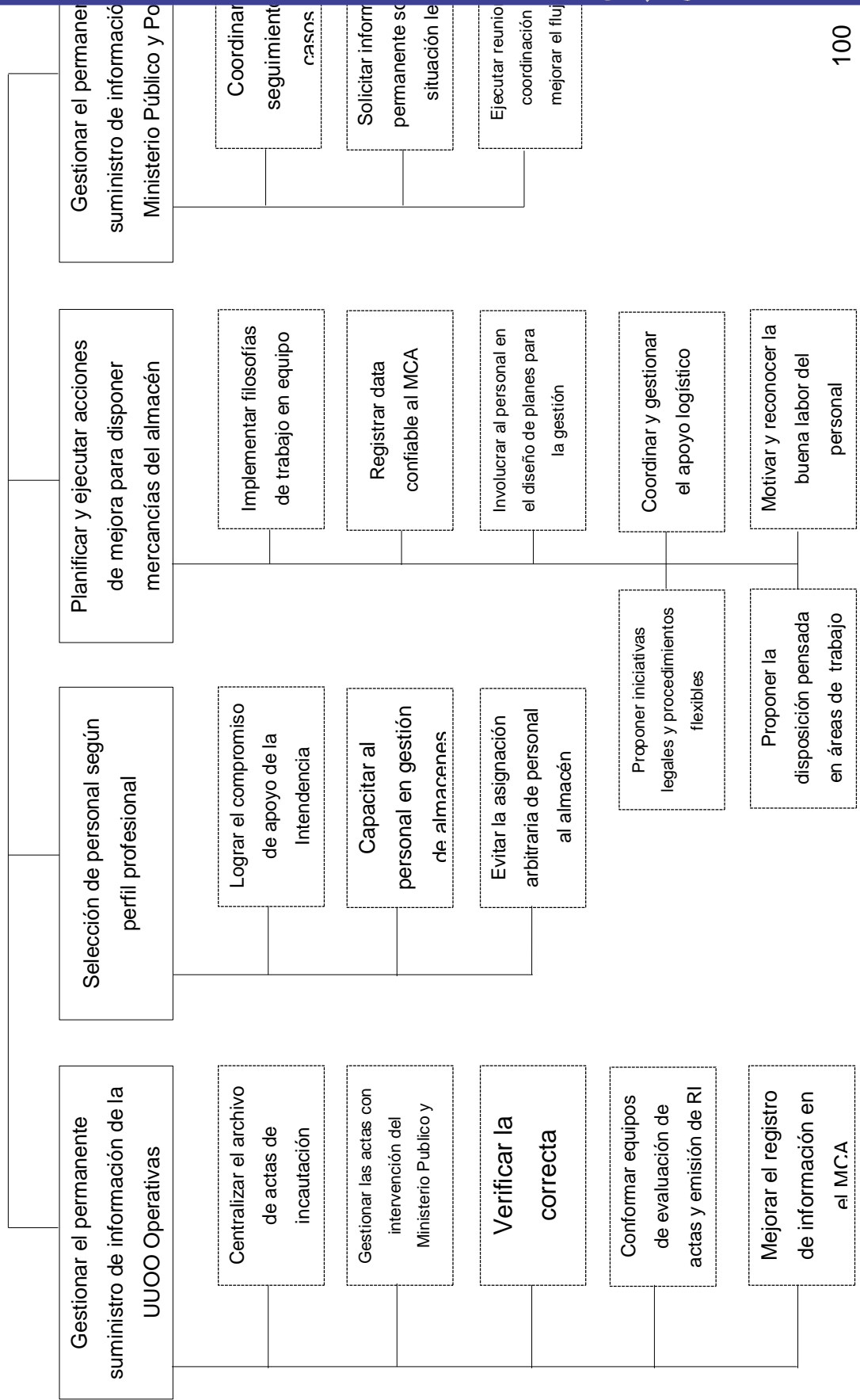
Análisis de Alternativas

Análisis de Alternativas	Fortalezas:	Debilidades:
<p>Oportunidades:</p> <p>O1. Mejorar la gestión de almacén con procesos eficientes y coordinados</p> <p>O2. Proponer procesos eficientes de disposición de mercancías y propuestas legales y administrativas.</p> <p>O3. Mejorar la coordinación de apoyo técnico y administrativo con usuarios internos y externos.</p> <p>O4. Capacitación especializada en técnicas de almacenamiento y filosofía de trabajo en equipo.</p> <p>O5. Mejorar equipos de manipulación de mercancías.</p>	<p>POTENCIALIDADES:</p> <p>FO1. Proponer iniciativas legales y procedimientos flexibles para una moderna gestión de almacenes.</p> <p>FO2. Potenciar la buena relación con usuarios externos para mejorar la coordinación y apoyo técnico.</p> <p>FO3. Diseñar los perfiles de los profesionales a ser asignados a almacén.</p>	<p>DESAFIO:</p> <p>DO1. Incrementar la cantidad de personal profesional y técnico calificado.</p> <p>DO2. Implementar estrategias para mejorar coordinación con usuarios internos y externos.</p> <p>DO3. Capacitación direccionada a la gestión almacenes.</p> <p>DO4. Implementar filosofías de trabajo en equipo foco de resultados.</p>
<p>Amenazas:</p> <p>A1. Ancho de banda de red informática insuficiente.</p> <p>A2. Mayor volumen de ingreso que egreso de mercancías.</p> <p>A3. Limitado e insuficiente flujo de información con usuarios internos y externos</p>	<p>RIESGO</p> <p>FO1. Diseñar e implementar acciones que eviten el deterioro y pérdida de mercancías por congestión.</p>	<p>LIMITACIONES</p> <p>DA1. Mejorar prácticas de almacenamiento para incrementar la disposición de mercancías por evitar el congestión.</p> <p>DA2. Diseñar estrategias de comunicación mercancías en disponibilidad de clientes.</p>

ELABORACION: Propia

Figura N° 04

Proponer Alternativas de Solución



Luego del análisis del volumen anual de mercancías en stock de almacenes, se identificó el congestionamiento y deterioro de mercancías como principal problema a solucionar. Para complementar la información relacionada al problema detectado se confeccionó un listado de probables causas, aplicando para tal efecto la tormenta de ideas, herramienta de calidad empleada para la obtención de información, la misma que fue clasificada desde los puntos de vista: Método, Mano de Obra, Mediciones, Medio ambiente, Maquinas y Materiales, para su mejor entendimiento en el diagrama ISHIKAWA.

Al proponer las alternativas de solución, se tomó en cuenta los medios fundamentales del Árbol de Medios y Fines, cuyas acciones o alternativas de solución se complementan con el resultado del análisis del entorno de la Supervisión de Almacén de Mercancías.

Soluciones Propuestas

Se desarrolló la Matriz Causa – Solución – Beneficio (Ver Cuadro N° 23), agrupando las causas directas en relación a las alternativas de solución propuestas en el Árbol de Medios Fundamentales y Acciones Propuestas. Los resultados de la matriz planteada permitirán satisfacer a los beneficiarios de la disposición de mercancías, especialmente a todas aquellas instituciones del estado y privadas cuya misión consiste en la ejecución de acciones benéficas sin que de por medio se encuentre cualquier fin lucrativo.

El incremento de la rotación de inventarios en stock de mercancías del almacén de ésta Intendencia de Aduana, no sólo permitirá descongestionar el hacinamiento de mercancías, también evitará cualquier responsabilidad social producto de accidentes de trabajo, hará eficiente la gestión de almacenes y por sobretodo contribuirá a mejorar el clima laboral.

Cuadro N° 23

Matriz Causa – Solución – Beneficio

Causas	Solución	Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Insuficiente suministro de información por UOO de la Intendencia de Aduana de Puno. ❖ Escasez de personal asignado a la gestión de almacenes. ❖ Insuficiente suministro de Información por el Ministerio Público y Poder Judicial 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gestionar el permanente suministro de información de proveedores internos y externos. ❖ Selección de personal según perfil profesional. ❖ Planificar y ejecutar acciones de mejora para disponer mercancías de almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer la confianza y el trabajo en equipo. ✓ Facilitar el armado de lotes para la disposición de mercancías. ✓ Mejorar la operatividad del almacén. ✓ Facilitar la ubicación de mercancías en el almacén.

ELABORACION: Propia

A continuación pasaremos a desarrollar y sustentar cada una de las alternativas de solución propuestas:

5.3.1. Gestionar el Permanente Suministro de Información de Proveedores Internos y Externos

Proveedores Internos y Externos

Para el presente caso, se denominan proveedores internos de la Supervisión de Almacén de Mercancías a todas aquellas unidades orgánicas que tienen entre sus funciones la entrega de documentación y mercancías para su custodia temporal en los almacenes de la Intendencia de Aduana de Puno. También se encuentran en calidad de proveedores internos aquellas unidades orgánicas de la SUNAT que proporcionan información técnica (Oficina de Oficiales de Aduanas) e información jurídica (Departamento de Asesoría Legal).

Los proveedores externos vienen a ser aquellas instituciones del Estado que se encuentran involucradas con la emisión de certificados o

autorizaciones de idoneidad de toda mercancía restringida y prohibida que pudiera estar en situación de almacenamiento temporal. Asimismo, son proveedores externos, el Ministerio Público, el Poder Judicial, el Tribunal Fiscal y toda institución que participa en la lucha contra el contrabando.

La entrega de mercancías a los almacenes de la aduana de Puno, genera actas de recepción diferenciadas por la procedencia de las mismas. El Cuadro N° 24 de distribución del Tipo de Acta por peso y valor del stock total de mercancías en almacenes, ilustra la información de correspondencia. Los códigos registrados por tipo de acta, tienen el siguiente significado:

- Las actas Tipo CA corresponden a la entrega/recepción de mercancías cuyo monto producto de la intervención no superan las 4 UIT ó que su ingreso al país devienen en ilícito al haber transgredido el cumplimiento de convenios bilaterales o que su intervención se realizó en zona primaria aduanera durante el procedimiento de despacho aduanero.
- Las actas Tipo CJ corresponden a la entrega/recepción de mercancías cuyo monto producto de la intervención superan las 4 UIT ó que su ingreso ilícito al país fue detectado por personal de la Policía Nacional, al amparo de sus facultades funcionales y las del Reglamento de la Cadena de Custodia de Elementos Materiales, Evidencias y Administración de Bienes Incautados.
- Las actas tipo AL corresponden a la entrega/recepción de mercancías en situación de Abandono Legal. Para que la mercancía se encuentre en situación de Abandono Legal, ésta se debe encontrar contemplada entre los supuestos establecidos en la Ley general de aduanas aprobada por Decreto legislativo N° 1053.

- Las actas tipo CU corresponden a la entrega/recepción de mercancías embargadas por el Departamento de Recaudación – Ejecutoria Coactiva. Esta mercancía para ser retirada de almacén debe ser rematada, no existe la posibilidad de disponerla en aplicación de otra modalidad de disposición de mercancías. De cancelarse la deuda, la mercancía embargada puede ser devuelta a su propietario.

Cuadro N° 24

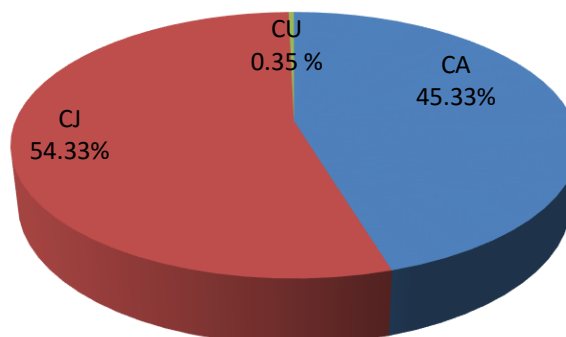
Cuadro de Distribución de Peso y Valor según Tipo de Acta de Recepción

Tipo de Acta de Recepción	Peso Kg	%	Valor US\$	%
CA	2942187.70	45.33%	8104673.82	38.41%
CJ	3526350.30	54.33%	12710985.81	60.24%
CU	22520.00	0.35%	283644.61	1.34%
TOTAL	6491058.00	100.00%	21099304.24	100.00%

FUENTE: Módulo de Control de Almacenes
ELABORACIÓN: Propia

Luego de haber explicado la correspondencia de actas respecto de los proveedores internos y externos de información y mercancías, debemos resaltar que la mercancía amparada con actas tipo CA y CJ corresponden al 99.65% del total de mercancías, conforme se puede apreciar en el Gráfico N° 18 denominado Distribución Porcentual de Mercancías en almacén según Acta de Recepción.

Gráfico N° 18

Distribución Porcentual de Mercancías en el Almacén, según Acta de Recepción

FUENTE: Módulo de Control de Almacenes
ELABORACIÓN: Propia

Acciones Propuestas para Mejorar el Suministro de Información Proveniente de Proveedores Internos y Externos**5.3.1.1. Centralizar el Archivo de Actas de Incautación**

Cada Puesto de Control Aduanero así como la Patrulla Volante de Aduanas mantiene un archivo documentario de actas de incautación, los mismos que se encuentran ubicados dentro de cada puesto y en el caso de la patrulla volante en las instalaciones utilizadas como base de operaciones. En estos archivos documentarios, no se estila mantener un orden por tipo de documento generado, lo que posibilita la pérdida de los documentos así como el deterioro de los mismos por falta de técnicas de archivo.

La regularización de actas de incautación para el presente caso consistirá en la centralización de las actas y actuados en un solo y único archivo, en el cual previo de la numeración correlativa por unidad operativa generadora, se disponga su foliación para luego ser remitidas al archivo general de la Intendencia de Aduana de conformidad a los procedimientos establecidos sobre la materia.

Entre los principales beneficios que traerán consigo la centralización del archivo de Actas de Incautación tenemos los siguientes:

- Facilitación de consulta,
- Control de la manipulación de Actas, y
- Evitar pérdidas y deterioro.

5.3.1.2. Gestionar las Actas de Incautación con Intervención del Ministerio Público

De conformidad a lo establecido en la Ley 28008 “Ley de Delitos Aduaneros”, la SUNAT custodiará las mercancías, medios de transporte, bienes y efectos incautados por el fiscal, en tanto se expida el auto de sobreseimiento, sentencia condenatoria o absolutoria proveniente de resolución firme, que ordene su decomiso o disponga la devolución de lo incautado al propietario.

De existir una o más personas detenidas por los delitos tipificados en la mencionada Ley, la SUNAT, deberá remitir a la Policía Nacional del Perú en el término de veinticuatro (24) horas, el resultado del reconocimiento físico y avalúo, para que ésta a su vez los curse a la Fiscalía Provincial Penal respectiva, a efectos que el representante del Ministerio Público proceda a formular la denuncia correspondiente.

De no ser posible la valoración de las mercancías en el plazo de Ley, el detenido debe ser puesto a disposición de la Fiscalía Provincial Penal dentro del término de veinticuatro (24) horas, con el atestado policial correspondiente. En este caso, la SUNAT remitirá el informe del reconocimiento físico y avalúo dentro de tercer día hábil directamente a la Fiscalía Provincial Penal. Si no hubiera detenidos, el informe es remitido a la Policía Nacional del Perú en el plazo de tres (3) días hábiles.

Como se puede advertir, luego de la incautación de bienes con la participación del representante del Ministerio Público, La SUNAT, tiene los plazos para la entrega del informe del reconocimiento físico y avalúo, perfectamente establecidos. Sin embargo, es a partir de la remisión del

precitado informe que se pierde el rastro de la documentación.

No existe información estadística que refiera un plazo aproximado del resultado de investigaciones para cada caso en poder del Ministerio Público. Al 31 de diciembre del 2015, las actas de incautación bajo la administración del Ministerio Público, Poder Judicial y Tribunal Fiscal equivalían al 54.33% del total de mercancías en almacén de la Intendencia de Aduana de Puno.

Para el presente caso, es el Departamento de Asesoría Legal, unidad orgánica de la Intendencia de Aduana de Puno, la encargada de monitorear la situación legal en cada caso y como quiera que el suministro de información depende del trabajo de otras Instituciones del Estado (Ministerio Público, Poder Judicial y Tribunal Fiscal), corresponde al Departamento de Asesoría Legal, diseñar las acciones que correspondan a fin de obtener información que resuelva la devolución o el comiso de las mercancías involucradas en cada caso.

Para tal efecto se recomienda que como primera medida administrativa se designe a un colaborador de esa área a fin que se dedique a tiempo completo a obtener información relacionada para cada caso. Por su parte, la Supervisión de Almacén de Mercancías deberá suministrar toda información que permita actualizar la información relacionada para cada caso.

Cabe precisar que la mercancía que se encuentra en esta situación legal desde el año 2011, ha perdido su aptitud para ser rematada, es decir se encuentra desfasada en cuanto a moda y vigencia tecnológica, estando pendiente la evaluación del estado de cada mercancía para tomar la mejor decisión cuando corresponda disponerla conforme a Ley.

5.3.1.3. Verificar la Correcta Ejecución de Notificaciones

Uno de los problemas que no permite la prosecución de la acción administrativa relacionada con la mercancía incautada, es la incorrecta ejecución de notificaciones por la administración aduanera o por la empresa que en representación de la Intendencia de Aduana de Puno tiene a su cargo el servicio de ejecución de notificaciones.

Uno de los principales problemas detectados ante la notificación incorrecta de un acto de la administración tributaria es que no se siguen los procedimientos previstos en el ordenamiento jurídico, por lo que dicho acto administrativo deviene en nulo, lo que implica que el mismo no generó efecto jurídico, debido a la falta de condiciones necesarias para su existencia. Esto demuestra la inexistencia de mecanismos de control al momento de preparar o remitir la documentación ha ser notificada.

Por todo ello, desarrollaremos el concepto de la notificación de los actos administrativos tributarios, analizando cual es el concepto que se maneja, sus fines, el contenido, así como las clases de notificación de conformidad al ordenamiento legal en la materia.

La notificación como concepto es una diligencia indispensable para que exista un acto administrativo, que podrá dar inicio a un procedimiento administrativo. La notificación no es una mera puesta en conocimiento del particular de una resolución por la administración tributaria, sino es la realización de una serie de actuaciones, todas ellas regladas, es decir debidamente reguladas, para comunicar al administrado, un mensaje, una declaración, o en éste caso una resolución, la misma que debe expresar la certeza, de la fecha en la cual se ejecuta, esto es la fecha en la cual el administrado o contribuyente toma conocimiento del acto que se notifica, de tal manera que éste pueda o cumplir el acto que se le notifica dentro del plazo establecido, o a su juicio interponer los recursos impugnatorios que considere convenientes, también dentro del plazo correspondiente.

La comunicación es válida si se han cumplido las reglas procesales correspondientes a la notificación. El solo cumplimiento de las formalidades si determina la realización de una notificación válida; aún cuando el conocimiento por parte del notificado no se produzca. Todo acto administrativo tiene existencia a partir de su notificación, y antes de ella no solo no produce efecto jurídico alguno, sino que no tiene validez ni eficacia.

En nuestro sistema, existe la obligación de parte de la Administración Pública, y específicamente de la Administración Tributaria de notificar, en este sentido, se señala que la notificación del acto será practicada de oficio y a su debido diligenciamiento será competencia de la entidad que lo dictó. Asimismo, se señala que la notificación podrá ser efectuada a través de la propia entidad, por servicios de mensajería especialmente contratados para el efecto.

La Resolución de Determinación, es el acto administrativo en virtud del cual la Administración pone en conocimiento del deudor tributario el resultado de su labor destinada a controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y establece la existencia del crédito o de la deuda tributaria. Esto significa que hay un momento en el cual la Resolución de Determinación se emite y debe contener todos los requisitos conforme a Ley. Lo propio sucede con la Resolución de Multa y la Orden de Pago.

La Notificación de manera general sugiere tres fines:

- Dotar de publicidad a los actos administrativos sobre providencia de apremio o liquidación;
- Permitir al interesado el ejercicio de su derecho de defensa, e
- Integrar (incorporar) al procedimiento administrativo todos los pareceres involucrados en el tema sobre el cual la Administración Tributaria se va a pronunciar.

Las formas de notificación de conformidad con lo establecido en el T.U.O.

del Código Tributario y Ley del Procedimiento Administrativo General, son las siguientes:

- Notificación personal, por correo certificado o por mensajero en el domicilio fiscal (el contenido mínimo del acuse de recibo debe contener nombre y apellidos, denominación o razón social del deudor tributario, el número del RUC o número del documento de identificación que corresponda, el número del documento que se notifica, el nombre de quien recibe el documento y su firma, o la constancia de la negativa, la fecha en que se realiza la notificación. Hay que tener presente que la notificación efectuada de esta forma, se considerará válida mientras el deudor tributario no haya comunicado el cambio del domicilio fiscal a la Administración Tributaria).
- Notificación por correo certificado, correo electrónico, publicación (siempre que el empleo de cualquiera de estos medios hubiera sido solicitado expresamente por el administrado),
- Mediante telegrama, telefax, medios de sistemas de comunicación electrónica (correo electrónico, siempre que se pueda confirmar la entrega por la misma vía), publicación en la página web de la administración tributaria, por cedulón, entre otros similares.
- Por publicación en el Diario Oficial. Debiendo tener que cumplirse necesariamente el orden antes indicado.
- Mediante constancia administrativa (cuando por cualquier motivo o circunstancia el sujeto –sea deudor o representante- se haga presente en las oficinas de la Administración Tributaria). Requisitos mínimos que debe contener: nombre, denominación o razón de la persona notificada, el número de RUC o número de documento de identidad que corresponda, la numeración del documento en que consta el acto administrativo, la mención a su naturaleza, el tipo de

tributo o multa, el monto de estos y el periodo o hecho gravado, y cualquier otro dato a otros actos a que se refiera la notificación. Asimismo debe señalar que se utilizó esta forma de notificación.

Administrativa

- Notificación mediante acuse de recibo (entregado de manera personal al deudor o representante, o con certificación de la negativa a la recepción, en el lugar en que se ubique la persona o representante) o mediante publicación (en la página web de Sunat, o en el diario oficial o en el diario de la localidad encargada de los avisos judiciales), para el caso de sujetos que tengan la condición de no hallados o no habidos. La notificación por periódico debe contener una serie de requisitos: el nombre, denominación o razón de la persona notificada, el número de RUC o número de documento de identidad que corresponda, la numeración del documento en que consta el acto administrativo, la mención a su naturaleza, el tipo de tributo o multa, el monto de estos y el periodo o hecho gravado, y cualquier otro dato a otros actos a que se refiera la notificación,
- Notificación por Cedulón (en el domicilio fiscal si no hubiera persona capaz alguna o estuviere cerrado). Los documentos a notificarse se dejarán en sobre cerrado, bajo la puerta, en el domicilio fiscal. Los requisitos que contiene ésta notificación son: datos del notificado, fecha, número de cedulón, el motivo por el cual se utiliza esta forma de notificación, y la indicación expresa de que se ha procedido a fijar el cedulón en la puerta de acceso al domicilio fiscal),
- Notificación por periódico (agotar la notificación - correo certificado o por mensajero- en el domicilio fiscal del sujeto a quien se va notificar, con acuse de recibo o con certificación de negativa a la recepción y luego por cedulón, cuando no hubiera persona capaz alguna o estuviera cerrado el domicilio fiscal).

- Existen dos modalidades de notificación por periódico tales como la Publicación Supletoria individual. Los requisitos para este tipo de notificación son: el nombre, denominación o razón de la persona notificada, el número de RUC o número de documento de identidad que corresponda, la numeración del documento en que consta el acto administrativo, la mención a su naturaleza, el tipo de tributo o multa, el monto de estos y el periodo o hecho gravado, y cualquier otro dato a otros actos a que se refiera la notificación. Y la modalidad es la Publicación No Supletoria general (el acto administrativo afecta a una generalidad de deudores tributarios de una determinada localidad o zona), su notificación podrá hacerse mediante la página web de la Administración Tributaria y en el diario oficial o en el diario de la localidad encargado de los avisos judiciales, o en su defecto en uno de los diarios de mayor circulación de dicha localidad. Los requisitos para este tipo de notificación son: el nombre, denominación o razón de la persona notificada, el número de RUC o número de documento de identidad que corresponda y la remisión a la página web de la Administración Tributaria.
- Notificación Tácita. Esta modalidad de notificación señala que aún cuando no se haya verificado notificación alguna o cuando esta se hubiera efectuado sin cumplir con los requisitos legales, pero la persona a quien se ha debido notificar efectúa alguna actuación o acto o gestión que demuestre o suponga que conoce el acto que se debió notificar, se entenderá que hay una notificación tácita, y se entenderá notificado en la fecha en que practique o efectúe el acto o gestión que demuestre o suponga que conoce el acto.
- Notificación Supletoria en domicilio fiscal (en el caso el sujeto hubiera señalado un domicilio procesal, pero no fuera posible efectuar la notificación en este -cerrado o hubiera negativa de recepción, persona incapaz- se fijará una constancia de visita en

el domicilio procesal y se procederá a notificar en el domicilio fiscal).

- De conformidad a lo establecido en la Ley del Procedimiento Administrativo General, el plazo de las notificaciones debe realizarse a más tardar dentro del plazo de cinco días, contados a partir de la expedición del acto en que se notifique. Si la Administración Tributaria no cumple con notificar dentro de dicho plazo se está dificultando el ejercicio del derecho de todo administrado a ser informado de modo oportuno de los hechos que ocurren dentro de un determinado procedimiento.

La constancia de notificación es el documento que permite apreciar si la notificación se realizó conforme a Ley. Al respecto se debe indicar que los datos más importantes de la constancia de Notificación son:

- Lugar exacto donde se realizó la notificación,
- Si el domicilio fiscal se encontró cerrado,
- Si el domicilio fiscal no existe,
- La persona con quien se entendió el acto de la notificación, y
- Otros a consideración de la administración tributaria

Dicha información permitirá considerar al administrado que el trámite de la notificación cumplió o no con las reglas procesales establecidas por la ley.

Finalmente, no se debe confundir la notificación con el contenido de lo que se notifica. De otro lado, el contenido del acto de la notificación, son los requisitos que deben contener. El artículo. 24.1 de la LPAG establece (entre otros) los siguientes requisitos:

- El texto completo del acto administrativo que se está notificando, dentro de este texto o contenido debe encontrarse la motivación del acto administrativo,
- Si el acto administrativo es dictado dentro de un procedimiento,

este deberá indicarse de manera clara y precisa,

- La fecha de vigencia del acto notificado y con la mención de si agota o no la vía administrativa,
- La expresión de los recursos que proceden contra el acto administrativo notificado, el órgano ante el cual deben presentarse los recursos impugnatorios contra el acto administrativo notificado de ser el caso, y el plazo con que cuenta el administrado (o contribuyente) para interponerlos.

Con el propósito de minimizar la ejecución de notificaciones con error o que devienen en actos administrativos nulos, es recomendable implementar charlas de inducción relacionada a diferentes mecanismos que permitan mejorar la calidad de los actos administrativos generados y por notificar, de la normativa relacionada a la institución de las notificaciones, de la información que necesitan conocer las áreas generadoras de los actos administrativos por notificar y por el lado de las empresas de mensajería encargadas de la ejecución de las notificaciones, toda la información y otras necesidades que no permiten brindar el servicio solicitado.

En tal sentido, se hace necesario diseñar talleres o seminarios dirigidos al personal de la Intendencia de Aduana de Puno y de la empresa de mensajería encargada de la notificación de los actos administrativos motivados por la Administración Tributaria a fin que se conozca toda la teoría y conceptos relacionados a la notificación de dichos actos administrativos, toda vez que un acto administrativo solo tiene existencia o validez si éste ha sido correctamente notificado a la persona o contribuyente. Asimismo, y para que este proceso de inducción minimice los errores que invalidan la validez de las notificaciones, es recomendable designar una persona para que se haga cargo del control del servicio de la empresa de mensajería y de todo aquello que pueda resultar en una correcta notificación (plazos, documentación, control de los requisitos, etc).

La propuesta es tentadora, cuantificable y alcanzable, por lo que los resultados a su implementación permitirán incrementar el porcentaje de la validez y eficacia de los actos administrativos que complementaran el incremento de rotación de mercancías en stock de almacenes. La capacitación posibilitará que la intendencia de Aduana de Puno y sus proveedores se conviertan en verdaderos socios del negocio, logrando un beneficio común a través de una mejor integración, un mejor trabajo en equipo, un lenguaje común proveniente de compartir el espacio de formación.

En el caso de los clientes que participaran en el programa de inducción, como ya se mencionó, experimentarían mejoras en su productividad, la información que se maneje será de mayor calidad y más confiable. Los logros en conjunto se verán reflejados en la reducción de costos por re trabajos (duplicidad de esfuerzos), se reducirá la posibilidad que el contribuyente impugne las notificaciones y en general tanto la empresa de mensajería así como las unidades orgánicas que generan actos administrativos por notificar reducirán los costos de “No Calidad”.

5.3.1.4. Conformar Equipos de Evaluación de Actas de Incautación y Emisión de Resoluciones de Intendencia

El problema o Efecto de índole administrativo que se presenta es la “Prescripción de multas por la falta de evaluación de las Actas de Incautación”. Las causas que la podrían originar son las siguientes:

- Desorden del archivo de gestión de cada Puesto de Control (fronterizo, intermedio) y Grupo Operativo.
- La Oficina de oficiales de Aduanas no cuenta con un archivo de documentos que centralice la copia de las Actas de Incautación formuladas en cada Puesto de Control y Grupo Operativo.
- No existe un trabajo de coordinación eficaz entre unidades orgánicas de la Intendencia de Aduana de Puno (Oficiales - Almacén; Oficiales - Trámite Documentario).

- Escasez de personal destinado al proceso de revisión de las Actas de Incautación generadas en los Puesto de Control y Grupo Operativo.
- Cada Acta de Incautación debe contener toda la documentación relacionada a la intervención que la motivo (Informes del valor, informe de la intervención, memorándum de derivación a otras áreas, otros).
- Sistemas informáticos que deben ser mejorados para la obtención de información según requerimientos de trabajo.

Las actividades pendientes para evitar la prescripción de las multas por la falta de evaluación de las Actas de Incautación, son las que conciernen a aquellas Actas de Incautación que no tienen identificado a un infractor o en dicha casilla del formato preestablecido se encuentra consignada la palabra “ABANDONADA”.

El Objetivo consiste en evitar la prescripción de las multas, evaluando las Actas de Incautación, a fin de aplicar las sanciones vinculadas a la infracción del contrabando que correspondan. En tal sentido, las principales actividades por ejecutar son las siguientes:

- Solicitar una copia legible del Acta de Incautación e Informe del Valor (el consignado en el SIGEDA), documentos que deben ser centralizados en un área de la Intendencia de Aduana de Puno designada para dicho fin. De haberse extraviado la copia de un Acta de Incautación, se procederá a suministrar la copia que obra en la Supervisión de Almacén.
- Solicitar al Departamento de Administración la relación actualizada de expedientes vinculados por Acta de Incautación o por nombre y número de RUC del reclamante.
- Realizar un reporte de Actas de Incautación desde el año 2011,

las mismas que deben contener el siguiente detalle: Número de Acta, Nombre del Infractor, RUC, Documento de Identidad, Dirección, Detalle del valor total de la mercancía incautada; la relación de Actas de Incautación correspondientes del mismo periodo, que no cuenten con información o con los datos del infractor o testigo (ABANDONADAS) y aquellas cuyo monto producto de la valoración tendrían como resultado la determinación del cobro oneroso de la multa.

Para tal efecto se ha determinado un cronograma de actividades a realizar para el acopio, evaluación de actas de incautación y actuados que permitirán proyectar Resoluciones de Multa, generar Liquidaciones de cobranza y notificarlas a los contribuyentes, antes del plazo de prescripción. Ver Figura N° 5 “Diagrama de Gantt de Actividades: Evaluación de las Actas de Incautación para la generación de Resoluciones de Intendencia.

Figura N° 05

“Diagrama Gantt de actividades: Evaluación de las Actas de Incautación de 2011 al 2014 para la generación de Resoluciones de Intendencia.

Descripción de la Actividad	Responsable	E	F	M	A	M
Obtener reporte de Actas de Inmovilización-Incautación del módulo SIGEDA	Jefe Oficina de Oficiales y comisión de evaluación de actas	X				
Requerimiento de autocopiativos de las Actas de Inmovilización-Incautación a los jefes de PC y Grupos Operativos	Jefe Oficina de Oficiales y comisión de evaluación de actas	X				
Requerimiento de la de Información necesaria a otras UUOO (detalle de las actas que cuenten con solicitudes de devolución, reclamos, denuncias, otros)	Jefe Oficina de Oficiales y comisión de evaluación de actas	X				
Recepción física de las Actas, por puesto de control, legibles y numéricamente correlativas, con informes, memos, oficios)	Jefe Oficina de Oficiales y comisión de evaluación de actas	X				
Análisis de las Actas de Inmovilización-Incautación, 2011 al 2014, deben realizarse por puestos de control	Comisión de evaluación de Actas		X			
Consulta de RENIEC (identificación de infractores)	Comisión de evaluación de Actas		X			
Consultas en SIGEDA de las valoraciones y liquidaciones de tributos dejados de pagar	Comisión de evaluación de Actas		X			
Verificar que las actas por las que se tiene que aplicar sanción de multa tengan anexos informes de valoración, a fin que la multa a aplicar esté debidamente sustentada.	Comisión de evaluación de Actas			X		
Consultas de RUC de cada infractor debidamente identificado, para determinar si cuenta con domicilio fiscal para su notificación.	Comisión de evaluación de Actas			X		
Ordenar las actas por grupos según su determinación de sanción que se aplicará (multas, abandonos o sancionar con comisos por aplicación de la LGA)	Comisión de evaluación de Actas				X	
Generación de Informes y proyectos de Resolución	Comisión de evaluación de Actas				X	
Generación de un reporte de la situación final en que quedaron las actas una vez concluidas sus regularizaciones	Comisión de evaluación de Actas				X	
Evaluación y V°B° de proyectos de Resolución	Jefe de: Oficina de Oficiales, Asesoría Legal e Intendente					X
Numeración y ejecución de la notificación	Área de Notificaciones					X

ELABORACION: Propia

5.3.1.5. Mejorar el Registro de Informaciones en Módulos Informáticos

En éste caso, la problemática se circunscribe en la fiabilidad y disponibilidad de la información registrada en los módulos que interactúan en la captación de la misma. Para sustentar éste punto tomaremos como ejemplo la solicitud de devolución de mercancías que presenta un usuario ante su desacuerdo producto de la incautación de mercancías practicada en su contra por la administración Aduanera, se tiene que registrar un tipo de expediente ingresado por los usuarios, la información contenida en dicho documento se registra en los siguientes módulos informáticos:

- Módulo de Trámite Documentario (Departamento de Administración),
- Módulo de Control de Almacenes (Supervisión de Almacén de Mercancías),
- Sistema de Gestión de los Delitos Aduaneros – SIGEDA (Oficina de Oficiales y Técnica Aduanera),
- Módulo de Resoluciones (Unidades Orgánicas que tienen por función su emisión),
- Módulo de Liquidaciones de Cobranza (Unidades Orgánicas que tienen por función su emisión).

Es en el área de Trámite Documentario donde se debe registrar correctamente la información del reclamante. Sin embargo y en la mayoría de casos, el colaborador a cargo de la verificación de los documentos presentados ante la Administración Aduanera muchas veces no cumple con lo establecido en el TUPA de la SUNAT, situación que se complica al registrarse dicha información sin haber sido vinculada la solicitud al nombre del presunto infractor a un Acta de Incautación.

En este caso, la documentación fue recibida, registrada en el Módulo de Trámite Documentario pero no fue vinculada a un Acta de Incautación, lo que dificulta en un primer momento, identificar o vincular a que acta o

persona se refiere el reclamante, generando de esta forma re trabajos, duplicidad de esfuerzos y en general demoras no planificadas que perjudican el trabajo diario.

Otro ejemplo que permite ilustrar el incorrecto registro de información en los módulos informáticos de la SUNAT, es lo que ocurre con el sistema de Gestión de los Delitos Aduaneros – SIGEDA, el cual pese haber sido diseñado pensando en el mínimo detalle de información, ésta muchas veces no es registrada. De haber sido registrada, se evidencia que dicha tarea fue realizada sin tomar en cuenta la homologación o normalización que permita filtrarla de manera uniforme al momento de gestionar dicha información para la toma de decisiones.

La solución para este caso, consiste en lo siguiente:

- Capacitar al personal encargado de la recepción y evaluación de expedientes del área de Trámite Documentario, en temas relacionados al correcto registro de información en el Módulo de Trámite Documentario, tomando para dicho efecto la información comprendida en el TUPA de la SUNAT, en la Ley 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General y en lo establecido en los procedimiento de calidad vinculados a la recepción de documentos por tipo de trámite. Para tal efecto se debe tener en cuenta que la documentación presentada ante la Administración Aduanera se relaciona con el N° de Acta de Incautación, N° de Manifiesto, N° de Declaración Única de Aduanas, N° de Resolución de Intendencia, Nombre del Usuario, RUC y Documento Nacional de Identidad.
- Diseñar interfaces entre los módulos de Trámite Documentario, de Control de Almacenes y el SIGEDA, que permitan el registro de datos en simultáneo cuando se trate de información relacionada a mercancía bajo potestad aduanera y en stock de almacenes de la Intendencia de Aduana de Puno, por haber sido intervenida por Oficiales de Aduanas o por Especialistas en Aduanas, y

- Capacitar al personal de Oficiales de Aduanas en el correcto ingreso de información en el SIGEDA.

5.3.1.6. Coordinar el Seguimiento de Casos que se llevan en el Ministerio Público y Poder Judicial

Correspondiente al análisis de la gestión de las actas de incautación con intervención del Ministerio Público, en el periodo comprendido entre los años 2011 al 2015. La Supervisión de Almacén de Mercancías, mantiene en stock de mercancías por un total de 12'774 817.51 kilogramos mercancía amparada en Actas de Incautación y otras formuladas por la Policía Nacional del Perú. Ambos casos con la participación del representante del Ministerio Público, cuyo monto producto de la valoración por acta supera en la mayoría de casos las 4 UIT.

Los problemas que acarrea consigo el congestionamiento de mercancías rotuladas con el código "CJ" son los siguientes:

- Reclamos por obsolescencia de mercancía,
- Aplastamiento con el consecuente deterioro,
- Pérdida por malas prácticas de almacenamiento, y
- Otros, producto de la manipulación de mercancías

Luego de haber evaluado los efectos de mantener en stock de mercancías, aquellas cuya situación legal se encuentra bajo potestad del Ministerio Público y Poder Judicial, sugerimos implementar las siguientes acciones:

- Respecto a las actas que se generaron con participación del Ministerio Público y que producto de la valoración de mercancías se determina que estas tienen un valor equivalente que no supera las 4 UIT, estas en aplicación de la Ley 28008 – Ley de los Delitos Aduaneros, califican como infracción administrativa y por tanto, quien tiene que emitir la sanción del caso es la Administración Aduanera, situación que debe ser consignada en

los informes de valoración cuyo equivalente no supere las 4 UIT, a fin de notificar al Ministerio Público que la Administración Aduanera asumirá la debida competencia.

- Conformar un equipo de trabajo o en el menor de los casos designar una persona que tenga como función a tiempo completo el seguimiento de los casos vinculados a las actas que tienen un valor equivalente que no supera las 4 UIT y a aquellas vinculadas a la comisión de un delito aduanero, es decir, las actas que tienen un valor equivalente que supera las 4 UIT. Para tal efecto y de ser el caso, la Administración Aduanera puede colaborar con la presentación de documentos que permitan acelerar los procesos judiciales para así poder disponer con mayor rapidez de las mercancías. La persona designada debe ser abogado de preferencia, a fin de que pueda proyectar los escritos y fundamentarlos legalmente conforme a los procedimientos judiciales.

Luego de implementar las recomendaciones descritas en los dos párrafos que preceden, representantes del Ministerio Público de manera inmediata informaran, si alguno de estos casos en especial, es materia de investigación por un delito conexo y que por tanto está asumiendo competencia, muy a pesar de que el acta formulada califique por el valor a la mercancía incautada como infracción aduanera, debiendo por lo tanto la Administración Aduanera inhibirse de la regularización del acta o determinación de sanciones. Para ello el personal que regulariza las actas, al momento de su análisis, debe contar con todos los actuados generados por acta que permitan tener mejores elementos de juicio para calificar la situación.

5.3.1.7. Solicitar Información Permanente sobre el resultado de Casos Pendientes de Solución

Luego de conformar un equipo de trabajo o designar un responsable para el seguimiento de casos en manos del Ministerio Público y Poder Judicial, se debe empoderar al representante de la SUNAT a fin que éste pueda tener la facilidad de solicitar toda información que se relacione a los casos pendientes de resolución por ambas instituciones del Estado.

Para el caso de aquellas actas cuyo monto producto de la incautación no hubieran superado las 4 UIT, deben ser inmediatamente puestas bajo competencia aduanera, mientras que aquellos casos cuyo monto producto de la incautación hubieran superado las 4 UIT, el Ministerio Público deberá remitir el auto apertorio de instrucción y el poder judicial la sentencia respectiva a fin que la Intendencia de aduana de Puno proceda a disponer de la mercancía almacenada conforme sus facultades de Ley.

5.3.1.8. Ejecutar Reuniones de Coordinación para mejorar el Flujo de Información

Las reuniones de trabajo deben llevarse a cabo intercambiando información de la problemática de almacenes, vale decir: falta de información relacionada con las actas que se encuentran en poder de organizaciones del Estado y cuya administración de justicia obstaculiza la disposición de mercancías por la administración Aduanera.

Una situación que ocasiona demoras en la remisión de la información tanto por el Ministerio Público así como por el Poder Judicial es que la información ya fue atendida y archivada sin antes haberla remitido a la Administración Aduanera o que habiendo sido remitida, el funcionario a cargo de la solución del problema, concluyo el caso y procedió a su inmediato archivamiento, dejando sin información de la situación legal de la mercancía al personal de la Supervisión de Almacén de Mercancías.

El requerimiento de información para su registro en el Módulo de Control de Almacenes es básico puesto que permite registrar todo documento vinculado a las actas de incautación para luego determinar su situación realizando la trazabilidad de la información registrada en las Bases de Datos. En tal sentido, la recomendación para dinamizar el flujo de la información en ambos sentidos es que la misma debe ejecutarse en la óptica de recabar la información de cada acta pendiente de atención, comprometiendo a quien tengamos como proveedor de información el establecimiento de un cronograma de atención de requerimientos, y que de requerir información procedente de la Administración Aduanera, ésta se le proporcionará con la inmediatez que el caso lo requiera.

5.3.2. Seleccionar Personal Según Perfil

El diseño compartido del PERFIL, que muchas veces debe ser precedido por el diseño compartido del PUESTO, es el comienzo de una ardua tarea en la cual lo deseado debe conjugarse con lo posible. Hacer selección de personal es una tarea que necesita la asistencia de profesionales con el suficiente conocimiento del puesto que se requiere cubrir.

Actualmente la designación de personal para la Supervisión de Almacén de Mercancías se realiza sin ningún criterio lógico. Todavía se cree que aquella persona que no rinde en determinada Unidad Orgánica distinta a la Supervisión de Almacén, debe ser asignado a dicha área o a otra como Archivo. Es decir, la reasignación de muchos trabajadores es más un castigo que una rotación o cambio de colocación que satisfará las expectativas del jefe de la Supervisión de Almacén.

La tarea de selección de personal implica contar con conocimientos sobre dos campos: la organización (Intendencia de Aduana de Puno – Supervisión de Almacén de Mercancías), y el contexto social del que forma parte (entrono interno y externo de la Unidad Orgánica a la que será destinado el colaborador), con el fin de satisfacer al primero de acuerdo a las posibilidades existentes en

el segundo. A partir de allí, el profesional que realice la selección del personal (psicólogo, administrador de empresas, el Jefe de la Unidad Orgánica requirente, otros especializados) debe diagnosticar a posibles candidatos, considerando para tal efecto las necesidades de personal, el puesto que se requiere cumplir y la aptitud, aspectos actuales y potenciales de cada candidato.

El perfil debe ser elaborado a partir de las tareas que se desempeñaran en determinado puesto de trabajo, las responsabilidades o funciones que se han de cumplir y los problemas que deberá resolver el candidato a seleccionar. Las tres fuentes de información básica para elaborar un perfil, son:

Puesto + Unidad Orgánica de la Intendencia de Aduana + Entorno = Perfil

5.3.2.1. Lograr el Compromiso de Apoyo de la Intendencia de Aduana de Puno

Los cambios en las organizaciones requieren del compromiso de sus Directivos. En el caso de la SUNAT, La Gerencia de Planeamiento vienen practicando la Gestión por Procesos lo cual no sintoniza con la estructura orgánica funcional de toda la institución. La estructura orgánica de la Intendencia de Aduana de Puno se constituye al igual que todas las Intendencias de Aduana a nivel nacional en vertical y por Departamentos. Hay un esfuerzo por capacitar a todo el personal en la gestión de procesos. Sin embargo, nadie se esfuerza por comprender que los resultados de una gestión por procesos devienen del valor agregado producto de la ejecución secuencial de actividades y tareas las mismas que tiene por objetivo la satisfacción de los clientes internos y externos.

Las características de una organización sobre la base de procesos es que permite cambiar la estructura organizativa clásica jerárquica en una de estructura plana, en la que las actividades y tareas se realizan con el uso de tecnologías que permiten eliminar actividades que no añaden valor, orientando sus resultados a la satisfacción de las necesidades de los clientes. En las organizaciones de estructura plana los procesos se

concretan con equipos de trabajo multidisciplinario, mientras que los Directivos se concentran en la eliminación de actividades y tareas innecesarias, estructurando los flujos de información y materiales para el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, si los directivos quieren alcanzar las metas establecidas para determinado periodo de gestión, se deben comprometer con el cambio y auspiciar a todo equipo de trabajo la definición de los procesos en función de los servicios que pensamos brindar a partir de ellos.

5.3.2.2. Capacitar al personal en forma Direccional a la Gestión de Almacenes, Manejo de Informaciones y Sistemas Informáticos de la SUNAT

La capacitación del personal que labora en la Supervisión de almacén es uno de los requerimientos más importantes por satisfacer. A diferencia del personal del resto de Unidades Orgánicas de la Intendencia de Aduana de Puno, es el personal de almacenes el que no recibe capacitación relacionada a la gestión de almacenes.

La SUNAT no es una institución especializada en el almacenamiento de mercancías. El servicio de almacenamiento proporcionado es temporal, motivo por el cual las instalaciones destinadas y utilizadas como almacenes no cuentan con la infraestructura apropiada para estos menesteres. A la fecha los almacenes de la SUNAT pueden ser utilizados para almacenar mercancía incautada por la Policía Nacional y el Ministerio Público en aplicación del Reglamento de la Cadena de Custodia de Elementos Materiales, Evidencias y Administración de Bienes Incautados, aprobado mediante Resolución de la Fiscalía de la Nación N° 729-2006-MP-FN.

La Cadena de Custodia es todo un conjunto de procedimientos de seguridad, destinados principalmente a garantizar que el elemento material probatorio o evidencia física identificado, fijado, recolectado,

embalado y rotulado, es el mismo que estaba en el lugar explorado y que se encuentra en igualdad de condiciones fenomenológicas a las que allí tenía. En tal sentido, se hace necesario e imprescindible contar con personal especializado en la gestión de almacenes y con instalaciones cuya infraestructura permita almacenar la mercancía puesta bajo custodia temporal de la Intendencia de Aduana de Puno por el Ministerio Público. Para tal efecto, éste personal deberá ser capacitado para que cumpla a satisfacción de nuestros clientes el servicio de almacenamiento de mercancías incautadas hasta su disposición final conforme a Ley.

Los cursos que deben formar parte del paquete de conocimientos de todo el personal que labora en la Supervisión de Almacén de Mercancías puede ser el siguiente:

- Logística Integral.
- Gestión Logística de Almacenes (incluye la logística inversa).
- Gestión del stock de almacenes.
- Costos Operativos y Mantenimiento de la Infraestructura de almacenamiento.
- Gestión del Transporte y Manipulación de Mercancías.
- Seguridad Industrial.
- Selección de Clientes y Disposición de Mercancías.
- Control de Inventarios y Conciliación contable del Stock de Mercancías.
- Manejo de aplicativos informáticos (módulo de control de almacenes).
- Normatividad aduanera y otras normas legales vinculadas a la gestión de mercancías en almacenes de la SUNAT.
- Reciclaje de Mercancías y Protección del Medio Ambiente.

5.3.2.3. Evitar la Asignación Arbitraria de Personal a la Gestión de Almacén

A fin de evitar la asignación arbitraria de personal a la Supervisión de Almacén de Mercancías, sugerimos la siguiente aproximación del perfil de un profesional para Almacén.

- Sexo: Indiferente,
- Edad entre 23 a 55 años,
- Profesional Universitario o Técnico Especializado,
- Puesto: Gestión de Almacenes (Ingeniero Industrial, Administradores de empresas, Contadores, Abogado),
- Puesto: Conciliación Contable (Contador),
- Puesto: Asesor Legal (Abogado),
- Recepción de Mercancías (Cualquier profesional especialista en Aduanas),
- Manipulación de Mercancías dentro de almacenes (Técnico en Sistemas, Administración o Logística),
- Preparación de Lotes de mercancías para su disposición conforme a Ley: (Ingeniero Industrial, Ingeniero de Negocios Internacionales o afines),
- Registro de Información en el Módulo de Control de Almacenes (Técnico en Sistemas, Administración o Logística),
- Para todos los profesionales: Conocimientos de Gestión Logística y Gestión de almacenes, Control de Inventarios, Técnicas de Manipulación de Mercancías, Seguridad Industrial, Comercio Internacional, Gestión de Compras del Estado, Conducción y operación de vehículos y equipos destinados al manejo de mercancías y otros temas a fines a la logística y gestión de almacenes.
- Experiencia en manejo de sistemas integrados o plataformas
- informáticas de almacenes.
- Dominio de herramientas de software: Windows/Office (intermedio y avanzado).
- Experiencia en el puesto: Indiferente

- Conocimiento de Idiomas: Inglés Básico o Intermedio.
- Competencias profesionales: Facilidad para relacionarse con clientes internos y externos todo nivel, Proactivo, Dinámico, Líder, Trabajo en Equipo.

5.3.3. Planificar y Ejecutar Acciones de Mejora para Disponer Mercancías de Almacén

5.3.3.1. Implementar Filosofías de Trabajo en Equipo

La SUNAT es una institución moderna que requiere mantener el éxito logrado a la fecha y para esto demanda talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas tendencias laborales, la reducción del presupuesto para la SUNAT producto de la política de austeridad dispuesta por el gobierno de turno requieren la reducción inmediata de costos. Esta situación nos lleva a pensar en la gestión eficiente de recursos y en la conformación de equipos como una forma de trabajo habitual.

El personal de la Supervisión de Almacén de Mercancías, brinda un servicio de almacenamiento temporal de mercancías Incautadas, Embargadas o en situación de Abandono Legal, en la que cada uno de sus integrantes se comporta como un equipo de trabajo, definiéndose a este grupo de personas como aquellas que fueron designadas muchas veces contra su voluntad a prestar servicios relacionados con el ciclo de almacenamiento de mercancías en custodia temporal.

A diferencia de éste equipo de trabajo, existe lo que se denomina el Trabajo en Equipo que se refiere a un conjunto de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. La escasez de personal en la Intendencia de Aduana de Puno, nos permite sugerir, sin temor a equivocarnos que

la implementación de ésta filosofía de trabajo permitirá alcanzar los objetivos esperados en la gestión de almacenes, puesto que se cuenta con un número reducido de profesionales con capacidades complementarias, que fácilmente se pueden comprometer con un propósito o un objetivo de trabajo compartido por alcanzar.

5.3.3.1.1. Características del trabajo en Equipo a implementar en el personal de la Supervisión de Almacén de Mercancías

- Integrar en forma armónica las funciones y actividades desarrolladas por todo el personal.
- Disponer que las responsabilidades sean compartidas por todos los miembros del Equipo de Trabajo.
- Establecer canales de comunicación participativa, fomentando la retroalimentación de información de todas las actividades desarrolladas en busca de la mejora continua del desempeño.
- El desarrollo de actividades debe ser coordinado.
- Todo el trabajo debe ser planificado teniendo como horizonte la correcta disposición de mercancías en el menor tiempo de almacenamiento.

Son algunas ventajas del trabajo en equipo las siguientes:

- El equipo de trabajo debe estar conformado por persona con distintas formas de pensar, esta metodología de conformación de equipos de trabajo permitirá que cada miembro aporte ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la Supervisión de Almacén de Mercancías sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- El cumplimiento de tareas planificadas por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo permitirá la consecución de un mismo objetivo con el uso racional de recursos.

5.3.3.2. Registrar data Confiable en el Modulo de Control de Almacenes

El Módulo de Control de Almacenes (MCA) es un software informático que permite administrar la información de inventarios de los almacenes de SUNAT. Éste software cuenta con interfaces que permiten el acceso de información del Sistema de Gestión de los Delitos Aduaneros (SIGEDA).

Como en todo sistema informático, la información que se almacena en las bases de datos debe ser desde todo punto de vista confiable, sin embargo, la data verificada en el Módulo de Control de Almacenes (MCA), no cuenta con información confiable en lo que respecta al peso, estado y descripción de algunos ítems que corresponde a mercancía recepcionada y en actual stock del almacén de la Intendencia de Aduana de Puno.

El incorrecto registro de información altera la estadística del stock de mercancías, lo que no permite hallar con certidumbre los ratios de rotación de inventarios, indicadores de gestión establecidos por la Alta Dirección en el Plan Operativo Institucional correspondiente por año.

Hay dos formas amigables de solucionar el incorrecto registro de información en el MCA

- Listar todas las Actas de Recepción que no cuenten con la información correspondiente al Peso Neto por cada ítem de mercancía ingresada en almacenes y proceder al pesaje y registro individual del peso, y
- Que en el proceso de control de inventarios, la empresa prestadora del servicio registre el peso de cada mercancía por ítem, actualizando de ésta manera la data de pesos en el MCA.

5.3.3.3. Involucrar al Personal en el Diseño de Planes para la Gestión de Almacenes

Son permanentes las quejas provenientes del personal que labora en la Supervisión de Almacén de Mercancías. Dichas quejas se producen al advertir su falta de inclusión en el diseño de planes para la gestión de almacenes más aun teniendo éstos la suficiente experiencia y los deseos de ser parte del desarrollo de los planes.

Uno de los requisitos para la conformación de equipos de trabajo, es que cada integrante debe tener claramente definida las funciones por cumplir y como quiera que la comunicación entre los miembros integrantes del equipo no tiene barreras, se da por descontado que todo aporte será tomado en cuenta en función de lo programado. Cuando se piensa trabajar determinado tema, es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables. Es decir, se estila ejercitar el intercambio de opiniones y destrezas así como el consenso en la toma de decisiones.

Dentro de la política de conformación de equipos de trabajo, existen algunas técnicas que permiten expresar ideas, defender puntos de vista e inducen a los participantes a investigar sobre los temas en debate. Entre las técnicas de trabajo en equipo tenemos la denominada Mesa Redonda, la cual consiste en seleccionar a los integrantes y reunirlos previamente para coordinar el programa, dividir el problema general en partes adecuadas para su exposición asignándole a cada uno un tiempo determinado y preparar el plan de trabajo. La forma de discusión es de tipo conversación.

Las ventajas de la técnica denominada mesa redonda son las siguientes:

- Enseña a las personas a discutir, escuchar argumentos de otros, a reflexionar acerca de lo dicho y aceptar opiniones ajenas.
- Enseña a los conducidos a defender sus propias opiniones con

argumentos adecuados y con una exposición lógica y coherente.

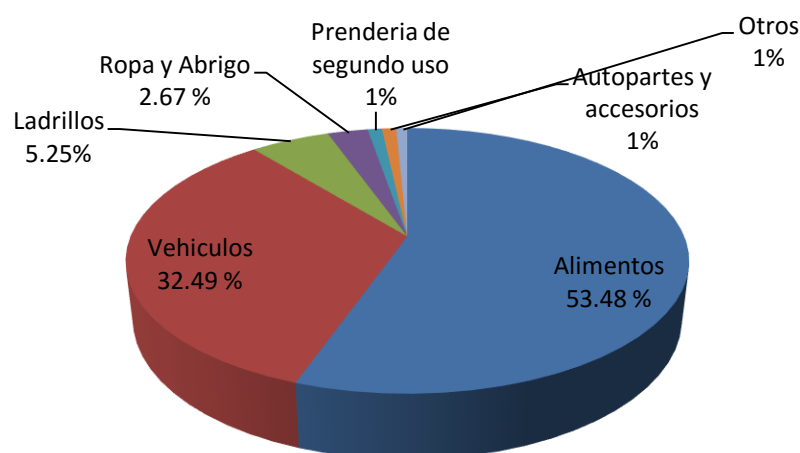
- Es un intercambio de impresiones y de críticas. Los resultados de la discusión son generalmente positivos.
- Es un excelente método para desarrollar sentimiento de equipo, actitud de cortesía y espíritu de reflexión.
- Permite al líder de equipo o conductor observar en sus conducidos:
- participación, pensamiento y valores.
- Permite recolectar gran cantidad de información, ideas y conocimientos.
- Estimula el trabajo en equipo.

5.3.3.4. Proponer Iniciativas Legales y Procedimientos Flexibles para una Moderna Gestión de Almacenes

La normatividad aduanera vigente relacionada al ciclo de almacenamiento de mercancías ampara el que hacer aduanero en la materia. La aparición de tecnología moderna, de artículos o mercancía constituida por material diverso y de menor volumen, así como de técnicas relacionadas con el reciclaje de la materia, requieren que el amparo legal de la administración de mercancías por la SUNAT, se encuentre acorde al escenario de modernidad.

El 53.48 % de mercancías ingresadas al almacén durante el periodo 2015 indican que son alimentos de tipo perecible y no perecible, el 32.49% son vehículos. Sin embargo el hecho que éstas se encuentren comprendidas en procesos administrativos y legales pendientes de solución impide su fácil disposición conforme a Ley. Ver Gráfico N° 19

Gráfico N° 19
Ingreso de Mercancías Incautadas 2015



FUENTE: Modulo de control de Almacenes
ELABORACION: Propia

Esta mercancía, de acuerdo a lo estipulado en la normatividad aduanera vigente se puede adjudicar (artículos de prendería de segundo uso, vehículos, televisores, otros de acuerdo a la normatividad), entregar al sector competente (alimentos, celulares, maíz y otras mercancías restringidas), rematar (vehículos, televisores, accesorios otros), destruir licores, cigarros, productos vencidos y aquellos que según opinión técnica del sector competente manifiesten su destrucción) y devolver siempre y cuando cuente con la documentación de sustento legal de tenencia e ingreso al país.

En este sentido, será menester de la administración de la Supervisión de Almacén de Mercancías evaluar el universo del stock de existencias en inventario a fin de proponer la modificación de los dispositivos legales sobre la mercancía en stock de almacenes de SUNAT así como de los procedimientos de adjudicación, remate y destrucción de mercancías.

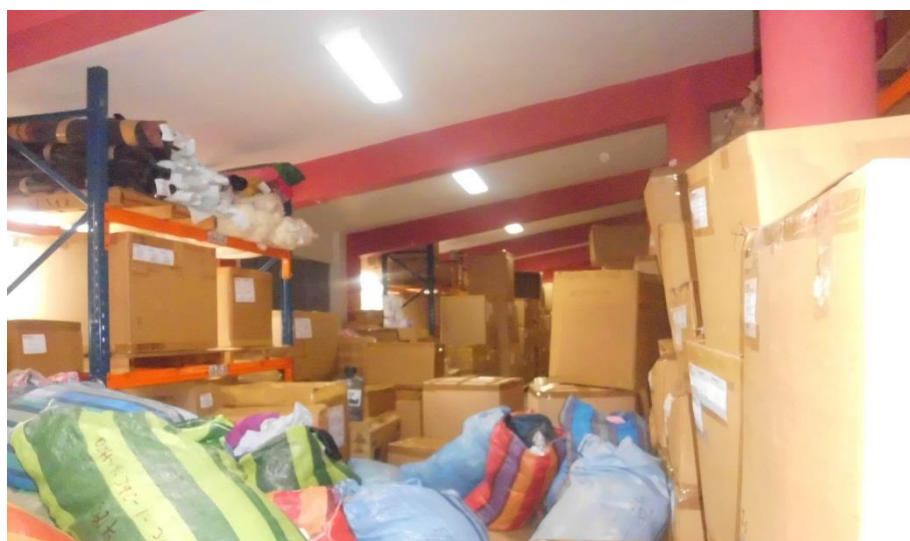
La otra posibilidad se fundamenta en la revisión e interpretación de lo dispuesto en las normas legales y procedimientos de carácter aduanero.

5.3.3.5. Proponer la Disposición Pensada en Áreas de Trabajo en Almacenes

Al analizar la definición del problema, mediante la aplicación de la metodología de identificación de problemas en cinco pasos, se demostró a través del cálculo de productividad de almacenes que el almacén de mercancías de la Intendencia de Aduana de Puno había rebasado su capacidad de almacenamiento, producto del exceso de inventario en existencias.

Demostrado el congestionamiento, se observa la existencia de hasta 33 causas que probablemente originaron éste problema, clasificándolas desde el punto de vista: Material, Método, Mano de Obra, Maquinaria, Mediciones y Medio Ambiente. Las principales causas, producto de la Tormenta de Ideas Implementada para la obtención de la presente información fueron: la necesidad del suministro permanente de información relacionada a la mercancía incautada y en situación de abandono Legal en stock de almacenes, tanto de las unidades orgánicas de la Intendencia de Aduana de Puno así como del Ministerio Público y Poder Judicial y de la correcta asignación de personal (cantidad y calidad) por la administración de SUNAT a la Supervisión de Almacén de la Aduana de Puno.

Foto N°1





Tal como se ha demostrado en los objetivos N° 1 y 2, y las fotos adjuntas se pretende ilustrar el congestionamiento de la instalación. Pasadizos, zona de recepción y zona de preparación de lotes de mercancías para su devolución o disposición conforme a Ley, se encuentran con mercancías que no permiten el desplazamiento seguro del personal dentro de almacenes. Como se puede apreciar, no existe un orden lógico de almacenamiento, la mercancía se encuentra codificada pero el sobre inventario de mercancías ha desorganizado totalmente cualquier método de ubicación de mercancías dentro del ciclo de almacenamiento en práctica.

Con el objeto de evitar el deterioro de mercancías en stock, mejorar el orden interno del almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, evitar accidentes por la incorrecta o dificultosa manipulación de mercancías; facilitar el desplazamiento de personal, mercancías y equipos dentro de las instalaciones y evitar la pérdida de Mercancías, se propone poner en práctica el acomodo inteligente de mercancías, por lo que el siguiente paso será almacenar la mercancía conforme al siguiente detalle (ver Figura N° 6: Árbol de Decisiones del Acomodo Inteligente de Mercancías):

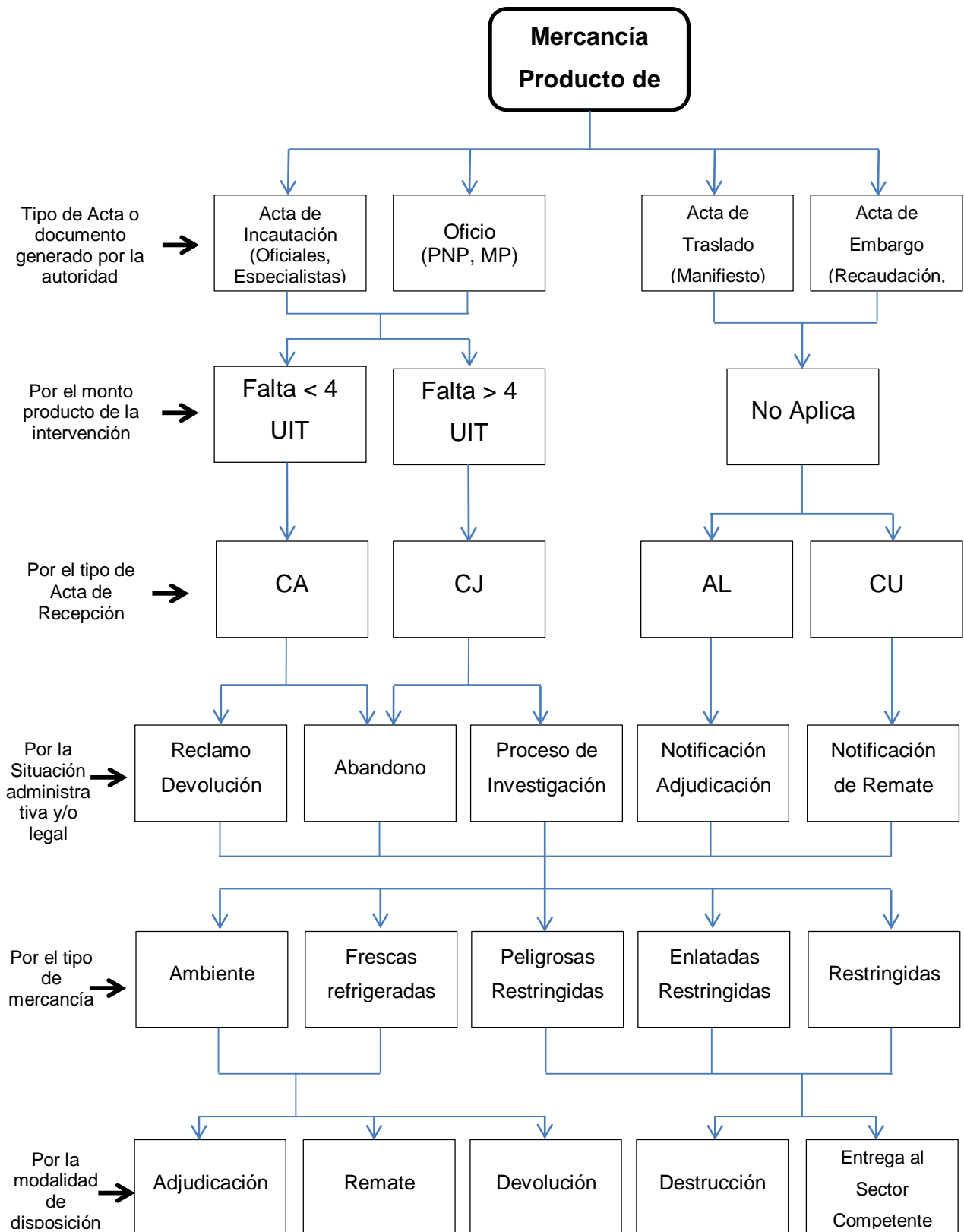
- Por tipo de acta o documento generado por la autoridad interviniente (Acta de Incautación, Oficio de la PNP, Acta de Traslado, Acta de Embargo, formato de la Cadena de Custodia, Acta

de Comiso), que va directamente ligada al tipo de acta de recepción formulada por almacén (CA, CJ, AL, CU),

- Por el monto materia de incautación (infracción < 4UIT, delito 4UIT)
- Por la situación administrativa o legal (devolución, reclamo, abandono legal, proceso de investigación, notificación para adjudicación, notificación para remate),
- Por la modalidad de disposición (adjudicación, remate, devolución, entrega al sector competente, destrucción),

Figura N° 06

Árbol de decisiones del acomodo Inteligente de Mercancías



Elaboración: Propia

Entre las ventajas del acomodo inteligente de mercancías dentro de almacenes, tenemos las siguientes:

- Evitar el aplastamiento de mercancías;
- Facilitar la ubicación de mercancías;
- Evitar la responsabilidad directa de la administración ante cualquier situación laboral no deseada;
- Evitar la duplicidad de esfuerzos;
- Mejorar la productividad de despachos;
- Contar con los inventarios exactos;
- Mantener el nivel de la densidad del almacenamiento, teniendo en cuenta la capacidad de la instalación; y
- Mejorar el Clima Laboral.

Se tiene la situación actual de la distribución del almacén y del desorden en el que se encuentra todo el stock de mercancías dentro del almacén. Es evidente que no se ha puesto en práctica ninguna metodología para organizar el flujo de materiales dentro del ciclo de almacenamiento de mercancías.

Con la metodología denominada Árbol de Decisiones del Acomodo Inteligente de Mercancías y el correcto ingreso de la información de cada mercancía almacenada en el MCA, se determinará:

- La técnica apropiada de almacenamiento,
- La asignación de espacio, según la técnica apropiada de almacenamiento, y
- La ubicación apropiada de almacenamiento en su modo apropiado de almacenamiento.

Con el propósito de implementar todo tipo de mejoras en la distribución de éste almacén, se ha desarrollado un cuadro vinculación de actividades, con el afán de sugerir la cercanía de ubicación pensada de éstas dentro de lo que será el ciclo de almacenamiento de mercancías. Ver el Cuadro N° 25 de Cercanía de Actividades. El resultado del cruce

Conforme se aprecia en el diagrama de relación entre actividades, la cercanía entre actividades absolutamente necesarias se presenta de la siguiente forma:

- Recepción de Mercancías, Control y Entrega de Mercancías, Preparación de Lotes para la disposición de mercancías (adjudicaciones, entrega al sector competente, remate, destrucción) o para atender devoluciones e Inspección Integral.
- Procesamiento de Información y Servicios para el personal, y
- Selección por tipo de mercancías, embalaje y preparación de la estantería; Rotulación y Ubicación de Estantería y Almacenamiento en Anaqueles.

Esta cercanía de actividades se relaciona con la nueva propuesta de distribución de las zonas cuya tipología y planificación del flujo de materiales es en forma de U, el cual se inicia con la descarga y recepción, siguen la selección y rotulado hasta el almacenamiento y luego a la preparación de lotes hasta el despacho o entrega que se encuentra adyacente a la recepción.

5.3.3.6. Coordinar y Gestionar el Apoyo Logístico y de otra Índole

La logística se define como: “El flujo de materiales, información y dinero entre los proveedores y consumidores”. También se define como “un sistema de proveedores, productores, distribuidores, minoristas y clientes en el que los materiales fluyen desde los proveedores hasta hacia los clientes y la información fluye en ambas direcciones”. Ambas definiciones se complementan indicando que el flujo de materiales y servicios sean producidos y distribuidos en la cantidad correcta, en los lugares adecuados, en el tiempo o momento requerido y al precio acordado entre proveedores y clientes.

Todavía permanece como concepto de logística la administración del área de transportes, o del área de almacén, puesto que los conceptos de logística todavía no son de conocimiento y practica general por quienes tiene a su cargo tan importante labor de gestión.

Para que la Supervisión de Almacén de Mercancías proporcione un adecuado servicio se necesita del suministro de información, de materiales, equipos y mano de obra calificada. Este apoyo proviene de la División de Técnica Aduanera, de los Departamentos de Administración y Asesoría Legal y de la Oficina de Oficiales de Aduanas.

Contar con información oportuna, permitirá disponer todo tipo de mercancías del stock de inventarios en almacén conforme lo dispuesto en la normatividad legal vigente; el flujo de mercancías que forman parte de las actividades que comprenden la disposición de mercancías requieren del apoyo de materiales de embalaje diversos de equipos para el traslado y manipulación de mercancías y de personal calificado en técnicas de almacenamiento en el marco de la logística.

La SUNAT como Organismo del Estado, se encuentra comprendida bajo los alcances de la Ley de Contrataciones del Estado, por lo tanto todo proceso de compra tiene y debe encontrarse correctamente sustentado con el requerimiento técnico de compra de materiales o servicios.

La Supervisión de Almacén de Mercancía requiere de otras unidades orgánicas de la Intendencia de Aduana de Puno, el siguiente aprovisionamiento:

- Personal, materiales, equipos y servicios diversos del Departamento de Administración. El requerimiento se realizará a través de la presentación del Requerimiento del Área usuaria (Compra de materiales o contratación de servicios).

- Información relacionada a mercancías en situación de Libre Disponibilidad (División de Técnica Aduanera, Asesoría Legal y Oficina de Oficiales).

En tal sentido, corresponderá planificar el seguimiento del requerimiento de la información, personal, materiales, equipos y servicios diversos al Jefe de la Supervisión del Almacén de Mercancías como directo interesado. De no hacerlo, contribuirá al congestionamiento de mercancías en almacenes situación inversa que pretendemos fundamentar con el presente trabajo de investigación.

5.4. Contratación de las Hipótesis

Habiendo concluido con el proceso de análisis de la información de acuerdo a la metodología de la investigación, es necesario realizar la contratación de las hipótesis.

5.4.1. Para la Hipótesis Específico 1:

“El congestionamiento de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015, es muy elevado”.

Para poder determinar si existe congestionamiento de mercancías en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, primero se tuvo que determinar el stock de mercancías, información que data desde el año 2011 al año 2015, obteniéndose un stock de 12'774 817.51 kilogramos, como se observa en el cuadro N° 01, el stock de mercancías va incrementándose cada año.

Así mismo se determinó que en el año 2015 ingresó mercancías incautadas al almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, con un peso total de Dos millones cuatrocientos ochenta y ocho mil

cuatrocientos cincuenta y un (2 488, 451) Kilogramos, ese mismo año se dispuso Dos millones doscientos siete mil novecientos doce (2 207, 912) Kilogramos, quedando un stock de Doscientos ochenta mil quinientos treinta y ocho (280, 538) kilogramos.

En cuanto a la distribución interna que cuenta el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, se observa que gran parte del almacén es utilizado para almacenaje, cumpliendo así el fin de todo almacén, también es importante tener bien delimitadas las zonas de recepción, preparación de pedidos y zona de expedición, los cuales no cuenta el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, siendo este un factor delimitante e influyente en el congestionamiento de mercancías.

Por lo tanto la hipótesis es considerada como verdadera y queda comprobada y aceptada.

5.4.2. Para la Hipótesis Específico 2:

“Existen causas y efectos directos e indirectos que influyen directamente en el deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015”

Para poder contrastar esta hipótesis, se determinó lo siguiente como muestra el cuadro N° 12, Se observa que un 60% indica que no están debidamente aisladas las zonas especiales y/o restringidas pudiendo dañarse y/o contaminarse las mercancías; tal como muestra el cuadro N° 15, solo un 20% de mercancías se almacenan por su similitud y el 80% de manera general, siendo esto un factor para el deterioro de mercancías; es importante mencionar que una adecuada distribución del almacén, es un

almacén bien ordenado con un mínimo en errores y accidentes, como se puede observar en el cuadro N° 16, no existe una zona de almacenamiento de mercancías según el tipo de salida, también se observa para la manipulación de paletas, cajas y otros demora un tiempo prolongado debido al espacio limitado del almacén.

Es importante mencionar que las mercancías, deban almacenarse según su familiaridad, evitando así daños y contaminación de las mercancías, este es un factor muy importante ya que las mercancías tienen diferente proceso de almacenamiento y manipulación, como se aprecia en el cuadro N° 06, ingresan al almacén diversas mercancías entre ellos insumos químicos, insecticidas, alimentos y otros.

Así mismo para poder identificar más causas y efectos que originan este problema se utilizó la técnica de tormenta de ideas, obteniéndose las causas que originan este problema son: "Insuficiente suministro de información por las unidades operativas de la Intendencia de Aduana de Puno", Escasez de personal asignado a la gestión de almacenes", e "Insuficiente suministro de información por el Ministerio Público y Poder Judicial".

Determinándose las causas que originan el problema se logró identificar los efectos directos e indirectos que influyen en el deterioro de mercancías, los efectos directos son desorden interno, accidentes por manipulación de mercancías, dificultad de desplazamiento dentro de las instalaciones, cada uno de estos efectos directos dieron lugar a los siguientes efectos indirectos: Aplastamiento de mercancías; Dificultades de ubicación; Responsabilidad directa de la administración y Duplicidad de esfuerzos. En consecuencia la hipótesis es considerada como verdadera quedando comprobada y aceptada.

5.4.3. Para la Hipótesis general

“El congestionamiento y el deterioro de las mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015 es elevado”.

De la aceptación de las hipótesis específicas podemos deducir que la hipótesis general ha sido comprobada y aceptada en la presente investigación, debido al análisis realizado en sus objetivos específicos.

En consecuencia la hipótesis general es considerada como verdadera quedando comprobada y aceptada.

CONCLUSIONES

Terminada la contrastación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Respecto al congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la Intendencia de Aduana de Puno periodo 2015, los resultados evidencian lo siguiente:

1. El congestionamiento de mercancías en la Supervisión de Almacén de Mercancías de la Intendencia de Aduana de Puno es el principal problema materia del presente trabajo de investigación, se ha demostrado que su stock de mercancías es de 12 774.81 toneladas, al año 2015, tal como se demuestra en el Cuadro N° 01, el mismo que va incrementándose cada año debido a la falta de información sobre la situación legal de las mercancías. Cabe resaltar que en el año 2015 se registró un ingreso de 2 488.45 toneladas de mercancías provenientes de intervenciones en lucha contra el contrabando y en el mismo año se logró disponer de 2 207.91 toneladas de mercancías, las modalidades de disposición fueron por adjudicaciones a instituciones públicas, religiosas y privadas todas ellas sin fines de lucro y por la modalidad de destrucción de mercancías aquellas que atentan contra la salud pública. Asimismo como se aprecia en el cuadro N° 06, el 53% del ingreso de mercancías durante el año 2015 son alimentos, un 32% representa a vehículos, un 5% representan ladrillos.
2. Según la Estratificación de causas (Cuadro N° 21), originada por una lluvia de ideas de los trabajadores del almacén, el Diagrama de Ishikawa (Figura N° 01), y el Diagrama de Árbol (Figura N° 02), nos permitió conocer las causas del deterioro de mercancías, las cuales son: Insuficiente Suministro de Información por las Unidades Operativas, escasez de personal asignado a la gestión de almacenes y el Insuficiente suministro de información por el Ministerio Público y Poder Judicial. Asimismo se determinó los efectos directos e indirectos que influyen en el deterioro de mercancías, los cuales son: Desorden interno, accidentes

por manipulación, dificultad de desplazamiento, aplastamiento de mercancías, dificultades de ubicación de mercancías, duplicidad de esfuerzos.

3. Luego del análisis del ingreso anual de mercancías en stock de almacenes, se identificó el congestionamiento de mercancías como principal problema, por lo que se propuso alternativas de solución, donde se tomó en cuenta los medios fundamentales del Árbol de Medios y Fines (Figura N° 03), cuyas acciones o alternativas de solución se complementan con el resultado del análisis del entorno de la Supervisión de Almacén de Mercancías.

RECOMENDACIONES

1. El propósito del incremento de la rotación de inventarios del almacén de mercancías traerá consigo el inicio del inmediato descongestionamiento del almacén. La mencionada rotación de mercancías evitará duplicar funciones, el deterioro y pérdida de mercancías y los accidentes dentro de almacenes, facilitando a su vez el desplazamiento del personal y el ordenamiento inteligente de mercancías. Ésta mejora en la operatividad de almacenes, evitará la responsabilidad social de la SUNAT frente a eventos que atenten contra la integridad física de los trabajadores de almacén, facilitará la ubicación de mercancías para el armado de lotes para la disposición de mercancías, fortalecerá la confianza y el trabajo en equipo del personal, mejorando consecuentemente el clima laboral; por lo que afirmamos sin lugar a dudas que toda mejora en la gestión de almacenes beneficiará al usuario final de las mercancías.
2. La información es la materia prima de mayor importancia para agilizar la disposición de mercancías de almacén. Por consiguiente, el Jefe de la Supervisión de Almacén de Mercancías debe concentrar el esfuerzo de su equipo de trabajo en la gestión permanente del suministro información tanto de las diferentes Unidades Orgánicas de la Intendencia de Aduana así como de organizaciones del Estado que tienen a su cargo la evaluación de documentos relacionados con la infracción y el delito del contrabando. Otro aspecto a resaltar se relaciona con la selección de personal según el perfil requerido por el área usuaria. Conforme lo referido como propuesta de solución, la asignación de recursos humanos no debe ser más una tarea que adolezca de la asistencia de profesionales que conozcan el entorno del puesto que se desea cubrir, por consiguiente y si se quiere contar con profesionales o técnicos que aporten en la gestión de almacenes se debe evitar cualquier tipo de designación arbitraria de recursos.

3. El compromiso de la intendencia de Aduana será la clave fundamental para lograr el descongestionamiento de mercancías del stock de almacenes.

Finalmente, se recomienda poner en práctica el abanico de soluciones propuesto para lograr el descongestionamiento de mercancías en stock de inventarios. Adicionalmente, la práctica del mejoramiento continuo evitará enfrentar problemas como el resuelto con el presente trabajo

Las ventajas del mejoramiento de procesos en el almacén de Mercancías de la Intendencia de Aduana de Puno permitirá optimizar el espacio del almacén, se establecerán criterios técnicos y razonados que permitan la redistribución del lugar y ubicación de las mercancías en custodia, teniendo en cuenta para tal efecto las características de la mercancía, logrando de esta manera ahorrar esfuerzos producto de la disminución de riesgos por manipulación no planificada.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio, R. C. (25 de 06 de 2011). *Gestion de stocks y almacenes*. Obtenido de <http://hablemosdemercadeo.blogspot.com/2011/06/-gestion-de-stocks-y-almacenes.html>
- Ballau H, R. (2004). *Logística, Administración de la Cadena de Suministro* . Mexico: Pearson Educación.
- Bolaños Nina, S. (2007). *Evaluación de la Organización, Contabilidad y Control de Almacén en Instituciones Publicas de la Ciudad de Puno-Tesis de Pregrado* . Puno.
- Caceda Díaz Fernando, P. Q. (2001). *Procedimientos Metodológicos y analíticos para desarrollar la investigación científica*. Puno, Perú: Editoria Universitaria -UNA.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica* . Lima: San Marcos.
- Chacon Bejar, C. R., & Chavez Herrada, M. A. (2010). *Propuesta de Mejora en la Gestión de Procesos del Departamento de Almacén de Mercancías de la Intendencia de Aduana de Tacna-Incremento de la rotación del Stock de Mercancías-Tesis de Postgrado Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*.
- Chiavenato, I. (2006). *Teoría General de Administración* (7a ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Cosio Jara, E. F. (2012). *Comentarios a la Ley General de Aduanas-Decreto Legislativo N° 1053*. Lima: Jurista Editores E.I.R.L.
- Fredes Arapa, W. R. (2012). *Sistema de Almacenamiento y Rentabilidad de Industrias Alimentarias Negolatina S.C.R.L. de la Ciudad de Puno-Tesis de Pregrado*. Puno.
- Harold Koontz, H. W. (2004). *Administración una perspectiva global* (12a ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Ishikawa, K. (1986). *Qué es Control de Calidad?* Norma.
- Ley de Delitos Aduaneros . (19 de 06 de 2003). Lima, Lima, Lima.
- Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 1053. (27 de 06 de 2008). Lima, Lima, Lima.
- Lopez Fernandez, R. (2006). *Operaciones de Almacenaje*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Lopez Fernandez, R. (2006). *Operaciones de Almacenaje, Comercio y Marketing*. España: Thomson Paraninfo.
- Machaca Zevallos, W. E. (2010). *Analisis del Sistema de Almacenamiento de la UNA-Puno y su Influencia en la Formulación de los Estados Financieros 2006 y 2007*. Puno.

- Morales Cansino, B. J. (2012). *Administración de Almacenes en el Organismo no Gubernamental*. Puno.
- Muller, M. (2003). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Lima: Norma.
- Munive Taquia, J. (1995). *Fundamentos de Derecho Aduanero*. Palma Ediciones SRL.
- Reglamento de la Ley de Delitos Aduaneros-Decreto Supremo N° 121-2003-EF. (27 de 08 de 2003). Lima, Lima, Lima.
- Reglamento de la Ley General de Aduanas-Decreto Supremo N° 010-2009-EF. (16 de 01 de 2009). Lima, Lima, Lima.
- Roux, M. (2003). *Manual de Logística para la Gestión de Almacenes*. Madrid: Thau.
- Sergio, C. D. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Texto Unico Ordenado del Código Tributario-Decreto Supremo N° 133-2013-EF. (21 de 06 de 2013). Lima, Lima, Lima.
- Victoriano, C. S. (2005). *Manual práctico para la gestión de almacenes*. Lima: Cepreacsa E.I.R.L.

ANEXOS



Anexo N° 01

FICHA DE OBSERVACION

DISTRIBUCION INTERNA DEL ALMACEN CENTRAL DE LA INTENDENCIA DE ADUANAS PUNO

I. AREA DE DISTRIBUCIÓN INTERNA ALMACÉN CENTRAL DE LA INTENDENCIA DE ADUANA PUNO

Ia . Zona de recepción	M2		
1. Área de control de calidad	SI.....	M2	NO
2. Área de clasificación	SI.....	M2	NO
3. Área de adaptación	SI.....	M2	NO
Ib . Zona de Almacenamiento	M2		
1. Zona de baja rotación	SI.....	M2	NO
2. Zona de alta rotación	SI.....	M2	NO
3. Zona de productos especiales	SI.....	M2	NO
4. Zona de reposición de existencias	SI.....	M2	NO
5. Zona de selección y recogida de mercancía,	SI.....	M2	NO
Ic . Zona de preparación de pedidos	M2		
1. Zonas integradas: Picking en estantería	SI.....	M2	NO
2. Zonas separadas: Picking manual	SI.....	M2	NO
Id . Zona de expedición	M2		
1. Área de consolidación	SI.....	M2	NO
2. Área de embalajes	SI.....	M2	NO
3. Área de control de salida	SI.....	M2	NO
Ie . Zonas auxiliares	M2		
1. Área de devoluciones	SI.....	M2	NO
2. Área de envases o embalajes	SI.....	M2	NO
3. Área de materiales obsoletos	SI.....	M2	NO
4. Área de oficinas o administración	SI.....	M2	NO
5. Área de servicios	SI.....	M2	NO



Anexo N° 02

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA INTENDENCIA DE ADUANAS PUNO

Buen día. Estoy realizando una investigación sobre "Análisis del Congestionamiento y deterioro de mercancías incautadas en el almacén de la intendencia de Aduana de Puno, periodo 2015". Por este motivo solicito su colaboración y se le agradece anticipadamente su colaboración, ya que esta investigación ayudara a formular alternativas para mejorar la Gestión.

I. GENERALIDADES

P1) ¿Cuál es su especialización?

Especifique _____

P2) ¿Cuántas capacitaciones referidos a manejos y gestión de almacenes ha recibido últimamente?

Especifique _____

APLICACIÓN

A continuación responda con un aspa (x) las siguientes proposiciones, para lo cual aplique el siguiente criterio:

1. Si
2. No

Si responde SI, por favor responder la siguiente pregunta que se encuentra a lado derecho.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL ALMACÉN				
DISTRIBUCION FISICA		1	2	
P3	¿Conoce las Directivas para el almacenamiento de las mercancías incautadas?			¿Mencione cuál es?
P4	¿El jefe de almacén distribuye las áreas que permitan ubicar las mercancías?			¿Cómo es la distribución, mencione uno de los que conoce?
P5	¿Las Zonas Internas se encuentran señalizados apropiadamente?			¿Qué señales encuentra?
P6	¿Se encuentran conformados por sectores de naves, depósitos y estanterías? Si su respuesta es No pase a la pregunta N° 8			Menciones la denominación de las naves
P7	¿Las naves que corresponden a los almacenes disponen de gran capacidad de almacenamiento?			¿Qué área aproximada tiene?
P8	¿Las Zonas Externas son áreas al aire libre, colindantes con las Zonas Internas, en las que pueden almacenarse vehículos u otra mercancía de gran volumen, encontrándose señalizadas según coordenadas?			¿Qué señales encuentra?
P9	¿Existen Zonas Especiales o Restringidas, que son áreas destinadas al almacenamiento de aquellas mercancías que por sus características requieren medidas de seguridad y conservación especial (Ejemplo: productos químicos, radioactivos, etc.) debiendo estar señalizadas?			¿Qué señales encuentra y cuenta Ud. con los implementos de seguridad para su manipulación?
P10	¿Las Zonas Especiales o Restringidas, están aislados de otros productos que puedan contaminarse y/o dañarse?			¿A cuántos metros se encuentra aislado?
P11	¿El personal designado ubica la mercancía en la zona de almacenamiento correspondiente, en función a su determinación para el remate, adjudicación, destrucción o entrega a las instituciones encargadas de su control?			¿Qué área tiene esta zona?
P12	¿En personal encargado, ubica las mercancías en las zonas establecidas, considerando su similitud?			¿Cómo las ubica?
P13	¿Manipula la mercancía a través de paletas, cajas uniformes y homogéneas, que faciliten su control, localización, conteo físico y movimiento?			¿En cuánto tiempo lo realiza?
P14	¿Se tiene identificado la Ubicación de Mercancías perecibles			¿En qué nivel está ubicada?
P15	¿Se tiene identificado la Ubicación de Mercancías de uso?			¿En qué nivel está ubicada?



P16	¿Se tiene identificado la Ubicación de Mercancías peligrosos y/o riesgosos?			¿En qué nivel está ubicada?
-----	---	--	--	-----------------------------

ALMACENAMIENTO Y ADMINISTRACION DOCUMENTARIA

INGRESO DE MERCANCIAS				
		1	2	
P17	¿El ingreso de mercancías al almacén se encuentra sustentado con la documentación sustentatorio?			¿Cuál es el documento?
P18	¿El personal designado para la recepción y responsable de la entrega, confrontan físicamente la mercancía con la documentación que ampara el ingreso, verificando la cantidad, descripción y peso?			¿En cuánto tiempo lo realizan?
P19	¿El personal designado del almacén, elabora el acta de recepción y procede al rotulado con las etiquetas respectivas, para su identificación y ubicación física, conforme a la información consignada en el acta?			¿En qué tiempo lo realiza?
P20	¿El personal designado del almacén, se demora más de lo normal en remitir los documentos de ingreso de mercancías (actas de incautación entre otros documentos)?			¿A qué se debe?
P21	¿Los mercancías incautadas que ingresa al almacén se encuentran clasificados?			¿Cómo es la clasificación?

SALIDA DE MERCANCIAS				
		1	2	
P22	¿Conoce las Directivas para la salida de Mercancías?			Mencione, cual es
P23	¿Presenta un desplazamiento idóneo para la ubicación y preparación de las mercancías?			¿Qué medidas tiene?
P24	¿Para la ubicación de las mercancías, estas se encuentran clasificadas?			¿Cómo es la clasificación?
P25	¿La preparación de mercancías según formulario de comprobantes de salida le demanda mucho tiempo en cuanto a búsqueda, extracción y desplazamiento?			¿A qué se debe?
P26	¿El responsable del almacén dirige los pedidos de comprobantes de salida, aprobados y dispone el acondicionamiento de las mercancías para su entrega?			¿Lo realiza siempre?
P27	¿Existe un espacio destinado para ubicar las mercancías que están por entregarse?			¿En qué nivel se encuentra?

SUGERENCIAS

GRACIAS POR SU TIEMPO ☺

**Anexo N° 03****ENTREVISTA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA INTENDENCIA DE ADUANA PUNO****II. SUPERVISOR DE ALMACÉN**

1. ¿Por qué cree que se da el congestionamiento de mercancías?
2. ¿Cree que cuenta con la cantidad adecuada de colaboradores?
3. ¿Cree que el personal a su cargo está debidamente capacitado?
4. ¿Cree que las instalaciones del almacén son las adecuadas?
5. ¿Cuál considera usted que es el problema más delicado en el área?

III. ESPECIALISTA EN ALMACENES

1. ¿Qué aspectos considera que retrasa la disposición de mercancías?
2. ¿considera usted que necesita apoyo? ¿En qué aspecto?
3. ¿Cuál considera usted que es el problema más delicado en el área?

IV. PERSONAL ENCARGADO DE ALMACÉN

1. ¿Por qué cree que se da el congestionamiento de mercancías?
2. ¿Qué opina sobre los espacios del almacén?
3. ¿Se abastece el personal que labora en el almacén para cumplir las funciones asignadas?
4. ¿Cuál considera usted que es el problema más delicado en el área?

V. ASISTENTE VERIFICADOR DE MERCANCÍAS

1. ¿Por qué cree que se da el congestionamiento de mercancías?
2. ¿Cuál considera usted que es el problema más delicado en el área?
3. ¿Cómo cree que se pueden mejorar las labores que se realizan?