

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**COMERCIO INTERNACIONAL CON ÉNFASIS EN GESTIÓN
ADUANERA**

**ANÁLISIS DE LA LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTROS DE LAS EMPRESAS IMPORTADORAS -
CASO WALMART EN COSTA RICA 2019-2020**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL CON
ÉNFASIS EN GESTIÓN ADUANERA**

CINTHYA DANIELA VARGAS ARIAS

TUTOR: MEPA. JULIÁN ARIAS VARELA

**SEDE CENTRAL
MARZO, 2020**

Contenido

Dedicatoria y Agradecimientos	6
Índice de Tablas	7
Índice de Imágenes.....	7
Resumen Ejecutivo.....	8
CAPÍTULO I.....	10
PROBLEMA	10
Planteamiento del Problema de la Investigación.....	10
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Justificación de la Investigación	11
Antecedentes de la Investigación	13
Proyecciones de la Investigación	18
CAPÍTULO II	20
MARCO TEÓRICO	20
Logística	20
Importancia de la logística	24
KPI's.....	26
Indicadores financieros y operativos.....	28
Indicadores de tiempo	28
Indicadores de calidad	29
Indicadores de productividad.....	29
Indicadores de excelencia logística (entrega perfecta)	29
Indicadores de compra y abastecimiento	30
Indicadores de producción e inventario.....	30
Indicadores de almacenamiento y bodegaje.....	31

Indicadores de transporte y distribución	31
Indicadores de costos y servicio al cliente.....	31
Indicadores de importaciones y exportaciones.....	31
Importancia de los KPI's.....	32
Clasificación arancelaria	35
Cadena de suministros.....	36
Importancia de la cadena de suministros	37
Modelo SCOR.....	38
Importancia del modelo SCOR.....	39
Empresa importadora	41
Importancia de la empresa importadora	41
Walmart México y Centroamérica.....	43
Requisitos de importación.....	44
CAPÍTULO III	47
MARCO METODOLÓGICO	47
Enfoque de la Investigación	47
Método de la Investigación	48
Fuentes de información de la investigación.....	49
Muestra.....	49
Tabla 1. Muestra de la Población	50
Fuentes de información.....	50
Fuentes primarias	50
Fuentes secundarias.....	51
Unidades de Análisis.....	51
Logística y cadena de suministros	52
Supply Chain Operations Reference Model (Modelo SCOR).....	52
Key Performance Indicator (KPI).....	52
Instrumentos Utilizados en la Investigación	53
Cuestionario	53

Entrevista	53
Proceso para la recolección y análisis de datos	54
CAPÍTULO IV	55
ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
Tabla 2. Unidades y Categorías de análisis	56
Unidad de Análisis 1: Logística y Cadena de Suministros	57
Categoría 1: En to End	58
Categoría 2: Herramientas adecuadas	60
Categoría 3: Factores logísticos	62
Categoría 4: Estandarización	64
Categoría 5: Tiempo	65
Categoría 6: Gestión	67
Categoría 7: Comunicación	71
Categoría 8: Reprocesos	72
Categoría 9: Partida arancelaria	74
Categoría 10: Inventario	75
Unidad de Análisis 2: SCOR	77
Categoría 1: Esquema de trabajo	78
Categoría 2: Logística inversa	81
Categoría 3: Inconvenientes en la gestión.	84
Categoría 4: Control	85
Categoría 5: Competencia	86
Categoría 6: Valor agregado	87
Categoría 7: Desconocimiento	90
Unidad de Análisis 3: KPI´s	90
Categoría 1: Indicador	91
Categoría 2: Factores	93
Categoría 3: Clasificación arancelaria	95
Categoría 4: Revisión documental	97
Categoría 5: Servicio a compras	99
Categoría 6: Costos	100

Categoría 7: Tiempo	101
Interpretación de datos	103
CAPÍTULO V	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
Conclusiones de la Investigación	113
Recomendaciones	117
Referencias	123
Apéndice.....	127

Dedicatoria y Agradecimientos

Dedicatoria

Esta investigación está dedicada primero a Dios, quien me dio salud y voluntad para afrontar este proceso. Además, se lo dedico a mi mamá, quien siempre me apoyó y estuvo conmigo en el camino; igualmente, lo dedico a mi papá, porque me ha apoyado en toda la carrera; y también a mi hermana. Sin ustedes no habría llegado hasta donde me hallo hoy. Los amo por motivarme a salir adelante siempre y ser profesional en la carrera que escogí.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, primero, por darme la fuerza para continuar cuando ya no creía poder más.

Por supuesto agradezco a mis papás Idalie y Joel, quienes me educaron siempre con la mentalidad y las ganas de salir adelante, de crecer y soñar en grande por un mejor futuro. Mamita siempre a mi lado, y papi, aunque lejos, siempre me apoyó y me deseó lo mejor y lo seguirán haciendo. Asimismo, agradezco a mi hermana Wendy por los buenos deseos de que su hermanita pequeña lograra lo que deseaba, pues siempre busqué lo mejor para mí.

Índice de Tablas

Tabla 1. Muestra de la población	48
Tabla 2. Unidades y categorías de análisis	54

Índice de Imágenes

Imagen 1: Participantes logísticos 1	21
Imagen 2: Modelo SCOR 2	40
Imagen 3: Proceso de importación 2	46
Imagen 4: Logística inversa 1	82

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo de investigación, desarrollado bajo un enfoque cualitativo, se realizó un análisis de la logística y cadena de suministros de las empresas importadoras caso Walmart en Costa Rica 2019-2020. Dicho estudio pretende analizar la logística y cadena de suministros de las empresas importadoras, principalmente de dicha empresa. Asimismo, se pretende identificar el uso del modelo SCOR en la cadena de suministros que utiliza Walmart para la importación de sus productos e insumos en Costa Rica.

En este proceso investigativo, se crearon varios apartados para explicar mejor el contexto del tema y el debido proceso seguido para llegar al final; es decir, a los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Cada apartado o capítulo, en el orden presentado dentro del documento, es importante para el desarrollo del siguiente.

En la presente investigación se analizan la logística y cadena de suministros de algunas empresas importadoras, así como de Walmart, y se descubre que la logística y cadena de suministros que utiliza Walmart en la operación de importaciones es amplia y con múltiples KPI para medir los procesos y mejora de su modelo de gestión. Además, se logra identificar el modelo de trabajo que utilizan para la gestión de las importaciones de la compañía. También se lograron identificar múltiples indicadores de desempeño para la determinación de las métricas por cumplir en los procesos logísticos.

Según lo investigado, la logística, tanto como la cadena de suministros en general, son parte fundamental de cualquier empresa que se dedique a importar algún bien o servicio para la compañía, ya sea para su funcionamiento o para su venta.

Además, se determinó que el modelo SCOR es catalogado por los entrevistados como un esquema de trabajo con el cual se pueden detectar y mejorar los procesos de la cadena de suministros y de esta forma sumarle a la empresa una metodología con la cual se logren destacar oportunidades de crecimiento y buenos resultados de los trabajadores.

La principal conclusión se basa en la diferencia que existe entre la logística y la cadena de suministros, ya que la logística es la planeación y ejecución de procesos que se llevan a cabo en función de distribuir y transportar bienes hasta su destino final. Mientras que la cadena de suministros implica la negociación desde el inicio del bien, así como el proceso del bien hasta su destino final. Esto es uno de los puntos más relevantes en todo el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

Planteamiento del Problema de la Investigación

Ciertamente si se habla de logística y cadena de suministros, las empresas importadoras y exportadoras son las mayores protagonistas de los escenarios que corresponden al gran mundo de bienes y servicios. Algunas de las empresas importadoras son supermercados que importan productos y servicios para la venta y el consumo para el funcionamiento de sus tiendas. Mayormente la logística que estas empresas deben tener para completar la cadena de suministro hasta el cliente final debe ser de punta, ya que cualquier paso en falso puede significar un atraso en todo el proceso.

Cada empresa tiene su forma de trabajar y hacer que cada uno de sus procesos sea eficiente y satisfaga a la compañía y a sus clientes, quienes al final son el punto de llegada al que deben emprender todo su negocio. Walmart es una cadena de supermercados la cual así como cualquier otra cadena de abastecimiento al público con insumos de primera, segunda y tercera necesidad, entre otros, debe tener un estilo propio para implementar los procesos que conllevan toda la logística y demás despliegues para completar la cadena de suministros total de la empresa.

Empresas tan grandes como Walmart deben tener un procedimiento logístico que cumpla con el buen funcionamiento de la cadena de suministros, por lo cual determinar sus puntos claves para optimizar los procesos y así cesar los puntos débiles son cuestiones que se deben enfrentar en el momento de realizar un análisis ante sus procesos para importar los bienes y servicios que contribuyen en el funcionamiento de toda la compañía.

Todo esto conlleva a la pregunta que esta investigación pretende responder, la cual se formula de la siguiente manera: ¿Cuál es la logística y cadena de suministros que utiliza Walmart como empresa importadora en Costa Rica en el periodo 2019-2020?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar la logística y cadena de suministros que utiliza Walmart como empresa importadora en Costa Rica, en el periodo 2019-2020.

Objetivos específicos

Examinar la logística y cadena de suministros que utiliza Walmart como empresa importadora en Costa Rica en el periodo 2019-2020.

Identificar el uso del modelo SCOR en la cadena de suministros que utiliza Walmart para la importación de sus productos e insumos en Costa Rica.

Identificar los KPI's que utiliza Walmart en la logística de la empresa para la importación de sus productos e insumos en Costa Rica.

Justificación de la Investigación

Es conveniente investigar acerca de la logística y cadena de suministros de Walmart en Costa Rica, ya que estos procesos son parte fundamental para el funcionamiento de la compañía como un todo; es decir, la logística debe funcionar de manera correcta para que se pueda cumplir la cadena de suministros final de la compañía. Por lo tanto, hacen la ganancia de la empresa y satisfacción de los consumidores. Por ende, las empresas como Walmart hacen un gran aporte a la economía del país, lo cual significa que es generadora de empleo.

“La logística está destinada a ser la columna vertebral del desarrollo del país. En un contexto de apertura comercial y globalización económica, el desarrollo de servicios logísticos es fundamental para elevar la competitividad al reducir costos y tiempos” (Villareal, 2012, párr. 1).

Los beneficiarios de esta investigación son los asociados de la empresa Walmart. Estos tendrán el conocimiento de cómo funciona su empresa desde la logística que utiliza hasta la cadena de suministros que les permite ser la gran compañía que es hoy. Además tendrán un estudio el cual les muestre lo correcto que están desarrollando, o bien, lo que les falta mejorar para que su compañía sea más exitosa aún.

Esta investigación brinda información útil para todos los asociados quienes quieran tener conocimiento acerca de la logística y cadena de suministros de su empresa, así como los beneficios que estos procesos les pueden ofrecer a la compañía y a la expansión del mercado de su empresa. La información presente en este documento es de apoyo para todas las empresas, así estas se enteran sobre los procedimientos de la competencia que les puede ayudar a mejorar sus propios procesos, tomando de referencia a una gran entidad como Walmart.

La presente investigación podrá ser utilizada como medio informativo para la empresa tomada como referencia para conocimiento interno de sus procesos y si se encuentran oportunidades de mejora será una fuente de apoyo para conocerlas y para idear a futuro sobre cómo implementar medidas que ayuden a contrarrestarlas de la mejor manera. Será decisión de la compañía y demás empresas utilizar esta información como referencia. Sin embargo, esta investigación está hecha con el fin de aportar a Walmart y a las empresas importadoras para tener una adecuada logística y cadena de suministros.

Por todo lo mencionado anteriormente, nace la necesidad de descubrir el uso del modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) en la cadena de suministros de la compañía, así como el uso de las KPI's (Key Performance Indicator) que utiliza la compañía en la logística y los procesos que ésta implica para la importación de los insumos y productos de la empresa. Esta información es vital para el estudio en cuestión y el cumplimiento de objetivos, así como responder la pregunta de investigación.

Antecedentes de la Investigación

Como resultado del proceso de búsqueda de información referente al estudio en el ambiente internacional, el estudiante colombiano Vicente Fernando Chamorro Belalcázar, de la Universidad del Valle, en su tesis titulada “Análisis de la eficiencia logística en una cadena de abastecimiento con optimización”, plantea estructurar, resolver y analizar un modelo de optimización para la atención de indicadores de eficiencia logística tipo Supply Chain Operations Reference Model en una cadena de abastecimiento, con el fin de mejorar y apoyar el proceso de la toma de decisiones asociada a la evaluación y medición del desempeño en el eslabón planta proveedor (Chamorro, 2010, p.5, 108).

En dicha tesis el estudiante colombiano concluye en su investigación, de acuerdo con los resultados arrojados para los diferentes escenarios, que ante un incremento en la demanda total de las zonas de consumo, la cadena de suministro no podrá satisfacer este aumento global dado que no cuenta con la capacidad en planta para cumplir con acrecentamientos en la demanda global.

Además del estudio mencionado anteriormente, también cabe destacar la tesis realizada por el estudiante Maximiliano Andrés Achurra Bravo, de la Universidad de Chile, quien en su tesis titulada “Gestión de la cadena de suministro de la Bodega de Licores Quinta Normal”, plantea desarrollar un modelo integrado de gestión que permita tomar decisiones de planificación estratégica y de agregación de valor, para el desarrollo de ventajas competitivas en la Bodega de Licores Quinta Normal. (Achurra, 2005, p.6).

En la investigación del estudiante chileno, este determinó que en la gestión de abastecimiento los aspectos operativos están referidos a la negociación directa, sin los intermediarios que hoy participan en la compra de insumos. Adicionalmente, otro estudio similar en el ambiente internacional es el del estudiante Javier González Miranda, de la Universidad Autónoma de México, con su tesis titulada “Estudio de Logística y Cadena de Suministro Basada en Arquetipos” e indica como principal objetivo de investigación conocer la evolución de la logística y la cadena de suministro, plasmarlo en el estado del arte y colocarlo hasta el conocimiento frontera (González, 2014, p.4, 91).

En los resultados establecidos en la tesis mencionada anteriormente el estudiante mexicano determinó que en cuestión de la cadena de suministro logró identificar que ésta involucra flujos de información, clientes, proveedores, producción y demás, y que busca facilitar los flujos de información haciendo uso de nuevas fuentes tecnológicas para que la información llegue en tiempo y en forma a los proveedores de bienes y servicios.

Adicionalmente se identificó la tesis internacional de los estudiantes Amparo Marriaga y Manuel Rojas, de la Pontificia Universidad Javeriana ubicada en Colombia, titulada “Análisis del modelo SCOR para aplicación en el proceso de empaque de granos en la cadena de suministros de los almacenes YEP” en la cual proponen analizar y realizar propuestas de mejoras utilizando el Modelo SCOR (Modelo de Referencia de las Operaciones en la Cadena de Suministros) que vayan a ser de utilidad en el proceso de empaque de granos de la empresa YEP, al mismo tiempo el mejoramiento en la eficiencia en la cadena de suministros actual de la empresa objeto de estudio.

Así mismo, los estudiantes antes mencionados llegaron a las principales conclusiones; aduciendo que almacenes YEP no contaba con algún tipo de indicador de desempeño en los procesos, y que la empresa basaba sus decisiones meramente en la intuición y el desabastecimiento. También determinaron que un diagnóstico consolidado del proceso de empaque de granos YEP debe ser adecuado, tomando en cuenta los parámetros establecidos por los procesos que ya estaban definidos dentro del modelo SCOR (Marriaga y Rojas, 2011, p.12, 97).

Además, se identificó el estudio realizado por la Junta de Comercio y Desarrollo específicamente por la Comisión de Comercio y Desarrollo Reunión Multianual de Expertos sobre Transporte, Logística Comercial y Facilitación del Comercio del 2017 en el cual plantean que:

El fomento de la sostenibilidad de la logística comercial en los países en desarrollo y los progresos en materia de vigilancia y rastreabilidad son fundamentales para la

implementación efectiva de la Agenda 2030. Las soluciones del transporte y la facilitación del comercio tienen que ser sostenibles, por lo que las soluciones eficaces pueden contribuir al logro de muchos otros objetivos mediante la prestación de servicios de logística comercial necesarios para lograr los Objetivos que dependen del comercio y el desarrollo económico (UNCTAD, 2017, p. 5).

Por otra parte, en el ámbito nacional se lograron mapear algunas tesis relacionadas con el tema, de las cuales se describen las más importantes. Inicialmente la tesis de la estudiante Katherine Carr, de la Universidad de Costa Rica, titulada “Análisis de la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A” la cual plantea en su objetivo general generar una propuesta para poder mejorar los procesos y de la misma forma llegar a una mayor eficiencia en cuanto a reducción de costos, lo cual conlleva al final hacia la satisfacción del cliente.

De la misma forma, la estudiante costarricense de la Universidad de Costa Rica (UCR), determinó que la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. carece de una persona en el área de importaciones que sea capaz de tomar decisiones, autorizaciones de procesos y demás, al mismo tiempo las personas del departamento desconocen muchos temas sobre comercio exterior y asuntos aduanales (Carr, 2015, p. 7, 149).

También es relevante la tesis del estudiante costarricense Randall Chacón, del Instituto Tecnológico de Costa Rica, titulada “Generación de KPI’s Alineados y Articulados con los Objetivos del Centro de Vinculación Universidad-Empresa del Instituto Tecnológico de Costa Rica” en la cual menciona como principal objetivo de investigación realizar un diseño en conjunto de indicadores de desempeño cruciales para poder vincular al centro U-E con los objetivos estratégicos de la Universidad-empresa del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

A su vez, el costarricense del TEC determinó en su tesis de investigación que no existe un sistema de indicadores de desempeño en el Centro U-E que permita identificar qué eficiente es el departamento, los KPI’s son una alternativa a la necesidad administrativa de la Dirección en cuanto a la disponibilidad de instrumentos para poder llegar a tener un sistema de medición utilizando indicadores (Chacón, 2012, p.18, 84).

Adicionalmente, en la tesis titulada “Propuesta de fortalecimiento del sistema de distribución de la cadena de los minisúper Musmanni en Costa Rica”, de las estudiantes Alejandra González y Yoselyn Salazar, de la Universidad Técnica Nacional, ellas plantearon fortalecer la cadena de suministros, principalmente el sistema de distribución de los minisúper Musmanni en Costa Rica, con el fin de ser más eficientes distribuyendo a las tiendas mejorando los tiempos de la operación.

Con base en el objetivo principal plasmado en su investigación, las estudiantes de la UTN determinaron que hay 60 mini súper Musmanni clasificados con categorías A,B y C, donde A son lo que venden más, B son los que tienen buena participación en ventas y C no son muy participativos. Con base en estos datos identificaron que las oportunidades de mejora en los procesos operativos están en los mini súper categoría B y C, los cuales representan un 37% de las ventas totales. (González y Salazar, 2016, p. 25, 138).

También es importante destacar la tesis de la estudiante María José León Vargas, del Tecnológico de Costa Rica, titulada “Diseño de una propuesta para el mejoramiento en la gestión de la cadena de suministro en el proceso de recolecta y llegada de aves a la planta procesadora de la Empresa Pollo Rey, en el Coyol de Alajuela.” en la cual propone mejorar el proceso de carga, descarga y recolección de los pollos desde la granja hasta la planta Pollo Rey partiendo con el análisis del proceso que manejan en el 2017.

Con base en ese objetivo propuesto en la tesis de la estudiante del TEC, ella realizó el análisis correspondiente y determinó que la empresa Pollo Rey no cuenta con un proceso de lavado y desinfección correcto para evitar las jabas en los camiones al transportar aves vivas. Tampoco disponen de equipamiento necesario y adecuado para facilitar la descarga de los animales para sacrificarlos. Sin embargo, la estudiante reveló que en cuanto a los demás procesos la empresa sí cuenta con los procesos correctos y en regla (León, 2017, p. 19, 79).

Un informe para la CEPAL elaborado por Román (2018) “Busca comprender el comportamiento de los mercados, la participación de los diferentes actores involucrados a lo

largo y ancho de la cadena y los constreñimientos críticos que afecta el desarrollo sostenible de los diversos sectores y actores involucrados” (p. 7). En torno a este estudio titulado “Análisis de la cadena logística de la yuca en Costa Rica” el autor del informe determina que para fortalecer la competitividad del sector productor de yuca, se debe promover y mejorar la coordinación de las políticas nacionales.

De esta manera, favorecer el desarrollo equitativo del territorio cultivador de yuca mediante una mayor capacitación a los pequeños productores agrícolas sobre los conceptos logísticos que son de importancia para fortalecer la operación de yuca en el país. Aquí se destaca la importancia de una buena infraestructura para el transporte logístico en Costa Rica, y esta es una de las falencias logísticas que se deben mejorar para lograr el desarrollo del territorio y oportunidades a los agricultores de mejorar sus procesos en la cadena de suministros.

En la época antigua, para comercializar, realmente lo que se manejaba era un sistema de intercambio, en el cual únicamente consistía en que las personas se intercambian servicios o productos dentro del mismo país o región, pero no eran distancias largas las que se debían recorrer para poder realizar dicha gestión. Los demandantes se satisfacían fácilmente con la oferta local que realizaba el intercambio de bienes y servicios producidos por ellos.

Por ello, al ser una demanda reducida se cayó en la especialización de los bienes y servicios intercambiables, por lo que luego de esto se volvieron menos atractivos para el intercambio local, y se vieron en la necesidad de abrir sus oportunidades de ofrecer a otros mercados y demandantes más lejanos, externos a su círculo, con los que no se tenía relación alguna. Por esta razón, se saturó el mercado originario y se obligaron a salir de su confort debido a la especialización que tomó cada persona que intercambiaba, por lo que ahora serían comerciantes internacionales.

En ese entonces, los sistemas que existían para desarrollarse en el comercio no eran muy buenos o beneficiosos para los comerciantes, ya que el transporte se limitaba a lo que la persona podía cargar y transportar hasta el lugar de destino; de igual manera, el almacenamiento de productos comestibles o perecederos, por ejemplo, era muy corto su periodo de almacenamiento,

por lo que a veces se incurre en pérdidas monetarias y de negociación para los involucrados en el comercio de este tipo de producto.

La falta de transporte adecuado en ese entonces era una problemática para las personas que estaban incursionando en los negocios con otros mercados, ya que esto los obligaba a vivir en una zona cercana a los productores como tal y por ende cerca de las bodegas también donde se almacenaban los bienes de consumo. Además, esto implicaba que se debía sobrevivir con recursos limitados de servicios y productos que se ofrecían en dicha zona.

Por supuesto, como todo evoluciona, los sistemas logísticos se fueron mejorando y optimizando para una mejor gestión en el transporte y el almacenamiento, por lo que las áreas de producción fueron creciendo y mejorando la economía de las zonas en que se comercializaba y vivían por necesidad. Por esta razón, las zonas que producían o fabricaban bienes se fueron especializando cada vez más en su producción para volverla más eficiente.

De tal manera, que por ser más eficientes en la producción, los comerciantes lograron establecer negociaciones en otras regiones para comercializar los excesos de producción que se tenían y mejorar sus ingresos y sus relaciones comerciales. De acá se iniciaron también los países importadores que consumían bienes y servicios de otras regiones que antes no, pues antes debían conformarse con lo que tenían antes de que se iniciara a comercializar con regiones más lejanas y de mayor catálogo de bienes y servicios exportables (Mercado, 2011, p. 4-5).

Proyecciones de la Investigación

Con el primer objetivo se pretende examinar la logística de Walmart como empresa importadora en el periodo 2019-2020, así como su cadena de suministros, a partir de la investigación que se está desarrollando en dicho documento y con base en entrevistas a personas de interés en la materia de estudio.

El segundo objetivo pretende identificar el uso del modelo SCOR en la cadena de suministros que utiliza Walmart para importar sus productos e insumos, y de esta forma poder

determinar si el uso de este es correcto en la compañía, ello con el fin de dar visibilidad a la empresa de su buen funcionamiento o bien las oportunidades de mejora.

Con el tercer objetivo la idea es poder identificar los KPI's que utiliza Walmart en la logística de la empresa para la importación de sus productos e insumos. De esta forma observar los puntos clave que se cumplen y los que no se cumplen; también tener un panorama que identifique a la compañía sus mejores KPIs.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Logística

Según lo comentado por Mercado (2011):

La logística es la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de artículos y servicios y la información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes (p. 13).

Según Carro (S.F) “Es planificar, operar, controlar, detectar oportunidades de mejora del proceso, de flujo de materiales (insumos, productos) servicios, información y dinero. Es la única función que normalmente opera como nexo entre fuentes de aprovisionamiento, suministro, cliente final y la distribución” (p. 4), lo cual hace referencia a cuestiones tanto de recibir el insumo, el producto, el proceso que esto conlleva en producción, transporte y distribución hasta que llega a la venta y lo compra el consumidor final.

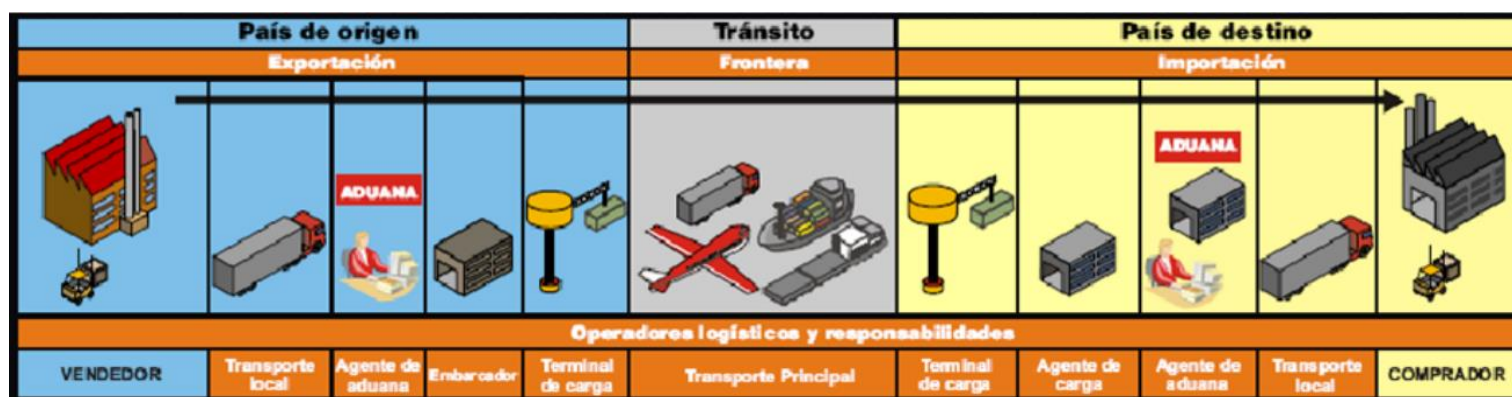
Se cree que la logística es parte fundamental en cualquier empresa que quiera tener éxito en el mercado para ser competitivos con las demás compañías similares o bien empresas que puedan ofrecer productos parecidos. Para ello se deben tener en cuenta el manejo y lo que implica una buena logística del total de los procesos de la compañía. Esto por el bien de la empresa y el consumidor, quien es la razón de ser de la empresa.

Otro concepto que se relaciona con todo lo anterior es el que indican Santos, Muñoz y Prieto (S.F), los cuales mencionan que la logística es una “Disciplina de carácter eminentemente técnico, engloba e integra la planificación, gestión, seguimiento, control y mejora continua del

flujo de materias primas, componentes y productos terminados desde proveedores de la empresa hasta los clientes a los que vende sus productos” (p. 2).

Este otro concepto hace referencia a la gestión, seguimiento y control de los procesos que forman el flujo que las empresas deben manejar. El punto que se menciona al final de la oración es de suma importancia y que pueda generarse una opinión sobre el concepto de esta palabra dentro de la logística, ya que el control de las cosas siempre es un aspecto clave para mejorar en los procesos. De esta manera se hace posible controlar los procesos que comprende la logística y resulta vital dentro de estos mecanismos.

Imagen 1: Participantes logísticos 1



Fuente: Absolute Conference, Imer Polanco (2012)

En la logística hay participantes de la gestión, como lo muestra la imagen 1. Aquí se detallan los participantes según lo muestra el autor Polanco. Para el movimiento de la importación en el país de origen de la mercancía, el primer participante que se muestra es el vendedor u oferente. Este oferente viene a ser el inicio de la operación en la cadena, es con quien se generó la negociación en un principio para poder determinar si se elige como la persona o compañía a la que se le va a comprar.

Además, se muestra el transportista local en origen, quien es la persona o empresa transportista que va a prestar el servicio para llevar la carga desde la bodega o fábrica del proveedor o vendedor, hasta el puerto de salida, en caso de ser marítimo. Posteriormente, se muestra el agente aduanero, quien es la figura responsable de la tramitología necesaria para poder tener los documentos en regla y tramitar la salida de la mercancía de origen en aduana.

El agente aduanero es un auxiliar de la función pública aduanera, quien, en representación de la compañía o persona física, declara y da fe de lo que se vende en este caso, ante el Gobierno y entidades aduaneras, pudiendo ser responsable solidario en caso de que haya alguna eventualidad o inconveniente en la documentación declarada en aduana de salida (Ley General de Aduanas N°7557).

Luego en la imagen se muestra el participante conocido como el transportista del flete principal, en caso marítimo, sería la naviera quien realice el flete principal de origen a destino del país importador. La naviera en este caso se encarga de transportar unidades o contenedores del lugar designado al lugar consignado por el comprador en la negociación inicial.

Otro participante mostrado es la terminal de carga, que en caso de ser importación marítima, sería el puerto de salida en país de origen. Aquí se desarrollan las funciones de carga de las unidades o contenedores en el buque designado a transportarlo, en el cual viajará la mercancía bajo la responsabilidad de quien corresponda, según los términos internacionales de comercio y según negociación inicial donde se debieron detallar.

Todos los participantes anteriores hacen referencia a la exportación en origen que conlleva realizar el proceso de importación de cualquier mercancía que se vaya a traer de un país diferente al de la empresa importadora. Ahora bien, como se mencionaba anteriormente, en el transportista del flete principal, pueden existir varios tipos de transporte, como son el transporte aéreo, el transporte marítimo y el transporte terrestre.

En caso de ser un transporte principal aéreo, primero de igual forma debe viajar con el flete local que sería terrestre, para posteriormente llegar al área de carga para flete principal en

avión. En caso de que sea un flete principal en barco, también se debe realizar primero el transporte local terrestre para la llegada de la mercancía a puerto de salida, donde se carga la mercancía en el buque para zarpar.

Mientras que en el caso de que el flete principal sea terrestre, acá solo aplica este medio de transporte, y significa que el flete en origen y principal puede ser el mismo transportista quien lo realice hasta el destino final.

En este escenario en destino, los participantes realizan funciones similares a los participantes de origen, solo que esta vez en destino y un orden diferente. En caso del terminal transportista, es el que se encarga de recibir la mercancía en el transporte principal, y descargarlo del mismo. En el caso del agente de carga este sería el que provisionalmente custodia la mercancía mientras se formaliza el proceso de nacionalización por revisión y cumplimiento de la ley del país, destino para el ingreso de mercancías importadas.

En cuanto al agente de aduanas, en esta oportunidad, se encarga de gestionar toda la tramitología para la nacionalización de la mercancía; es decir, verificar la documentación y presentarla en aduana de destino para el pago de tributos ante el fisco y poder levantar y sacar la carga y que esta pueda seguir con su curso.

Ahora, con el transportista local que se muestra en la imagen 3, este se encarga de poder recoger la mercancía luego de ser nacionalizada y llevarla al lugar de destino último. Finalmente se muestra el póstrer participante de la imagen, el comprador o demandante. Este actor es quien inicia la negociación junto al oferente de la mercancía por importar. Ambos se encargan de pactar un acuerdo maestro de compra y venta o prestación de servicios entre ellos y sus propios participantes según correspondan.

Lo descrito anteriormente hace referencia a los participantes desde el inicio de la logística del transporte de una importación principalmente, ya que existen muchos otros participantes de las unidades de negocio o empresas que están detrás de toda la operación general descrita en la imagen número 1 del documento de investigación.

Importancia de la logística

La importancia de la logística radica en muchas razones, entre las cuales se pueden mencionar las más importantes, como satisfacer necesidades de múltiples personajes, así como el cliente y la empresa misma; por ejemplo, en tiempo, calidad, ahorros y estrategias de mercado para aumentar la eficiencia en toda la cadena, además de que la logística necesariamente debe ser una cadena que intente mejorar todos los aspectos de la compañía, en pro de la mejora continua, en servicio al cliente interno y externo, así como en los procesos internos de todas las áreas, incluyendo hasta el servicio postventa una vez que ya lo consume el cliente final (Santos et al, S.F, pp. 6-8).

De igual forma, debe recordarse que este servicio se brinda a los clientes internos y a los externos. Los internos son quienes participan de la cadena de suministros desde el inicio hasta el final, y los externos son los clientes que consumen el producto como tal, por quienes al final se generan todas las ideas y puntos de mejora para brindar un mejor servicio siempre en aras de que el cliente último esté satisfecho con lo que se le brinda.

Adicionalmente, una de las razones por las cuales la logística resulta importante, es porque estructura procesos e infunde una cultura organizacional que ayuda siempre a mejorar tanto la competitividad como la rentabilidad de la empresa. Todo esto también se inicia con la idea de venderle al cliente un servicio y producto de calidad al final de la cadena, pero todo con costos bajos.

Las personas hoy están en busca de productos o servicios que les faciliten mucho; es decir, que les llegue rápido, que los puedan conseguir con presteza, que sea de muy buena calidad, principalmente que sean de bajo costo y que se les brinde un servicio al cliente de primera pre venta y post venta. Esto ha sido retador para las empresas, al hacer que todos estos factores buscados por los clientes se conviertan en estrategias que aplicadas a la logística que se utiliza les vaya a brindar todo eso que el cliente considera cada vez más para sus compras.

Hace varios años se consideraba que la producción era independiente de las demás áreas como el mercadeo; sin embargo, esa falta de comunicación e integridad de las áreas fueron mostrando debilidades de la empresa que impedían la claridad en el producto para que lograrse ser un excelente artículo desde el inicio hasta el fin de este. Por eso es que los clientes no estaban considerándose satisfechos del todo por ellos.

Por tal razón, se vieron en la necesidad de integrar todas las áreas en las empresas, principalmente la de producción y mercadeo, ya que estas son fundamentales en los procesos de la logística para que sea una buena estrategia que ayude a la empresa en su éxito y al cliente como siempre se ha esperado. Para todo esto deben tomarse en cuenta muchos aspectos; tales como determinar todas las características del producto para poder identificar cómo se debe manejar en la logística, incluyendo el transporte y forma de distribución del mismo en todas las maneras que pueden, incluso afectar dicho producto.

Para tener una buena cadena de distribución se debe centrar la distribución a partir de un punto específico de partida; es decir, concentrar en un espacio de punto de partida la distribución de los productos para así reducir costos a partir de una entrega eficiente que es parte de lo que el cliente busca y exige hoy. Esto ayuda a mejorar la planificación de todos los aspectos que conlleva para rutear de la mejor manera y hacer más eficiente todo lo planteado.

Por último, se deben tomar en cuenta factores que afectan a la empresa, como los legales, los urbanos, la demografía, la infraestructura general de la compañía y del país; la economía en general, así como el bolsillo del consumidor final, competencia y necesidades que puedan surgir nuevamente y más exigentes (Santos et al, S.F, pp. 6-8).

Según la Universidad Militar Nueva Granada (S.F) "Una buena dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de suministro como contribución al proceso de añadir valor". Esto que se relaciona a la cadena de valor es sumamente importante para todo el proceso logístico, ya que actualmente esta es una de las principales razones por las cuales las personas se interesan en los productos, y el valor agregado que se le da al producto es parte de la cadena de mérito que llevó durante su proceso logístico.

Según Garralda (2013) “Una buena dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de suministro como contribución al proceso de añadir valor” (p. 8), y es así una de las mejores maneras que existen de representar a la compañía y su producto para atracción al cliente y posicionamiento en el mercado, el valor agregado se toma como la oportunidad para lograrlo en el mercado.

Según Mercado (2011) la importancia de la logística radica en “La implementación de un sistema logístico adecuado permite que las empresas incrementen la competitividad y mejoren la rentabilidad para acometer el reto de la globalización. De igual forma optimiza la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional” (p. 13).

KPI's

El autor Salazar (2019) plantea que los Key Performance Indicator son “medidas de rendimiento cuantificables aplicadas a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística” (párr. 4).

Adicionalmente, se relaciona con la definición que expresa GS1 Chile (S.F) donde menciona al respecto de los indicadores, lo siguiente:

“Permiten determinar qué tan cerca se está del cumplimiento de las metas y objetivos trazados. Los indicadores pueden estar expresados en unidades de medida como horas, días, o como un porcentaje.” así mismo indican que los indicadores logísticos son “cuantitativos aplicados a la gestión del abastecimiento, incluyendo los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despacho, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre socios de negocios” (pp. 5-6).

Lo anterior describe que tener indicadores de gestión logísticos (KPI's) es parte de las empresas como tal y sus procesos logísticos, ya que estos son indicadores para medir cuan eficiente es su cadena de valor y lo relacionado con toda la gestión desde el inicio, el medio, el

final y hasta algún contratiempo que surja en medio de la gestión, ya que esto también debe tener un indicador de riesgo que ya esté contemplado en los roles generales de la empresa.

Cuando se habla de que las empresas deben tener indicadores para medir si se cumplen las metas y los objetivos planteados en cada área o departamento, se debe tener claro que esto es con el fin de mejorar siempre los procesos y conocer cómo son de eficientes y capaces de manejar la compañía son los empleados en general, no sólo algunos; sino todos en la empresa deben estar comprometidos con los KPI para que funcionen de la manera ideal, y de la manera como se esperaría, para determinar resultados reales y no solo supuestos.

Además, las compañías grandes que se destacan por sus buenas gestiones en la cadena de suministros y su logística en el nivel mundial inclusive tienen sus KPI establecidos, justamente para poder ser empresas líderes en los mercados internacionales y competitivos. Deben saber controlar sus KPI tanto macros como los de cada departamento. Las personas internas en la empresa deben tener claro que estos indicadores son de autocontrol y soporte para la toma de decisiones, por lo cual también deben ser sencillos y comprensibles para cualquiera. Dentro de ellos pueden mencionarse algunos a continuación:

1. Indicadores financieros y operativos
2. Indicadores de tiempo
3. Indicadores de calidad
4. Indicadores de productividad
5. Indicadores de excelencia logística (entrega perfecta)
6. Indicadores de compra y abastecimiento
7. Indicadores de producción e inventarios
8. Indicadores de almacenamiento y bodegaje
9. Indicadores de transporte y distribución
10. Indicadores de costos y servicio al cliente
11. Indicadores de importaciones y exportaciones

Indicadores financieros y operativos

“Miden el costo total de la operación logística, es decir, el valor monetario de servir a los clientes y planear, administrar, adquirir, distribuir y almacenar el inventario con destino final a los clientes” (Mora, 2018, p. 38). Estos se conocen como indicadores de capital y operativos. Pueden considerar factores tales como costos de oportunidad basados en flotas transportistas, equipo y maquinaria.

También pueden incluir factores operativos como los costos de bodega, despacho, distribución, carga y descarga, unidad transportista, el chofer de la unidad y demás costos asociados a la logística de transporte de cargas de la compañía. Todo lo anterior es importante para poder identificar puntos de mejora y reducir costos en los factores mencionados anteriormente.

Indicadores de tiempo

“A través de estos indicadores se conoce y se controla la duración de la ejecución de los procesos logísticos de la empresa,; es decir, el tiempo que lleva a cabo una actividad o proceso” (Mora, 2018, p. 38), lo cual significa que los factores de este indicador se pueden tomar como herramientas para demostrar los cambios que ocurran a lo largo de un periodo determinado con los servicios a los clientes.

Algunos factores que se pueden mencionar son el ciclo total de un pedido, el cual consiste en el periodo en que el cliente adquiere en un inicio el producto hasta que se le factura para ser cobrado, el ciclo de la orden de compra, que se refiere a la duración que atañe a la entrega de los proveedores, ciclo del pedido en bodega, referido al intervalo de tiempo que existe desde que se crea el pedido y hasta que se entrega; tiempo de tránsito (este se refiere al tiempo que dura el transporte de las mercancías); pronóstico de inventarios, (este se basa en el periodo y frecuencia estimada con el que se referencia la demanda) (p. 39).

Indicadores de calidad

“Muestran la eficiencia con la cual se realizan las actividades inherentes al proceso logístico; es decir, al nivel de perfección del proceso en lo que tiene que ver con la gestión de los pedidos.” (Mora, 2018, p. 38), lo cual, dicho de otra manera, puede reflejar las deficiencias de los procesos, definiendo así los puntos de mejora que son vitales hoy en los mercados que se han vuelto tan competitivos.

Los factores que toma en cuenta son el porcentaje de pedidos perfectos y el porcentaje de averías. En el caso de los pedidos perfectos tienen índices de pedidos entrados correctamente, completos y recogidos con cantidades exactas, empacados y enviados de acuerdo con los clientes y sin daños ni averías, así como despachados en tiempo y al lugar correctos. También en las averías se toman índices de mermas en la mercancía, averías en el empaque y en el transporte (p. 40).

Indicadores de productividad

“Reflejan la capacidad de la función logística de utilizar eficientemente los recursos asignados; es decir, mano de obra, capital representado en inversiones de inventarios, vehículos, sistemas de información y comunicaciones, espacios de almacenamiento, etc.” (Mora, 2018, p. 40). De estos factores que toma en cuenta dicho indicador, se pueden mencionar cajas movidas por persona, pedidos despachados, órdenes recepcionadas, unidades almacenadas por metro cuadrado y almacenamiento en estibas.

Indicadores de excelencia logística (entrega perfecta)

Según Mora (2018) este indicador se refiere a “La ponderación de los niveles de efectividad en cada variable multiplicada conforman la entrega perfecta y mide realmente la efectividad de la gestión logística en sus entregas que son clave para medir la competitividad de las organizaciones” (p. 41).

Se pueden representar los tiempos de entrega de manera sencilla, tal como se muestra a continuación:

$$t = (\text{Cantidad entregas a tiempo} / \text{Cantidad de entregas totales}) * 100$$

Indicadores de compra y abastecimiento

Este indicador tiene la “Función de evaluar y mejorar continuamente la gestión de compras y abastecimiento como factor clave en el éxito de la gestión de la cadena de suministro de la compañía, donde se pueden controlar aspectos del proceso compras” (Mora, 2018, p. 42). En este indicador se toman en cuenta factores tales como certificar a los proveedores y así verificar su calidad y confiabilidad, el mismo se calcula por mes y esto evita a la empresa colocar controles adicionales a proveedores no certificados; calidad de los pedidos generados, pues su fin es identificar la calidad de los pedidos realizados por el área de compras.

Se pueden representar los tiempos de entrega de manera sencilla, tal como se muestra a continuación:

$$v = (\text{Pedidos generados sin problemas} / \text{Total de pedidos generados}) * 100$$

Además, el volumen de compra tiene como fin controlar el crecimiento de las ventas conforme a lo vendido en el periodo mensual, el cual se calcula con el valor de compra sobre el total de ventas; entregas perfectamente recibidas, y este factor se determina con base en los pedidos rechazados y el total de órdenes de compra recibidas (pp. 43-49).

Indicadores de producción e inventario

Este indicador está relacionado con los movimientos clave en la logística como materiales y productos asociados a los costos y servicios de la operación, cuyo reabastecimiento debe ser óptimo para lograr los niveles requeridos en la cadena de suministro. Para ello se contemplan factores como la capacidad de producción que se utiliza en la empresa, el rendimiento de la

maquinaria así como la rotación de la mercancía en bodega para producción, muy de la mano con la duración del inventario y la edad del mismo, ya que cada producto tiene su ciclo de vida útil y valor económico (Mora, 2018, pp. 51-65).

Indicadores de almacenamiento y bodegaje

En dicho indicador se debe tomar muy en cuenta el almacenamiento y distribución de las mercancías en las bodegas para lograr un resultado que no realice costos adicionales por un recuento erróneo en los centros de distribución de la compañía, tomando así factores en cuenta como el costo por unidad almacenada, despachada; costo por metro cuadrado y el cumplimiento en despachos (Mora, 2018, pp. 66-78).

Indicadores de transporte y distribución

Los factores de este indicador se han determinado por los costos de transporte y los operativos por conductor de manera que las empresas deben conocer estos factores para determinar las maneras correctas en que se debe distribuir y transportar (Mora, 2018, pp. 79-85).

Indicadores de costos y servicio al cliente

Entregas perfectas, las que se realizan de la mejor manera y cumplen con todos los estándares de servicio al cliente; entregas en tiempo, el cual implica cumplir con las entregas en el periodo establecido; entregados con la documentación completa; costos logísticos comparados con la utilidad y las ventas, y el costo de la operación (Mora, 2018, pp. 86-99).

Indicadores de importaciones y exportaciones

Este indicador tiene como fin controlar los costos de las unidades importadas y exportadas en la empresa. Esto con el fin de poder llevar un control general de cuánto está costando importar o exportar cierto producto y cierta cantidad, en un periodo determinado (Mora, 2018, p. 100).

Algo de lo que se habla y está relacionado con los KPI's es el Benchmarking, esto según GS1 Argentina (S.F) es “Proceso continuo de medición de los indicadores de procesos, productos y servicios frente a los de los competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como líderes, permitiendo establecer un paralelo, identificar necesidades de mejora y adoptar prácticas exitosas”.

Importancia de los KPI's

Estos indicadores vienen siendo una herramienta sumamente eficaz para controlar muchos procesos de la cadena de suministros y la logística que conlleva todo el proceso de un producto, principalmente cuando es importado, ya que estos KPI proporcionan información necesaria para cada parte del proceso, lo cual es de gran ayuda para encontrar los puntos fuertes de cada uno, así como sus debilidades.

Por ser portadores de las buenas prácticas en la compañía, se da por relacionado que los KPI ayudan en la toma de decisiones de las empresas, tales como mejoramiento de los procesos, e incluso reestructuración de objetivos y metas compañía, ya que son estas las que se siguen en una línea de trabajo para lograr en conjunto el bienestar de la empresa; aunque en pro del cliente final.

El autor Salazar (2019) expone la importancia de “extraer un conjunto de indicadores conocidos como KPI (Key Performance [sic] Indicators), estos varían de acuerdo al proceso o a la actividad en consideración, y proporcionan una cuantificación del desempeño de la gestión logística y de la cadena de abastecimiento” (párr. 3).

Además, los procesos que utilizan indicadores de desempeño son procesos que se regulan y pasan por un riguroso plan de acción que debe dar resultados positivos cada vez mejores, si en el caso de que se encuentren algunos que no estén dando la talla esperada, de igual forma es un logro poder determinar qué es lo que está fallando y poder presentar un plan de mejora o bien un punto por tratar para lograr la siguiente vez que el KPI sea mejor de lo esperado.

Se tiene un mejor manejo en la toma de decisiones, ya que con todo lo que se ha venido mencionando anteriormente, se denota que los KPI lo que hacen es brindar un plus para que haya una mejor comprensión en los procesos y que estos se puedan comunicar de forma que todos los involucrados en la cadena logística comprendan que los resultados son en función de la mejora continua y los puedan tomar como oportunidades en el buen sentido y en todas las áreas (Evalúa, 2013, pp. 4-6).

Tal como lo menciona Salazar (2019), los indicadores de desempeño a menudo se pueden relacionar con la misión, visión, estrategia corporativa y factores de competitividad de la organización, así como en el método que tenga la empresa de conseguir resultados, lo que ahora se conoce como el modelo de referencia de gestión operativa para poder orientarse al logro de objetivos y resultados esperados por la compañía.

Además, el mismo autor indica que los KPI deben tener un significado relacionado con la acción que debe enfocarse en realizar el colaborador para el logro de resultados natos del proceso y así poder encontrar las mejoras por realizar en el mismo. De igual forma deben comprobarse que sean medibles y en la línea de trabajo relacionada de forma correcta. Lo más recomendable es que sean estándares para poder ser comparables con otras evaluaciones externas a la organización propia (párr. 5).

Competencia.

La competencia es importante para la empresa, ya que de conocerla dependen muchas situaciones; por ejemplo, sirve para que la empresa determine sus puntos fuertes y los débiles respecto de sus competidores. De la misma manera, sirve para definir una idea clara de cuál es el camino que debe tomar la empresa para poder llegar a tener una posición competitiva y agresiva en el mercado. Debido a esto, se establece la importancia desde el punto de vista empresarial, del hecho de conocer muy bien a la competencia (Casas, 2018, párr.1).

Para conocer bien los propios puntos fuertes y los débiles, se tienen que comparar con algo, no se puede decir que se es mejor en algo o para algo sin haber hecho una comparación la cual demuestre que realmente se es mejor que algo o alguien. Básicamente, para las empresas importadoras es fundamental que se pueda comparar con alguna otra compañía.

En el caso de la cadena de supermercados Walmart, es fácil realizar la comparación frente a muchas otras supertiendas de mercado, e incluso hoy se están comparando como competencia de aplicaciones como UBER EATS, RAPI, GLOVO, ya que son aplicaciones que generan pedidos en línea y a domicilio de productos que vende Walmart, como comida rápida, productos de consumo de primera mano y artículos de cualquier tipo en realidad, y que estas apps los ofrecen.

Esto es un reto más para empresas como Walmart las cuales han tenido que reinventar sus tiendas con tecnología debido a estas aplicaciones de fácil acceso sin necesidad de salir del hogar a realizar las compras. Tanto así que incluso se han implementado tiendas con una variedad de sistemas, como el Self Scan, que le permite a los clientes marcar sus productos y facturar los precios pero sin desembolsar hasta llegar a la caja y pagar a la cajera como normalmente se hace.

Otro sistema que ha implementado Walmart es el auto self chek out que consiste en marcar los artículos, generar la factura y pagar inmediatamente en el chek out portátil. Además, el sistema Pick Up, que consiste en hacer el pedido en línea o por teléfono y solo pasar a recogerlo que resulta como un estilo auto bell, o auto Mac.

Lo anterior demuestra que incluso empresas tan grandes como la cadena Walmart tienen que hacer frente a los cambios del mercado para no quedarse atrás frente a la competencia, ya que por eso varias empresas reconocidas que fueron exitosas actualmente ya no lo son, como por ejemplo, Kodak, Black Berry y BlockBuster.

Clasificación arancelaria

La clasificación arancelaria es una de las partes más importantes para poder importar una mercancía. Si se comete un error de clasificación, esto puede implicar un incumplimiento con la legislación costarricense. Para poder clasificar de forma correcta una mercancía se deben tener las herramientas que ayuden a mejorar los criterios de clasificación.

La clasificación se debe realizar de forma correcta en cualquier empresa, independientemente de lo que se está importando; se debe cumplir con la normativa y declarar bien las mercancías como corresponde, de lo contrario, el Estado tiene el derecho de realizar un control a posteriori de 5 años para solicitar al importador los documentos para su respectiva revisión.

En el caso de que el Gobierno encuentre alguna inconsistencia, se verá en la obligación de abrir un expediente investigativo en la dirección general de aduanas para indagar en las operaciones de la empresa relacionados con ese evento, y de comprobarse el incumplimiento a la ley y la gravedad del caso, se penaliza o sanciona según corresponda, además de quedar ante el fisco como importador cuestionable.

En caso de que el importador tenga duda respecto de la partida a la que corresponde el bien, se puede enviar a realizar pruebas al laboratorio aduanero, el cual está facultado por la suprema autoridad aduanera que es el Tribunal Aduanero Nacional, para emitir el criterio final de cuál partida le corresponde.

Si de igual forma el importador no está satisfecho con los resultados del laboratorio aduanero, puede repetir dicha prueba o bien negarse a aceptar la resolución, siempre y cuando queda bajo el entendido de que su criterio es diferente al del laboratorio. En caso de que se arriesgue a importar el producto en la partida que él considere y diferente a la brindada por el laboratorio, quedará sujeto a revisión con aforo rojo en aduana.

Los semáforos aduaneros poseen colores primarios, los cuales tienen un significado propuesto. El color verde no amerita ninguna revisión adicional a la normal de aduana, el color amarillo amerita la revisión documental de la mercancía por importar, y el color rojo amerita revisión tanto documental como revisión física de la carga en instalaciones aduaneras y únicamente un aforador puede romper el marchamo y realizar la revisión de los documentos frente a la mercancía física.

Este tiene la potestad de abrir cajas, barriles y demás empaques en los que venga la mercancía para revisarla de manera exhaustiva y verificar por todos los medios que no se esté incumpliendo la ley con falsas declaraciones, como pueden ser marcas diferentes, pesos distintos, cantidades variadas e incluso mercancías totalmente diferentes o bien carga oculta dentro de la mercancía, ya sea para no declarar y tener que pagar impuestos o porque son sustancias ilícitas.

Cadena de suministros

“Secuencia de eslabones (procesos), la cual tiene como objetivo principal satisfacer competitivamente al cliente final; así mismo, cada eslabón produce y elabora una parte del producto, y a su vez, cada producto que es elaborado agrega valor al proceso” (Camacho, Gómez y Monroy, 2012, p. 3). Esto implica que si en la cadena hay algo que mejorar se debe hacer pronto, ya que si algo falla en algún punto, se verá afectado el producto final, el mismo no será entregado en las condiciones que debió desde un inicio si todo hubiera salido de forma correcta en el flujo adecuado.

En la cadena de suministros se habla de 3 pilares que la conforman, los cuales son suministros, fabricación y distribución, los tres juntos son los que conforman como un todo la cadena. Si se habla de suministros, estos son las materias primas que se toman para la transformación del producto final, en los momentos y las cantidades en las que se requieren las mismas. Mientras que si se habla de la fabricación como tal, ya se entra en materia de proceso de producción meramente en la cadena, que es cuando se toma la materia prima y se procesa para la elaboración del producto final.

En cuanto a la distribución, es el eslabón final que completa la cadena, en este es cuando el cliente recibe el producto final; es decir, cuando la empresa ya ha completado todos los aspectos de los primeros dos pilares: el de suministro y el de fabricación, para finalmente distribuir los productos en los puntos de venta o bodegas destinatarias.

Lo anterior implica que los proveedores son la parte vital de la cadena en un inicio y al final de la misma, y analizando los proveedores y los clientes se definen muchos rasgos competitivos que se deben adoptar a lo largo de la cadena, ya que los proveedores en un inicio deben ser los mejores para que el producto sea de calidad en su proceso de transformación; así mismo los clientes deben estar satisfechos al final de la cadena para poder medir sus rasgos en pro de la competencia de la empresa.

Uno de los puntos que se deben mejorar en las empresas para que logren ser integrales con su cadena de suministros es que todas las áreas se comuniquen entre sí para tener un buen uso de la información que pueda llevar al mejoramiento de estas, y tener una visión general de lo que suceda con cada parte y cada eslabón de la cadena, desde el inicio hasta el final de la misma.

Acá se dan las gestiones principalmente de control de compras de todos los factores de producción para poder programar la producción y así cumplir con los pedidos en tiempo, además de los pedidos en emergencia que se deben tener como un stock o producción extra, así como los transportes de emergencia para dichos movimientos de cargas extraordinarias, además de las planeadas y organizadas desde el plan de acción inicial (Camacho et al, 2012, pp. 4-8).

Importancia de la cadena de suministros

La importancia de esta cadena radica en que se pueden asignar ciertos requerimientos para comprobar la eficacia de muchos aspectos de la misma que son el soporte de la logística completa, como son clasificar a los clientes por la necesidad que tengan de adquirir el producto o servicio; clasificando también según la necesidad rentable de los clientes. Por supuesto que la cadena también debe cambiar según lo demande el mercado y cada vez es más exigente en

muchos aspectos, por lo cual se ha tenido que venir mejorando en múltiples factores determinantes en ella.

La diferenciación es una de las principales razones por las que se ha tenido que trabajar muy duro, y la satisfacción del cliente radica en que las empresas puedan ponerse a prueba ellas mismas y poder diferenciarse en el mercado y de esta forma no sólo ayudarse económicamente, sino que también ayudar al cliente para hacer más fácil la elección de sus productos.

Para lograr todo lo anterior es de suma importancia que los proveedores quienes participen en este gran proceso sean estratégicamente seleccionados, para así asegurar la calidad de principio a fin del producto y su logística general. Por ello también la compañía debe tener una estructura tecnológica excelente que les pueda colaborar en todos los aspectos de medición que requieren tanto en lo interno como a lo externo de la misma.

En general, la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil; es decir, si de todo el proceso que se ha venido mencionando hay un factor de la cadena que no es el adecuado, llegará a afectar, ya sea un error de proveeduría en algún punto de la cadena o bien otro factor. Por ello es sumamente importante tener claro y definido el valor y la responsabilidad del proveedor frente a todas las áreas involucradas de inicio a fin (Camacho et al, 2012, pp. 8-10).

Modelo SCOR

Pineda (2018), citando a Poluha (2007), define el modelo SCOR como “un modelo de proceso de referencia estándar para la cadena de suministro y que está en continuo mejoramiento”. Esto quiere decir que el modelo SCOR es un plan estratégico estandarizado para cualquier empresa y cadena de suministro, pues lo primordial que lo hace modelo es que está en constante mejoramiento, por lo que se va adaptando a los cambios y exigencias de la globalización y los mercados exigentes cada día más (p. 27).

Lo anterior, como lo mencionan los autores precedentes, logra dar un mapeo general de los despliegues y reconocer las oportunidades de mejora en los procesos e ir adoptando los

cambios que se deben hacer obligatoriamente si se quiere continuar con el paso del mundo. Entre estos, abarcar más a fondo la tecnología y sus hallazgos, los cuales van a facilitar en muchos aspectos los procesos y los estándares de los alcances logísticos de la actualidad.

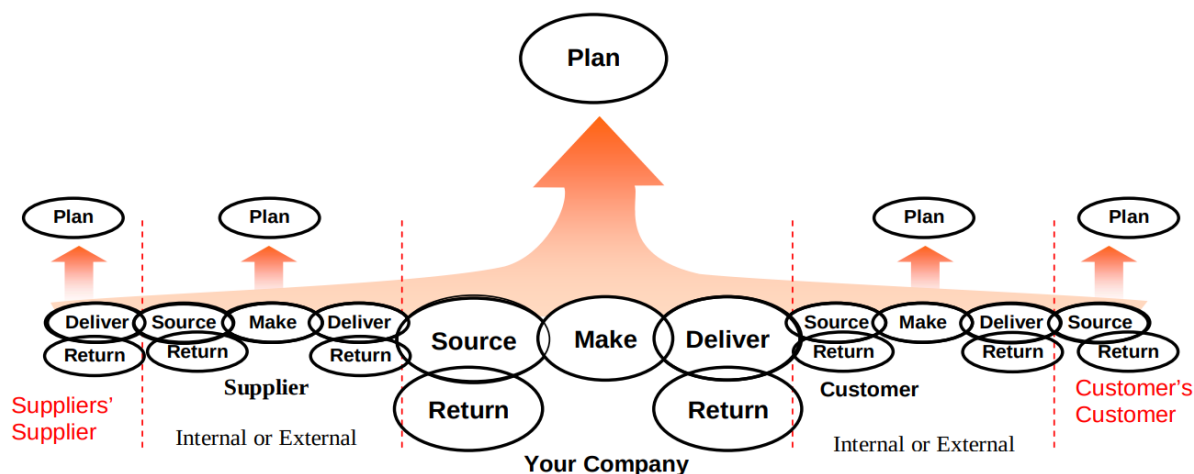
El modelo SCOR está conformado por diferentes diagramas que comprenden ámbitos diferentes, algunos de aplicación, que establecen el alcance de un proyecto; el geográfico, que establece el lugar en el mapa y la realidad de donde se va a construir el contexto de fábricas, almacenes y centros de distribución; los niveles de complejidad y demás que están descritos por flujos y las funciones como tal.

Adicionalmente se destacan interacciones que se dan con los demás involucrados del proceso, participantes que en este modelo deben ser meticulosos para no perder la línea de trabajo en la que se está trabajando dentro del modelo SCOR (Salazar, 2010, p. 35).

Importancia del modelo SCOR

“Modelo SCOR permite describir las actividades de negocio necesarias para satisfacer la demanda de un cliente. El Modelo está organizado alrededor de los cinco Procesos Principales de Gestión: Planificación (Plan), Aprovisionamiento (Source), Manufactura (Make), Distribución (Deliver) y Devolución (Return)” (Calderón y Cruz, 2005, p. 2).

Imagen 2: Modelo SCOR 1



Fuente: Calderón y Cruz (2005)

Según Flores (2013) este modelo “SCOR proporciona un marco de referencia que no tiene una formulación matemática ni métodos heurísticos, sino que estandariza la terminología y los procesos de la Cadena de Suministro para modelar y utilizando métricas o indicadores de gestión” (p. 14), lo cual hace referencia a la importancia de tener un estándar en los procesos de gestión logísticos, como es la cadena de suministros; así mismo menciona los KPI, ya mencionados en dicha investigación.

Grandes empresas han optado por adoptar este modelo para mejorar y equilibrar sus procesos en la cadena de suministro de sus compañías con el fin de externar las mejoras que se logran tener en el proceso general de la cadena de inicio afín. Ejemplos de empresas reconocidas que lo han puesto en práctica son Coca-Cola, P&G, HP, Oracle, SAP, entre otras. Como se ve, las empresas varían en cuanto a los productos y servicios que brindan, esto quiere decir que todas pueden adoptar en su empresa dicho modelo.

De las cosas importantes que el modelo brinda, es la comparación del desempeño que tienen en la logística las diferentes empresas a través de los estándares del mismo y el benchmarking. Como se menciona en el párrafo anterior, el modelo es bastante adaptable a

cualquier empresa, por lo que incorporar mejoras según lo requiera cada compañía no es problema, así como la tecnología que requiera cada una al mismo tiempo.

De la misma forma que demuestra mejoras, define problemáticas en cualquier empresa sin importar el tamaño de las mismas, el modelo es un reflejo de la empresa como tal. Todo con el fin de buscar la eficiencia en todos los procesos logísticos y la satisfacción del cliente a pesar de todo hasta el final, ya que en un principio el cliente es la razón de ser de la empresa (p. 15).

Empresa importadora

La empresa importadora se define como “Aquella que compra los productos a fabricantes y/o productores de otro país para introducirlo en otro” (Orozco, 2016, p. 1). Una definición simple y concreta, ysi la empresa introduce productos o materia prima a su país con origen de un país diferente, está importando. Es decir, importar productos y/o servicios de un país de origen distinto al nacional, se le llama importación, y a la empresa que realiza dicha actividad se la denomina empresa importadora.

Además, las empresas que importan sus productos para la venta nacional son empresas mayormente de Retail o mayorista como se conoce comúnmente; como por ejemplo, supermercados como Walmart, Más x Menos, Peri-mercados, Automercado y demás cadenas de súper, así como los informales conocidos como “Supermercados Chinos”. Sin embargo, también hay empresas importadoras de materia prima para transformar en producto terminado y vender de forma local o bien reexportar, pero ya no como materia prima sino como un producto final.

Importancia de la empresa importadora

Importar es un mecanismo para poder ofertar diferentes productos, ofrecer a los consumidores variedad de artículos y servicios que muchas veces no hay por producción nacional, o en otras ocasiones es meramente una cuestión de precios, y acaparar el mercado con los mejores precios a veces se torna más sencillo importando en grandes cantidades a un menor costo; sin embargo, a veces se puede tener un desagradable resultado.

De acuerdo con lo anterior, se pensaría que no hay mucha competencia en productos importados; sin embargo, es muy frecuente que actualmente se importen muchos productos de diferentes países y cualquier lugar prácticamente lo puede ofrecer por alguna app de compra venta, como Amazon, por ejemplo. Aun así, los productos selectos que se importan son una gama de artículos más sensibles al mercado que sí valora este tipo de fidelización con la calidad importada de algún producto, en este caso, el costo suele ser un poco más alto.

Hay muchas razones por las cuales es importante que existan empresas importadoras, entre las cuales se destaca la reactivación de la economía como un todo, pues cuando el comercio internacional se mueve la economía del país fluye de manera que trata de equiparar una balanza comercial, y en el caso de las importaciones, no siempre es bueno importar de más en relación con las exportaciones, sin embargo, para muchas empresas es un beneficio económico traer productos de fuera y de vender en suelo nacional a precios un poco más accesibles que si se produjera nacionalmente desde 0.

Como también hay otro panorama de las empresas importadoras de materia prima, para estas es sumamente importante importar dichos insumos porque en su mayoría, dependiendo del giro de negocio, no hay en suelo nacional, o bien les es más rentable ensamblar únicamente o transformar de alguna forma la materia prima y así convertirla en un producto final, que a su vez en la mayoría de los casos, se amplea para vender al extranjero.

Adicionalmente, la adquisición de conocimiento y tecnología que se toma de ir mejorando procesos a la hora de importar productos y/o servicios, también es un punto a favor de esta práctica; sin embargo, hay que saber utilizar estos recursos a favor de las actividades económicas del país y sacarles provecho para las buenas prácticas empresariales, y que conlleva toda la logística y cadena de suministros de una compañía (Flores, 2017, párr. 1-9).

Walmart México y Centroamérica

Inicialmente, en 1928 Carlos Paiz funda Tiendas Paiz en Guatemala, en 1960 Enrique Uribe crea Mas x Menos en Costa Rica, en 1962, Sam Walton abre la primera tienda Walmart en Estados Unidos, lo cual es el inicio del famoso nombre WalMart, comenzando con Wal del apellido Walton, seguido de Mart. En 1979 Grupo Mas x Menos abre el primer Palí en Costa Rica y a solo un año en 1980 La Fragua abre la primera Despensa Familiar en Guatemala, en unos catorce años más tarde, en 1994, Grupo Mas x Menos ingresa a Nicaragua con las tiendas La Unión y en 1997 Grupo Mas x Menos se transformó en Corporación de Supermercados Unidos (CSU), tal como se conoce hoy con su razón social en Costa Rica.

En 1998 CSU abre el primer Hipermás en Costa Rica, en el 2005 Walmart Stores obtiene el 33% de Carhco y en el 2006 Carhco compra la cadena Super Ceibeños en Honduras y abre el primer Hiper Paiz en ese país. En ese mismo año 2006, Walmart Stores obtiene el 51% de Carhco y asume su administración por lo que cambia su nombre a Wal-Mart Centroamérica y en el 2009 Comienza un proceso de fusión de Walmart de México y Walmart Centroamérica.

Ya para el 2010 surge Walmart de México y Centroamérica, y para el 2011 se cambia el nombre de Hipermás e Hiper Paiz a Walmart y se introduce el modelo de negocio Precios Bajos Todos los Días. Para el 2012 las tiendas Maxi Bodegas cambian su nombre a Maxi Palí y Maxi Despensa; en el 2013 se lanza Mamá Lucha a Centroamérica y en el 2015 obtiene su presencia en grande con el primer Walmart en Nicaragua (Walmart INC, 2018).

Actualmente Walmart de México y Centroamérica es sólo un eslabón de todas las alianzas que se tienen de esta cadena de supermercados en países de América y África, además de algunas pequeñas presencias en Asia y Europa. Sin embargo, esta cadena enorme pasó por muchos años de transformación para llegar a lo que es actualmente, un gigante del comercio internacional y líder en ventas de productos, mayormente importados.

Aun así, Walmart es una compañía que apoya constantemente al pequeño y mediano empresario nacional, no sólo con asistencia profesional en cada campo que lo requiera; sino también vendiendo sus productos en los distintos formatos que posee en los variados países. Por supuesto al nivel que demandan sus clientes y al que Walmart oferta. Es necesaria la importación de muchos de sus productos, así como de sus insumos para cada apertura y remodelación de tienda que vaya a tener.

Requisitos de importación

Para efectuar una importación a Costa Rica se debe tener una serie de requisitos en cuenta y por supuesto cumplirlos en su totalidad, según la Promotora de Comercio Exterior, y los cuales se detallan a continuación:

1. Registro como importador habitual ante la Dirección General de Aduanas (DGA), en el Órgano de Valoración y Verificación Aduanera.
2. Cumplimiento de requisitos documentales que se clasifican como obligatorios, como son la Declaración Única aduanera conocida como el DUA de importación. Esta es una declaración en la cual se detalla la mercancía por importar, su peso, valor, descripción, partida de clasificación arancelaria para el pago de tributos, entre otras. Este documento debe ser elaborado por el agente aduanero que haya sido contratado por la empresa importadora.

También se debe presentar la factura comercial, el documento de transporte original endosado o consignado al nuevo titular de la mercancía, la declaración aduanera de valor, la cual es un documento donde se declara el valor de la mercancía según la transacción comercial efectuada entre las partes de la negociación. Esta declaración debe firmarse por el comprador o importador.

Adicionalmente se clasifican como documentos opcionales para un flujo de tramitología más eficiente y confiable, además para el uso efectivo del tratamiento arancelario preferencial debido a los acuerdos y tratados de libre comercio, como los siguientes:

1. Lista de empaque
2. Catálogos con códigos
3. Aclaraciones de facturas
4. Traducciones de facturas
5. Certificado de origen (para aplicar las preferencias arancelarias de un tratado de libre comercio)

Todo lo anterior hace referencia a la guía informativa sobre temas del comercio exterior realizada por la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER, 2016, p. 15).

Imagen 3: Proceso de importación 1

Proceso de importación

A continuación se presenta un diagrama con el proceso de importación paso a paso.



Nota: PROCOMER (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación estriba en analizar la logística y cadena de suministros que utiliza Walmart como empresa importadora en el periodo 2019-2020. Por esta razón, se enmarca como un estudio cualitativo, ya que se pueden presentar preguntas a lo largo del proceso investigativo, y este no siempre está definido y tan estructurado como en el enfoque cuantitativo. En el marco cualitativo hay maneras de rellenar los vacíos que se van presentando en el camino de la investigación y se pueden compensar preguntas con otras más específicas para darles un mejor resultado.

Además, Hernández, Fernández, y Baptista (2014), explican que la investigación de enfoque cualitativa “proporciona profundidad en los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas”. Asimismo, “aporta un punto de vista ‘fresco, natural y holístico’ de los fenómenos, así como flexibilidad” (p.16).

En el desarrollo del enfoque de tipo cualitativo el investigador debe realizar una entrevista a las personas que son objeto de estudio, después analizar los datos y establecer las conclusiones. Con la información recolectada se obtiene una generalidad del problema planteado. Con la recolección, se obtienen las perspectivas y puntos de vista de los participantes (Hernández et al. 2014).

Una investigación es un procedimiento ordenado que intenta brindar solución a un problema. También por medio de interrogantes que fueron realizadas mediante encuestas a personas afines al tema. Conforme a lo anterior, se ve descrito por Hernández et al (2014), quienes indican que “los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (p.7).

Método de la Investigación

Según Hernández et al. (2014), el diseño “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de resolver al planteamiento del problema” (p.128). En el caso específico de esta investigación, se desarrollará un paradigma naturalista y dinámico. El enfoque en el que se basará el estudio será fenomenológico.

Este enfoque fenomenológico va dirigido a unas experiencias vividas por los entrevistados. En este se utilizan modelos de trabajo como los KPI's y SCOR para identificar el funcionamiento de la logística y cadena de suministros de la cadena Walmart, retroalimentando a la compañía de sus oportunidades y buenos procesos.

El paradigma se puede definir como un aspecto indispensable para explicar la forma en la que la investigación se desarrolla, ya que este se convierte en un mediador de la manera en como se piensa y se actúa en el proceso. El paradigma naturalista, también conocido como humanista o interpretativo, busca comprender e interpretar la información de manera ideográfica en un tiempo y espacio definidos.

Fuentes de información de la investigación

Muestra

En la presente investigación, Hernández et al. (2014), citando a Lepkowski (2008), conceptualizan el término población como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). De acuerdo con esto, para la presente tesis en específico, se tomarán en cuenta organizaciones gubernamentales, tales como Servicio Nacional de Aduanas, Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo y la Cámara Nacional de Transportistas de Carga, además de la compañía Walmart, la cual es la muestra principal para el estudio en general. También empresas importadoras que poseen una logística y cadena de suministros de interés para la investigación.

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos. Dicha muestra es no probabilística de selección intencional, definida, según Hernández, et al. (2014) “como la elección de sujetos que depende de las características del estudio o el propósito de la persona que está dirigiendo la investigación” (p. 176); es decir, las muestras se recogen en un proceso en el que no proporcionan a la totalidad de los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados, estas muestras son seleccionadas a conveniencia de la investigación.

Por otro lado, la muestra se halla establecida por todos aquellos grupos de individuos u organizaciones que brindan información esencial para el desarrollo de la investigación. Hernández et al (2014) definen muestra de la siguiente forma: “como un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos, debe ser representativo de esta” (p.173).

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se optó por elegir una muestra por conveniencia, en este caso dicha elección no depende de la probabilidad; sino de las causas relacionadas con las características de la investigación (Hernández et al, 2014, p.176).

Con base en lo descrito anteriormente, se aplican 10 entrevistas las cuales se dividen en una serie de preguntas para personas conocedoras de los procesos logísticos que deben cumplirse para completar la cadena de suministros. Se espera que, gracias al conocimiento y experiencia de estas muestras, ellas puedan proporcionar datos necesarios y relevantes para el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 1. Muestra de la población

Entrevistado	¿Dónde?	¿Por qué?
Entrevistado 1	Walmart México y Centroamérica (Comercial)	Comprador - Equipo menor, por lo cual tiene conocimiento en procesos y gestión de la empresa.
Entrevistado 2	Walmart México y Centroamérica (Compras Centralizadas)	Comprador Sistemas de refrigeración, por lo cual tiene conocimiento en procesos y gestión de la empresa.
Entrevistado 3	Walmart México y Centroamérica (Regional)	Coordinador Tráfico Regional LATAM, CAM & Panamá, por lo cual tiene conocimiento en procesos y gestión de la empresa.
Entrevistado 4	West Coast Waste Industries S. A	Conocimiento en procesos y gestión de la empresa, labora en las áreas de interés para el estudio.
Entrevistado 5	Transportes internacionales Tical S. A	
Entrevistado 6	Transportes Inverse	
Entrevistado 7	Distribuidora del Caribe	
Entrevistado 8	Cámara Nacional de Transportistas de Carga (CANATRAC)	Conocimiento en procesos y gestión de la empresa, labora en las áreas de interés para el estudio.

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2020

Fuentes de información

Fuentes primarias

Para efectos de este trabajo, las fuentes secundarias por utilizar son los libros, las revistas, críticas de libros, antologías, enciclopedias, tesis, artículos de periódicos, instituciones públicas entre otros, que posean información necesaria acerca de la logística y cadena de suministros. Dichas fuentes son necesarias para obtener información oportuna y confiable y así hacer un análisis extenso con la información recabada en la fuente primaria y lograr los objetivos del estudio. Dentro de estas fuentes también son incluidos los informantes quienes aportan datos de primera mano y que no han sido manipulados por nadie.

Silvestrini (2008) explica que las fuentes primarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Son utilizadas para confirmar los hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar los estudios.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son las que se obtuvieron de los entrevistados, en el caso de la presente investigación, aplicadas al cada individuo conocedor del tema de investigación personalmente, lo fueron el presidente de la Cámara Nacional de Transportistas y los colaboradores de Walmart México y Centroamérica, así como empresas importadoras. Esto para obtener información directamente del entrevistado. Lo anterior se ve referenciado por Torres (2015), el cual indica que las fuentes de segunda mano son informativas para la recopilación de datos a base de conocimiento y respuestas de entrevistados tomados de la muestra con base en el conocimiento del tema planteado de investigación (p. 2).

Unidades de Análisis

Las unidades de análisis son definidas por el investigador y gracias a ellas se logran determinar las proyecciones establecidas; estas unidades son derivadas de los objetivos específicos. Para efectos de este trabajo las unidades de análisis que se estudian son logística, cadena de suministros, oportunidades de mejora, modelo SCOR y KPI's. Hernández et al (2014).

conceptualizan que “la unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición”.

Logística y cadena de suministros

“Se usa comúnmente para referirse al proceso de coordinación y movimiento de recursos - gente, materiales, inventario y equipos- de un lugar a otro su almacenamiento. El término logística se originó en la milicia” (Shopify, 2019, párr. 1). La logística es un proceso en el cual hay una serie de variables que conforman el movimiento general de las mercancías. Este concepto se genera principalmente dentro de la compañía y su composición es dentro de ella mayormente.

La logística también comprende transportar todo desde importar hasta exportar mercancías, almacenamiento de las cargas, manipular las mercancías, cumplir el orden de todos los procesos, manejar de forma correcta y administrada el inventario, conforme a la planeación de la demanda de mercancías y demás.

Supply Chain Operations Reference Model (Modelo SCOR)

“El SCOR es un modelo de referencia. Estandariza la terminología y los procesos de la supply Chain para modelar, comparar y analizar diferentes alternativas y estrategias, pudiendo emplearse tanto en cadenas simples como complejas” (Panaggio, 2019. párr. 3). Refiriéndose a Walmart, es una empresa tan grande como cadena de supermercados, el modelo SCOR debe ser bastante amplio para incluir todos los aspectos importantes que trascienden en la compañía.

Key Performance Indicator (KPI)

“Los KPI’s son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad” (Espinoza, 2019, párr. 1) Así los define Roberto, un profesor de negocios. Es decir, que los KPI son indicadores que ayudan a la empresa

a definir sus metas para llegar a cumplir con los objetivos planteados, y son medidores del desempeño y del funcionamiento que deben tener tanto los empleados como las acciones que estos ejecuten.

Instrumentos utilizados en la Investigación

Cuestionario

El instrumento utilizado en la presente investigación es el cuestionario, y este se basa en el momento de la recopilación de la información necesaria para el desarrollo del tema. Según lo dicho por Hernández et al. (2014), citando a Chasteauneuf (2009), se define el cuestionario como “el conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir” (p. 217). Entendiéndose como todas aquellas preguntas lógicas que en su consecuencia traerán la información importante y necesaria para la elaboración del análisis de resultados de la investigación.

El cuestionario que será utilizado se redacta con preguntas abiertas; estas son preguntas que no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas entrevistadas. También se hará la utilización de las preguntas semi estructuradas por ser estas una combinación entre preguntas estructuradas y preguntas abiertas (Hernández et al. 2014).

Entrevista

Se procura la realización de entrevistas para la recopilación de la información necesaria con el propósito de desplegar el estudio de manera adecuada. La entrevista es la técnica seleccionada para desarrollar esta investigación. Será aplicada a cada muestra seleccionada, y además cada entrevista será estructurada a base del cuestionario realizado. Hernández et al. (2014), mencionan que “la entrevista permite hacer preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera” (p. 407).

Proceso para la recolección y análisis de datos

Para el análisis de datos de esta investigación se construyen categorías de análisis. Dichas categorías son basadas en las respuestas emitidas por los entrevistados, las cuales podrán agruparse por temas en común, estas se van a establecer, definir y analizar comparando los datos que se obtienen de las fuentes primarias con las secundarias. Y según del estudio comparativo de ambas se derivarán las conclusiones de la investigación.

Hernández et al. 2014 explican que los análisis de datos son la acción esencial, consiste en que se reciben datos no estructurados a los cuales el investigador les proporciona una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes (p.418).

En el proceso de la recolección de datos se trabajaron las fuentes secundarias, investigando en internet y visitando bibliotecas físicas y virtuales con el fin de recopilar la información que es de importancia para llevar a cabo la elaboración correcta del trabajo y poder compararla con otras fuentes, además realizando un análisis en conjunto para determinar las conclusiones.

En lo que respecta a la recolección de datos de las fuentes primarias, se realizaron entrevistas de la siguiente manera: se contactó al entrevistado y a su vez, se le explicó la finalidad de la investigación; seguidamente se estableció la cita para la visita, y ese día se le plantearon al entrevistado las consultas del cuestionario elaborado. Finalmente, una vez concluida la entrevista, se le expresa el agradecimiento por la amabilidad y el tiempo brindados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado de la investigación se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a la muestra indicada en el capítulo de metodología. El análisis procede de la siguiente forma: en primer lugar, se muestra el contenido de la tabla donde se mencionan las categorías correspondientes a cada unidad de análisis, las cuales se desprenden de los objetivos específicos; posteriormente, se describe cada una de las categorías para luego realizar el análisis correspondiente de cada una de ellas. Cada categoría se obtuvo de las respuestas de los entrevistados, estas se compararon con la información plasmada en el capítulo referencia. Finalmente, se dará la interpretación de cada categoría de análisis para responder la pregunta que se estableció en el planteamiento del problema en el capítulo introductorio.

A partir de los objetivos específicos, se desprenden las unidades de análisis de la investigación. La primera unidad de análisis que se desprendió del primer objetivo específico hace referencia a la logística y cadena de suministros que utilizan las empresas importadoras en Costa Rica. En la segunda unidad, se hace mención al modelo de operaciones de la cadena de suministro conocido como modelo SCOR. Finalmente, en la tercera unidad de análisis se hace alusión a los indicadores de desempeño que poseen la mayoría de empresas importadoras en Costa Rica.

Para formular las preguntas que se aplicaron en las entrevistas, se tomaron como base las unidades de análisis que se describen en el capítulo metodológico. Las categorías que se presentan en el cuadro No.2 fueron conformadas por las respuestas recolectadas de los entrevistados. Además, con estas categorías se compara la información teórica de la logística y cadena de suministros de las empresas importadoras en Costa Rica, principalmente en Walmart.

Tabla 2. Unidades y Categorías de análisis

Unidad	Categorías
Logística y Cadena de suministros	<ol style="list-style-type: none"> 1. End to End 2. Herramientas adecuadas 3. Factores logísticos 4. Estandarización 5. Tiempo 6. Gestión 7. Comunicación 8. Reprocesos 9. Partida Arancelaria 10. Inventario
SCOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esquema de trabajo 2. Logística Inversa 3. Inconvenientes en la gestión 4. Control 5. Competencia 6. Valor agregado 7. Desconocimiento

KPI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicador 2. Factores 3. Clasificación 4. Revisión documental 5. Servicio a compras 6. Costos 7. Tiempo
------------	--

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación, San José, 2020

Unidad de Análisis 1: Logística y Cadena de Suministros

La primera unidad de análisis que se desprendió del primer objetivo específico hace referencia a la logística y cadena de suministros las cuales son estructuras y procesos vitales que se deben gestionar en todas las empresas importadoras que existan y tengan un inicio y un fin de proceso al producto, en este caso, de las empresas en Costa Rica. Con esta unidad se muestra la importancia de ambas, así como sus oportunidades de mejora y la diferencia entre ellas.

A continuación, se desglosan las categorías que surgieron con base en las respuestas de los entrevistados según la unidad de análisis:

1. End to End
2. Herramientas adecuadas
3. Factores logísticos
4. Estandarización
5. Tiempo

6. Gestión
7. Comunicación
8. Reprocesos
9. Partida Arancelaria
10. Inventario

Se describe cada categoría con base en las respuestas que brindaron los entrevistados de la muestra señalada en el capítulo metodológico. Se comparan la teoría con las respuestas obtenidas de los entrevistados, estas se analizan con el propósito de contrastar lo presentado en el apartado de referencias.

Categoría 1: En to End

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la primera categoría, la cual presenta las respuestas de lo que creen los entrevistados que es el punta a punta de la logística. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Es importante enfocar todos sus esfuerzos en planificar, gestionar y operar de una manera eficiente todos los servicios relacionados en la logística de la empresa importadora para poder optimizar toda la cadena de suministros” (Entrevistado 1).

“Dentro de una empresa importadora la logística es vital, de otra manera los productos no podrían llevarse al país donde se está vendiendo” (Entrevistado 2).

“El End to End, es decir, desde el inicio hasta el final, es importante, todo es un engranaje, y si uno falla todos se ven afectados” (Entrevistado 3).

“Presenta de una forma ordenada, todos los actores que intervienen en la cadena de abastecimiento, desde que surge la necesidad de compra para el producto hasta que se entrega en el lugar del destinatario final” (Entrevistado 5).

“La importancia de la logística para una empresa importadora es que ella permite coordinar todos los procesos desde la salida de la mercancía hasta la llegada a su destino final., permitiendo tener los menores costos y mejores tiempos” (Entrevistado 7).

Análisis

Cuando se habla de la logística se debe tomar en cuenta la planeación de las cosas desde el inicio hasta el final, esto por qué, porque si no se tiene un plan preparado de cómo se debe gestionar cada paso, puede ser difícil tomar acciones correctivas en caso de que se presenten. Además, la eficiencia con la que se realicen estos procesos debe ser bastante alta para brindar servicios eficientes a los clientes y de esta forma optimizar toda la cadena de suministros, tal como lo menciona el entrevistado 1.

Tomando en cuenta lo dicho también por el autor citado en el capítulo II de la presente investigación, “Es planificar, operar, controlar, detectar oportunidades de mejora del proceso, de flujo de materiales (insumos, productos) servicios, información y dinero. Es la única función que normalmente opera como nexo entre fuentes de aprovisionamiento, suministro, cliente final y la distribución” (Carro, S.F, p. 4).

La naturaleza de la logística de una empresa importadora recae en que hubo una necesidad de comprar algo y otra necesidad de vender algo, por lo que se debió canalizar una logística que fuera completamente desde el momento en que se trae el producto para la venta hasta que ya se esté vendiendo.

El engranaje de la cadena de suministros más importante es la logística que conlleva cada paso del proceso, si se ve desde una perspectiva de que todo está relacionado, no se puede fallar en un paso previo, de lo contrario el siguiente irá con una falla arrastrada de un evento previo. Es

decir, si por ejemplo, se solicitó mal un pedido, ya desde ese punto de partida el resto de las situaciones irán en una línea incorrecta de sucesos.

Como se mencionó anteriormente, se debe manejar un orden para que las actividades funcionen de manera adecuada, iniciando con la puesta del requerimiento del producto, bien o servicio, desde que se negocia y gestiona la compra y se despacha la orden. Esto para cubrir de la mejor manera la necesidad de poder gestionar de forma correcta cada paso que se deba manejar y planear desde el inicio, y como se dijo, todo está conectado y se debe contemplar.

Así, la coordinación que se tome desde el inicio del proceso para hacer las gestiones es importante también para poder darle salida a la mercancía y que este trayecto hasta su destino final no vaya a inflar de manera inesperada los costos del producto final. También para que no se vayan a incrementar los tiempos de tránsito de llegada de la mercancía al destino al cual debe arribar.

Categoría 2: Herramientas adecuadas

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la segunda categoría, la cual presenta las respuestas de lo que creen los entrevistados que son las herramientas adecuadas en la cadena de suministros. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“La cadena de suministros en una empresa importadora es la parte más importante, ya que este proceso es todo el conjunto de actividades necesarias para que un producto pueda llegar a venderse, y con esto, se debe indicar que al optimizar la cadena de suministros el costo de venta de los productos va a ser más bajo generando más ventas” (Entrevistado 1).

“Al igual que la logística, es importante, ya que ocupamos garantizar que los materiales y componentes van a estar siempre disponibles cuando los necesitemos” (Entrevistado 2).

“En todos los procesos hay oportunidades de mejora, sólo es de tener las herramientas adecuadas” (Entrevistado 3).

“Es muy importante tener clara la coordinación desde un inicio con la producción del producto, almacenaje, los proveedores, las necesidades del cliente, el transporte a utilizar y los tiempos que se deben manejar para las entregas. Sin logística y sin el manejo de todos estos datos no se puede importar” (Entrevistado 4).

Análisis

En la cadena de suministros como indica el entrevistado 1, se realizan actividades en conjunto para poder subsanar todos los requerimientos que presenta el movimiento de un producto para que se pueda llegar a vender donde se quiere. Cada paso que conlleva este proceso implica un costo, los cuales deben optimizarse tal como esta persona lo indica.

En el marco referencial se habló de la secuencia de eslabones que tienen como objetivo satisfacer al cliente final, por lo que cada uno es tan importante como el siguiente. Esto implica la capacidad de atención y a la optimización deseada para que no haya contratiempos que no se puedan resolver. Porque si bien es cierto todo lleva un planeamiento, se debe estar preparados para tener siempre disponibilidad del producto.

Tener las herramientas adecuadas para atender las necesidades de todos los procesos y todas las áreas involucradas es un deber de todos los participantes de la cadena de suministros y logísticos como tal. Se deben tener presentes las oportunidades de mejora que agobian a la mayoría de las empresas de la industria importadora, así como la exportadora también.

Se debe buscar siempre el mejoramiento de la gestión de la cadena a través de herramientas que apoyen a esto, como son los indicadores de desempeño y el modelo de abastecimiento en las operaciones que se mencionan más adelante en dicha investigación. Los mismos son vitales en conjunto para poder cumplir con lo que requiere el mercado, con sus 3

pilares de la cadena: suministrar, fabricar y distribuir, y con los 3 de forma eficiente es como se deben contemplar en una empresa importadora (Camacho et al, 2012, p. 4-8).

Es de vital importancia tener un planeamiento y una coordinación con las herramientas adecuadas de producción y de almacenaje, así como una excelente relación con los proveedores, conocer la necesidad del cliente, conocer el mejor transporte por utilizar, así como mapear los tiempos de entrega de la mercancía, es lo que se debe tener en este campo del comercio de bienes y servicios internacionales. Esto ya que el manejo de estas herramientas es vital para poder realizar una importación exitosa.

Categoría 3: Factores logísticos

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la tercera categoría, la cual presenta las respuestas de lo que creen los entrevistados que son los factores los cuales conlleva la logística, así como sus puntos de mejora. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Como punto de mejora en los procesos logísticos está el modificar la logística de cierta manera en el nivel de transporte para acortar tiempos de entrega y mejora en cuanto a la satisfacción del consumidor final del proceso. Pero con esto es importante destacar que estas mejoras deben de ir de la mano de los empresarios junto con el gobierno” (Entrevistado 1).

“Costo que le imputas a un producto para su compraventa, por los cmb y peso, es decir, los factores logísticos con los que vas a comprar, el incoterm, lo que negociaste en origen, donde está el proveedor, si el contrato con las navieras o transportistas está vigente, todas estas gestiones son importantes dentro de la logística” (Entrevistado 3).

Análisis

Se destaca el factor transporte de la respuesta del entrevistado 1 al punto de mejora el cual cree que se deba abordar en la logística, este indica que el transporte se debe mejorar con el fin de acortar tiempos de entrega, lo que a su vez por supuesto ayuda a que el cliente final esté más satisfecho del proceso general en la logística de su producto. Esto es importante mencionarlo porque si bien es cierto la infraestructura del país no es muy buena, y la de los países centroamericanos tampoco, pero podría estar mejor, esto si se habla de importaciones terrestres de Centroamérica y México.

Si se toca el tema del transporte internacional también se ve que hay oportunidades de mejora; sin embargo, ya en este campo se ha venido trabajando en el puerto con APM terminals en la provincia de Limón, la modernización e inversión de este proyecto viene a aflojar un poco el apretado flujo que se tenía en cuanto a recepción de barcos y contenedores en Costa Rica, además, amplía las rutas que pasan por este país.

No obstante; todo lo anterior va de la mano y ayuda del gobierno de los países, no sólo Costa Rica, sino de los involucrados en el flujo transitorio hasta el territorio costarricense, ya que estos proyectos de mejoramiento de obras públicas le corresponden al gobierno; aun así, las empresas pueden y si tienen los medios para presionar estos proyectos y a que el gobierno los realice, lo pueden hacer, pues sería en su beneficio.

Otros factores que indicaron los entrevistados son interesantes de abarcar, como las características de las cargas por importar, por su peso, por ejemplo, ya que este es un determinante para los costos que implique el transporte. Así como el incoterm, este término de negociación internacional es fundamental también para la importación del producto, y si el transportista tiene contrato en regla y vigente con la empresa también es importante.

Como se menciona anteriormente, el Incoterm es un factor crucial que se debe tomar en cuenta en la negociación desde un inicio para poder importar de forma correcta lo que se planeó. Se debe conocer que el incoterm no es un reemplazo del contrato de compra venta como tal, es

simplemente un término que se negocia para la consideración de la responsabilidad de la carga y demás, mas no es recomendable que se tome sólo un incoterm para un proceso de importación con ninguna empresa o proveedor.

Los contratos deben prevalecer en la negociación de una importación, y tomar en cuenta lo que estos implican en las gestiones logísticas. Para ello es prudente tener personal encargado de estos temas, pues resulta crucial y que esté en comunicación constante con el área de importaciones y legal de la compañía.

Según JCV Shipping and Solutions (2020), los incoterms “son términos de aceptación voluntaria entre comprador y vendedor en el comercio internacional, debes conocerlos para realizar unas buenas prácticas en tus operaciones de tránsito de mercancías” (p. 2).

Categoría 4: Estandarización

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la cuarta categoría, la cual presenta las respuestas de lo que creen los entrevistados que se debe estandarizar en materia de logística y cadena de suministros, como oportunidad para mejorar. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Siento que un punto de mejora es el poder realizar negociaciones desde el día 0, enfocados en mejorar las negociaciones siendo más estratégicos” (Entrevistado 1).

“Una oportunidad grande es, que no hay estandarización de procesos en cada uno de los países de destino, me parece a mí que además de los protocolos de transporte y tránsito, se debe implementar un protocolo igual para la nacionalización y que aplique para cualquier lugar” (Entrevistado 2).

“Mejorar la coordinación, planeación y ejecución como tal en los procesos, y contar con el equipo adecuado en puestos clave” (Entrevistado 3).

Análisis

Las negociaciones que se establecen desde un inicio son menos propensas a presentar malentendidos o percances en el proceso de ejecución de dicha negociación; sin embargo, los entrevistados lo plantean como un punto de mejora, ya que para cualquier empresa la negociación previa debe hacerse; no obstante, no siempre se hace en tiempo y forma antes de llegar a ejecutar la negociación como tal en la práctica, y es cuando surgen eventualidades que se pudieron corregir desde un inicio.

Uno de los entrevistados plantea la estandarización de los procesos de nacionalización en todos los “lugares” y así lo manifestó, sin embargo, cada legislación en cada país con lleva una serie de pasos más o menos que otros, unas son más estrictas y otras un poco más flexibles, por lo que estandarizar este tipo de proceso como es nacionalizar una carga en país de destino, es un poco difícil por temas legales y burocráticos de cada país en sí. Se pueden estandarizar ciertos aspectos como por ejemplo en transporte de carácter centroamericano como el DUCA, pero no todo está al alcance o en acuerdo de los demás países.

Tener una buena coordinación en los procesos debe ser un punto fundamental que esté en constante mejora, así lo plasma uno de los entrevistados, quien indica que además se debe mejorar la planeación y la ejecución de cada paso, e indica que esto se puede lograr teniendo el personal adecuado en puestos clave de la cadena de suministros y la logística de la compañía. Para ello la compañía debe tener un departamento de reclutamiento y selección minucioso para contratar a personal calificado que aporte valor a la empresa.

Categoría 5: Tiempo

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la quinta categoría, la cual presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados como un determinante en la logística y cadena de suministros, lo que a su vez resulta una oportunidad de mejora. Dichas respuestas se describen a continuación:

“Lo principal que se debe manejar son los tiempos, siempre están los que deben ser y los que son, debemos manejar este issue” (Entrevistado 3).

“Vital, nos permite relación costo beneficio en tiempos de entrega y satisfacción al consumidor final” (Entrevistado 5).

“Para nosotros los transportistas son los tiempos de respuesta, lo más importante, lo cual debemos mejorar constantemente” (Entrevistado 6).

“La mayoría de las oportunidades de mejora para los procesos logísticos son en cuanto a los tiempos y cantidad de trámites burocráticos para poder ejecutar” (Entrevistado 7).

Análisis

Los tiempos siempre son clave en cuestiones de logística en cualquier empresa. Los entrevistados plantean que este es una oportunidad de mejora constante, optimizar y mejorar los tiempos de todos los procesos. La mejora de los tiempos según un entrevistado se relaciona con el costo beneficio de los tiempos de entrega, si se gestiona de la mejor manera esto ayuda a que el cliente final se vea satisfecho con un costo más bajo a su producto.

Mejorar los tiempos es algo que las empresas deben contemplar siempre en todos sus procesos, no solo en la logística y cadena de suministros, sino también en sus demás gestiones, tanto financieras, de mercadeo y demás, que al final son todas parte del conjunto que hacen a la compañía. El deber de cumplir con las metas establecidas tiene que ver mucho con los tiempos de ejecución de cada eslabón que se contempla.

Por supuesto, sí debe cumplirse con una meta nivel compañía, se deben estructurar los tiempos de la mejor manera posible. Por ejemplo, para la apertura de una tienda de la compañía Walmart, se deben cronogramar los pasos que conlleva levantar una tienda, en cuanto a permisos principalmente para poder construir. Acá entra el mejoramiento en los tiempos de tramitología que a muchas empresas importadoras les puede retrasar el proyecto, con la traída de los materiales en este caso.

De igual manera, como importar todos los equipos para el funcionamiento de la tienda como tal, posteriormente los productos para la venta que sean importados, todo debe llevar planeamiento estratégico con los tiempos, en caso de alguna eventualidad se deben tener cubiertas las bases respecto de los tiempos de demora para cualquier etapa del proyecto.

Categoría 6: Gestión

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la sexta categoría, la cual presenta las respuestas de lo que conocen los entrevistados como la gestión de la logística y la cadena de suministros, así como la diferencia entre estas. Dichas respuestas se detallan a continuación:

“La logística en gran medida es el proceso en el cual se planifica y se ejecuta el manejo de servicios, equipos entre otros, desde el origen hasta el punto final donde se da por entregado. Mientras que una cadena de suministros es todo el proceso desde la negociación del servicio, hasta la entrega de este, siendo la logística parte de la cadena de suministros” (Entrevistado 1).

“Según mi entender, la logística es el proceso mediante el cual un producto es transportado de un lugar a otro, y la cadena de suministros básicamente es el proceso mediante el cual ese producto es elaborado, por ejemplo, una refrigeradora no se fabrica directamente en un solo país, se traen partes y se ensamblan en un lugar, ese suministro de partes para ese producto es lo que yo considero la cadena de suministro” (Entrevistado 2).

“La cadena de suministros engloba la logística de una empresa, va a ser el end to end en términos de tiempos, costos y gastos, que corresponden a una importación, y hablando de un Walmart, desde que se coloca la orden de compra hasta que la mercancía se posiciona en CD (centro de distribución) o en tienda inclusive. Hay un Sell in y un Sell out, por lo que la logística es todo aquello que se implementa en la cadena como tal, que incluye todos los procesos de la cadena de suministro, distribución, almacenamiento, transporte y demás, es decir, la gestión” (Entrevistado 3).

“En importación con el rodaje y conocimiento que se va adquiriendo se pueden ir desarrollado mejoras en los procesos de producción que logren adecuarse a las fechas de salida o los medios de transporte por utilizar. No nos podemos casar con una naviera, por ejemplo, si otra tiene más salidas, mejor precio y menos tiempo de transporte, ni con un suplidor si otro tiene mayor volumen y el producto nunca se agota. Incluso dependiendo de la actividad que se realice se pueden aplicar exoneraciones o se puede nacionalizar una carga en base a regímenes especiales, pero eso, reitero, es conocimiento que se va adquiriendo en base a como funcione la empresa y se vaya desarrollando. Es que la Logística es parte de la Cadena de Suministros, ya que esta última conlleva todo, hasta la entrega del producto al cliente final” (Entrevistado 4).

“La Logística es el flujo y movimiento, la cadena es el network o infraestructura donde se desarrolla la logística” (Entrevistado 5).

“Honestamente, yo creo que son muy similares para no decir iguales, yo creo que ambas tienen la gestión como un todo de los procesos que conllevan las importaciones y exportaciones, principalmente el transporte de las mercancías” (Entrevistado 6).

“La principal diferencia es que la logística se encarga de procesos más asociados a traslados, movimientos entre fronteras, transporte etc. Y la cadena de suministro abarca hasta la llegada al cliente final” (Entrevistado 7).

Análisis

La logística para algunos entrevistados es planificar y ejecutar los procesos que traen un producto del extranjero hasta su destino final; mientras que la cadena de suministros es el proceso donde se incluye la negociación del bien o servicio desde el inicio hasta el final, por lo cual se entiende que la logística está dentro de la cadena de suministros.

“La principal diferencia recae en la amplitud que abarcan los conceptos, ya que la cadena de suministros engloba una gran cantidad de operaciones, mientras que la logística es un escalón más integrado en la cadena” (Grupo Ibertransit, 2018, párr. 6).

El transporte de la mercancía es parte fundamental de la logística tal como lo señala el entrevistado 2, la logística implica transportar una carga desde su origen hasta su destino final; mientras que él indica que la cadena de suministros conlleva el proceso completo, es decir, el transporte de los insumos necesarios para elaborar algunos productos; en otras palabras, que la logística es parte del proceso de la cadena, principalmente en el transporte.

Según lo indicado por uno de los entrevistados, la cadena de suministros engloba la logística que se debe tener para una importación, por lo que indica que la cadena es el inicio y el fin de la línea del producto, en cuanto a los tiempos, costos y gastos que implique traerlo de un lugar diferente al de venta final. En el caso de Walmart, esta cadena iniciaría desde que se hace la negociación para la compra del producto, se coloca la orden de compra de ese producto, y finaliza hasta que ese artículo haya sido posicionado en un centro de distribución o tienda de la cadena Walmart.

Con base en lo anterior, se entiende que en la cadena de suministros hay una compra y venta al inicio de todo, para posteriormente seguir con los pasos del transporte del producto, la distribución de este, su almacenamiento y demás aspectos de la gestión completa que se debe realizar para decir al final del día, esta fue y esto implicó una importación.

Lo anterior implica que los proveedores son la parte vital de la cadena en un inicio y al final de la misma, analizando los proveedores y los clientes se definen muchos rasgos competitivos que se deben adoptar a lo largo de la cadena, ya que los proveedores en un inicio deben ser los mejores para que el producto sea de calidad en su proceso de transformación, así mismo los clientes deben estar satisfechos al final de la cadena para poder medir sus rasgos para con la competencia de la empresa (Camacho et al. pp.4-8).

Como es de esperar en los transportes internacionales, se tiene que contemplar los medios más adecuados a la mercancía y que se adapten a los tiempos que se tienen contemplados para la llegada de esta, y esto implica los tiempos de salida de las navieras en el caso del transporte internacional. Sin embargo, como indica un entrevistado, el importador no se puede comprometer con solo una naviera, por ejemplo, o con un mismo proveedor.

El abanico de posibilidades que existe en el comercio internacional es de aprovechar para poder experimentar cuál transportista le sirve más a la compañía, en relación con tiempos y costos. Así mismo, no es recomendable utilizar un mismo proveedor siempre, ya que hay una variedad de oferentes que pueden disponer de una mejor calidad, un mejor servicio, un mejor precio que se acople a la compañía.

Se debe tener en cuenta tal como lo menciona un entrevistado, las exoneraciones que se pueden obtener para la mercancía dependiendo del país de origen de la carga, así como del tratado de libre comercio que exista entre las partes. Esto puede beneficiar en términos de costos a la compañía por la cantidad de volumen que se trae, por ejemplo, ya que los impuestos que se pagan a las cargas de empresas grandes de importación como Walmart alcanzan millones de dólares por año, además de los costos de exportación de origen y los costos que conlleva la importación completa.

Los tratados de Libre Comercio son para “ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes, continentes o básicamente todo el mundo. Consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes y acuerdos en materia de servicios” (Lozano, 2018, párr. 2).

Según comenta Camacho et al (2012), en la cadena de suministros se habla de 3 pilares que la conforman, los cuales son la suministros, fabricación y distribución, los tres juntos son quienes conforman la cadena como un todo (pp.4-8).

Categoría 7: Comunicación

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la séptima categoría, la cual presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados que deben mejorarse tanto en la cadena como en su logística. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Comunicación, muchas veces el importador como tal no cuenta con personal profesional y dedicado a la materia. Además, mejorar en las relaciones con los actores de la cadena, no porque subcontrata un servicio no debe saber en qué consisten los mismos” (Entrevistado 5).

“Estar en constante comunicación, yo lo que prefiero es pecar por preguntar que pecar por suponer alguna cosa, en este gremio es así. Todo se basa en mejorar la comunicación, será de parte nuestra llegar a mejorar este punto, nosotros como transportistas, informarnos más de lo que transportamos y declaramos” (Entrevistado 6).

“Comunicación, para una buena logística se debe tener una comunicación, con correos o chats, el importador y el transportista, para que se esté en una misma línea” (Entrevistado 8).

Análisis

Un punto que se destaca bastante en las respuestas de los entrevistados es la comunicación. La mayoría ha estado de acuerdo en que comunicarse siempre es un punto que se

debe mejorar en toda la gestión de la cadena de suministros y logística. Para poder tener una buena comunicación con las personas se debe tener iniciativa de aprender y querer entender los procesos de los demás y qué conllevan estos, para entender cómo se relacionan entre sí.

La relación que tienen todas las áreas debe ser estrecha en este campo, porque de esta buena relación depende la buena comunicación que se tenga para la ejecución de los procesos de la mejor manera. Por ello estar en constante comunicación es vital, como lo mencionó uno de los entrevistados, “prefiero pecar por preguntar que pecar por suponer alguna cosa”.

En este campo del comercio internacional, se debe procurar siempre ser abierto a la comunicación con todas las personas, aún más en la misma empresa y con los compañeros de trabajo no sólo del área a la que se pertenece, sino de los demás departamentos involucrados con la línea de trabajo que corresponde.

Como se menciona en el apartado 2 de dicha investigación, uno de los puntos que se deben mejorar en las empresas para que logren ser integrales con su cadena de suministros es que todas las áreas se comuniquen entre sí para poder tener un buen uso de la información que pueda llevar al mejoramiento de las mismas y tener una visión general de lo que suceda con cada parte y cada eslabón de la cadena, desde el inicio hasta el final de la misma, así lo expresa (Camacho et al. 2012, pp 4-8).

Categoría 8: Reprocesos

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la octava categoría, la cual presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados que se debe mejorar para evitar reprocesos tanto en la cadena como en su logística. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Mejor conocimiento en las áreas que intervienen. Mayor negociación de términos entre los actores. Plasmar claramente dónde inicia y dónde termina la obligación, responsabilidad de cada uno de ellos” (Entrevistado 5).

“En cuanto a la cadena de suministro como tal, una de las mayores oportunidades es el acceso rápido y mediante el uso de la tecnología para los clientes finales de un bien, así se evitaría multiplicar tareas” (Entrevistado 7).

“Evitar reprocesos, como por ejemplo volver a digitar la declaración porque ya la agencia subió la información, y los transportistas deben ingresar a hacer de nuevo esa declaración de tránsito, pero lo que ocupamos es digitar sólo los datos del transportista” (Entrevistado 8).

Análisis

En el comercio internacional los profesionales que se desempeñan en este ámbito deben estar preparados siempre para cualquier eventualidad que se presente en el día a día. Sin embargo, la idea de siempre es mejorar aspectos los cuales eviten que ocurran reprocesos además de las eventualidades que puedan ocurrir en la gestión.

Una forma muy general e importante de evitar reprocesos en las gestiones de una importación, es adquiriendo un mejor conocimiento de quiénes son los participantes en cada proceso, para que estos permitan dar a conocer sus funciones en relación con las de otros. Esto vendría a valorar los roles de cada persona clave, ya que puede ocurrir que alguien esté haciendo lo mismo que otra persona y tal vez no le corresponda a ninguna o sólo a una, y se está incurriendo en un reproceso de la gestión.

De igual manera, reflejar todos los términos y condiciones de la negociación inicial es de suma importancia, ya que en ella y en muchas ocasiones ha sucedido que alguna de las partes no tiene clara la responsabilidad que tiene cada quien y hasta dónde debe llegar su función en los procesos correspondientes.

Categoría 9: Partida arancelaria

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la novena categoría, la cual presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados que debe mejorarse tanto en la cadena como en su logística. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Estar todos en una misma línea, porque por ejemplo en la partida arancelaria se declara una partida en exportación y otra en importación, tienen diferentes criterios” (Entrevistado 8).

Análisis

En cuanto a partidas arancelarias se refiere, clasificar una mercancía tiene una serie de implicaciones, tanto para el importador como para el exportador. Principalmente el criterio de clasificación debe ser minucioso para no incurrir en una mala práctica, lo que puede acarrear consecuencias para el importador como multas y sanciones para el agente que declaró la carga de forma incorrecta.

La clasificación arancelaria, según One Core (2019), “consiste en asignar un código numérico creado por la Organización Mundial de Aduanas (WCO por sus siglas en Inglés) a las mercancías. Su objetivo es identificar las mercancías que se importan y exportan para fijar impuestos, obligaciones y derechos” (párr. 1).

La implicación de clasificar una mercancía más importante es poder recaudar impuestos para el gobierno, lo cual significa que el fisco está muy pendiente de la recepción de estos tributos; por lo tanto, acá radica la importancia de clasificar de manera correcta la mercancía en la partida arancelaria para no incurrir en una falta para con el Estado, en una mala clasificación,

porque de ser así se estarían evadiendo impuestos en caso de que la mala partida pague menos tributos.

La clasificación arancelaria de orden centroamericano tiene como base el Sistema Armonizado de Clasificación Arancelaria, con el cual se planteó el SAC, Sistema Arancelario Centroamericano que es a 12 dígitos actualmente.

Categoría 10: Inventario

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la décima categoría, la cual presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados que se debe mejorar en la cadena como en su logística como es el inventario. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Aquí entra la otra parte que es el inventario donde el departamento debe hacer el trabajo necesario para abastecer en tiempo todas las necesidades sin mantener un inventario tan alto que le genere costos innecesarios a la empresa, es decir, tener un buen manejo del stock para un suministro eficiente” (Entrevistado 2).

Análisis

Como menciona el entrevistado, tener un buen manejo del inventario de la compañía radica mucho en la buena gestión para pedir o no órdenes de compra necesarias, de igual forma todas las compañías deben mantener un inventario de reserva en caso de que haya una eventualidad y se necesite de emergencia, ya sea por aumento en las ventas o porque se esté agotando el producto.

Como se menciona en el capítulo de referencias de la investigación, con el inventario se dan las gestiones principalmente de control de compras de todos los factores de producción para poder programar la producción y así cumplir con los pedidos en tiempo, además de los pedidos

en emergencia que se deben tener como un stock o producción extra, así como los transportes de emergencia para dichos movimientos de cargas extraordinarias, además de las planeadas y organizadas desde el plan de acción inicial (Camacho et al, 2012, pp. 4-8).

Unidad de Análisis 2: SCOR

La segunda unidad de análisis que se desprendió del segundo objetivo específico hace referencia al modelo de operaciones de la cadena de suministro denominado en la presente investigación como el modelo SCOR, utilizado por las empresas importadoras en Costa Rica.

A continuación, se desglosan las categorías que surgieron con base en las respuestas de los entrevistados según la unidad de análisis:

1. Esquema de trabajo
2. Logística Inversa
3. Inconvenientes en la gestión
4. Control
5. Competencia
6. Valor agregado
7. Desconocimiento

Se describe cada categoría con base en las respuestas que ofrecieron los entrevistados de la muestra señalada en el capítulo metodológico. Se comparan la teoría con las respuestas obtenidas de los entrevistados, estas se analizan con el propósito de contrastar lo presentado en el apartado de referencias.

Categoría 1: Esquema de trabajo

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la primera categoría, la cual presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados que es un esquema de trabajo con un modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro el cual se abrevia como SCOR. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Es el modelo que permite hasta cierto punto las mejoras en cuanto a rendimiento dentro de las cadenas de suministro. Es un esquema que ayudaría a las empresas importadoras a mejorar su rendimiento” (Entrevistado 1).

“A pesar de que no sé cuál es el modelo, la forma de implementarlo sería, buscar un profesional en la materia que estudie el proceso en la compañía para poderlo implementar” (Entrevistado 2).

“Acá en nuestro equipo, el esquema de trabajo es, que nos colocan la orden de compra, nos encargamos de coordinar toda la exportación en origen como origin managers para que el producto llegue en tiempo y forma a cualquiera de los 5 países centroamericanos, esto involucra una agencia aduanal en origen, un consolidado en origen, ya tenemos bodegas certificadas y aprobadas por cumplimiento por security Chain y por toda la parte de abastecimiento responsable con procedimientos establecidos con base a lo que WM necesita en tiempos” (Entrevistado 3).

“Es parte de la cadena de suministros que se encarga de tratar de obtener la materia prima al costo más barato, que esto no influya en lo que el cliente necesita, o sea que no sea materia prima barata y que el cliente no esté satisfecho, y aparte la evaluación constante de los procesos para ver en qué se puede mejorar o qué más se puede desarrollar para obtener mayor eficiencia” (Entrevistado 4).

“Justamente es el modelo o infraestructura donde se desarrolla la logística a nivel de inventarios, servicio cliente, compras, manufacturas, aduanas, transporte, almacenaje, planeación, demanda, entre otros” (Entrevistado 5).

“No conozco ese nombre, pero creo que es la manera en cómo hacemos nuestro trabajo, un modelo de realización de nuestras labores. Yo como transportista lo que hago es ir a cargar la mercancía del cliente, para transportarla a su destino. Es decir, se implementa conforme se nos solicita” (Entrevistado 6).

“Para mí es la forma en que trabajamos los transportistas, para poder cumplir con nuestros deberes para con las empresas. En nuestro caso como gremio transportista, nosotros tenemos que recoger las mercancías en bodega de la empresa, en agencia aduanal, o almacén fiscal y transportarla hasta el destino que corresponda” (Entrevistado 8).

Análisis

El modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro es catalogado como un esquema de trabajo con el cual se pueden detectar y mejorar los procesos de la cadena en general, lo cual indica que el mismo modelo está en constante mejoramiento de sí mismo, esto por qué, porque todas las empresas tienen diferentes formas de trabajar sus procesos, tienen estrategias diferentes y se enfocan en cosas diferentes.

Este modelo es por sí solo la manera en que las empresas se acoplan a su propio trabajo, dicho de otra forma, el modelo es una referencia trabajo de operación de la cadena de suministros adaptable a cualquier empresa de cualquier tamaño y cualquier giro de negocio al que se dedique. Tal como se menciona en el capítulo referencial con Pineda (2018), citando a Poluha (2007), define el modelo SCOR como “un modelo de proceso de referencia estándar para la cadena de suministro y que está en continuo mejoramiento” (p. 27).

Un entrevistado plantea que no conoce el modelo, pero aun así indica que él buscaría un profesional que conozca sobre estos modelos de operación y así poder implementarlo en su

trabajo. Esto demuestra que las gestiones no siempre tienen un modelo de trabajo definido, por lo cual hay personas que gestionan sus procesos sin más que la experiencia en ello.

Para la gestión de la mayoría de las importaciones se requiere primeramente la negociación de una orden de compra a un proveedor, para poder coordinar la importación como tal, la cual conlleva primero la exportación del producto en origen, en el caso de Walmart hay muchos consolidados, y por eso se consolidan las cargas en origen y se exportan, involucrando por supuesto a un agente de aduana en representación de Walmart.

Todos los procesos en ese esquema de trabajo Walmart son sumamente medidos para poder cumplir con el abastecimiento requerido en tiempo y forma esperados. Normalmente Walmart trabaja con incoterms FCA, FOB y CIF, los demás son usados, pero no tan frecuentes. Por ello se espera que el personal tanto Walmart como el equipo que existe fuera en representación de Walmart sea el más confiable y comprometido con la línea de trabajo.

Se dice que este modelo también es parte de la cadena de suministros, el cual sirve para mantener los costos de materias primas más bajos y así mantener al cliente satisfecho con precios bajos; sin embargo, un modelo de trabajo sirve principalmente para tener claros los procesos por seguir y las funciones de cada uno en la cadena y logística de la compañía.

Además, la importancia de estar en constante mejora se trata justamente para no caer en prácticas desactualizadas, ya que el esquema de trabajo siempre debe estar en constante mejoramiento. Todos los demás involucrados del proceso, participantes que en este modelo, deben ser meticulosos para no perder la línea de trabajo en la que se está trabajando dentro del modelo SCOR. (Salazar, 2010, p. 35).

Cuando se habla de inventario, anteriormente se había mencionado que es parte importante para manejar en la compañía y poder llegar a un punto en que el cliente no se vea afectado, en caso de que se agote el producto. Esto interfiere directamente en el servicio al cliente, en la compra de los insumos y productos necesarios, en almacenaje por supuesto, así como la demanda de ellos.

Según Flores (2013) este modelo “SCOR nos proporciona un marco de referencia que no tiene una formulación matemática ni métodos heurísticos, si no que estandariza la terminología y los procesos de la Cadena de Suministro para modelar y utilizando métricas o indicadores de gestión.” (p. 14)

En la referencia de uno de los entrevistados, este indica que no conoce con ese nombre el modelo, sin embargo, aclara que para él es la forma en que la empresa realiza su trabajo, lo cual para este entrevistado es la solicitud que le llega de ir a cargar una unidad de transporte y transportarla a su destino final.

Lo anterior hace referencia a un transportista, éstos son parte fundamental de la logística en la cadena de suministros, ya que el transporte de la mercancía es uno de los pasos primordiales para completar dicha cadena en una importación. Cada compañía tiene transportistas asociados, en su mayoría tercerizados, en el caso de Walmart estos son contratados en su representación, principalmente las navieras.

No siempre los transportes se hacen con un mismo transportista a nivel total de la cadena en una importación, por ejemplo, si es un viaje de China, se viene marítimo hasta puerto, sin embargo, luego debe ir terrestre hasta su destino final, normalmente las navieras tienen sus propios tráiler que llevan el contenedor de puerto a almacén fiscal o aduana y posteriormente otro transportista dependiendo de la negociación puede ser la empresa importadora quien vaya a darle salida a la unidad de dicha almacén o aduana y llevarla a sus bodegas, como destino final.

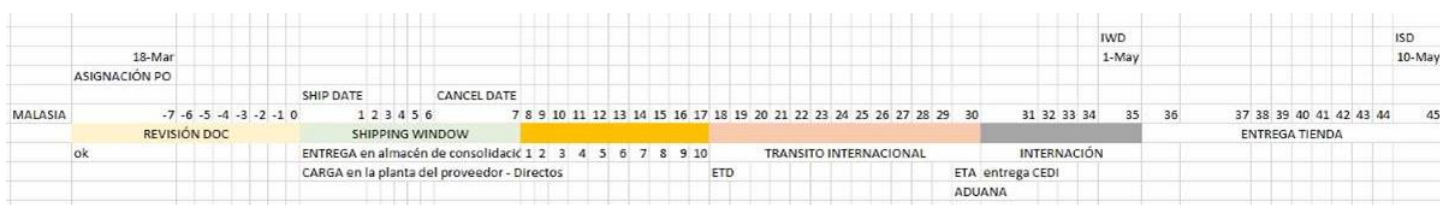
Categoría 2: Logística inversa

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la segunda categoría, la cual presenta las respuestas de lo que conocen los entrevistados como logística inversa. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Nosotros acá, debemos tener clara la logística inversa a la hora de iniciar el proceso, ya que existe una consolidación, una exportación, revisión documental, tránsito internacional, importación en destino, un pago de tributos, un almacenaje y una recepción en centro de distribución, una distribución interna en cada país, que significa las entregas en tiendas” (Entrevistado 3).

Imagen 4: Logística Inversa 1



Nota: Datos recopilados del entrevistado 3

Análisis

Según Awad (2014) la trazabilidad de un producto que se mueve a través de su cadena de suministro o de su rama logística puede ser tomada hacia atrás, como la trazabilidad normal de cualquier producto desde su inicio de fabricación hasta el final de la cadena de suministros. (Párr.5). Lo que indica el entrevistado es que para él la logística inversa es todo el proceso al revés que conlleva una importación, él explica que es ver la mercancía puesta en destino final y de ahí partir hacia atrás en la logística que debió pasar para poder tener el time line definido y conservar los tiempos necesarios y así evitar inconvenientes, o bien contemplarlos en los tiempos en caso de que ocurran.

En este caso el entrevistado explica de forma general lo que él toma como logística inversa en el proceso diario de su trabajo, que en realidad otros compañeros de trabajo también deben contemplar, por ejemplo, la línea de tiempo de fin a inicio, y poder colocar una orden de compra al departamento de importaciones Walmart. Se debe tener un back up de siete días para asignar la orden de compra.

Esta asignación de la orden de compra dura 7 días para que llegue a importaciones y se realice la revisión documental de la carga asignada. Posteriormente el shipping window, que ellos llaman la ventana de importación, debe ser de aproximadamente otros 7 días e incluso pueden ser hasta 14, dependiendo del origen de la mercancía; luego el tiempo por considerar más crítico es el ETD y el ETA, conocidos como el tiempo estimado de salida y el tiempo estimado de llegada, que en realidad se resumen en el tránsito internacional de la carga.

Dentro del tránsito se contempla la consolidación de la carga en este caso, ya que si es consolidada se deben tomar en cuenta los tiempos en que esta puede cargarse en la unidad y despacharse para iniciar el transporte internacional marítimo, posteriormente cuando la carga arriba a puerto, le llaman el inicio de la internación de la mercancía, que en realidad es la entrada de la carga a aduana o almacén fiscal para nacionalizar y posteriormente ingresar al centro de distribución de Walmart, hasta cumplir con el insert date, que ellos le llaman el día en que ya debe estar colocado en tienda, en caso de que vaya directo a ella.

En todo este proceso se deben contemplar al menos unos 45 días mínimo si viene de un origen cercano y si todo fluye de forma correcta, en caso de que el origen sea más largo pueden tomarse hasta 65 a 70 días. Y si hay retrasos por alguna cuestión, se atrasa aún más. Indicaba el entrevistado que además el insert date debe tener un back up de 15 días en caso de eventualidades.

Todo este razonamiento hacia atrás es lo que ellos llaman logística inversa<, sin embargo, el concepto está erróneo, ya que esta descripción es más como la trazabilidad que se debe seguir del producto del día en que se quiere en destino hacia el día en que se debe solicitar. Por qué está erróneo el concepto de logística inversa, porque se define de manera diferente en varias fuentes investigadas,

Uno de los conceptos más acertados de logística inversa es el de REVLOG (2004) citado por Oltra (2015) el cual indica que “La Logística Inversa comprende las operaciones relacionadas con la reutilización de productos y materiales incluyendo todas las actividades logísticas de

recolección, desensamblaje y proceso de materiales, productos usados, y/o sus partes, para asegurar una recuperación ecológica sostenida. (p. 5).

La frase anterior muestra que la logística inversa tiene relación con la recolección de lo que se ha dejado en el camino de la cadena de suministros del producto, ya sea recolectar componentes o ayudar al ambiente a retribuir lo que se pudo haber dañado o contaminado en el camino de fabricación, transporte y distribución de este.

Categoría 3: Inconvenientes en la gestión

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la tercera categoría que presenta las respuestas de lo que describen los entrevistados como inconvenientes en la gestión de los procesos. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Lo que debemos ver en nuestro gremio, es que a las empresas casi no les importa cómo se transporta, o quién lo transporta, sino que les llegue” (Entrevistado 8).

Análisis

En este caso, el entrevistado evidencia que a ellos como transportistas se les hace un poco difícil a veces negociar con la empresa algunos transportes, ya que no les consideran la responsabilidad laboral que tienen para transportar la carga, la forma en que la manipulan, para que todo se gestione de la forma correcta. Hace hincapié en que a veces a las importadoras les importa nada más que les llegue y no cómo les llegue o quién se las haga llegar.

Esta es una problemática que los transportistas han evidenciado por años, indicando que en Centroamérica principalmente el transporte terrestre no es muy equitativo como debería, ya que han dado a conocer que un chofer de nacionalidad diferente a la costarricense tiene por

supuesto diferentes condiciones laborales y legislativas que los ponen en desventaja frente a una compañía que prefiere pagar menos y que un chofer le ofrezca el servicio que requiere aun así.

El dilema está en que está claro que las condiciones laborales en cada país centroamericano son muy distintas a la costarricense, igual que los reglamentos de tránsito. A pesar de que se ha tratado de estandarizar todo el proceso, con la DUCA T por ejemplo, no es suficiente para el gremio transportista tico, que siguen intentando que se les tome en consideración las condiciones laborales a la hora de que se les contrata para determinado trabajo o determinada empresa.

Categoría 4: Control

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la cuarta categoría, la cual presenta las respuestas de lo que describen lo que se debe mejorar en dichas cadenas y logística. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Creo que si no lo medimos no lo podemos gestionar, si yo no te puedo controlar costos y tiempos no te puedo ofrecer una gestión apropiada, a nivel compañía nuestro espíritu es ofrecer bajos costos” (Entrevistado 3).

“Debe haber una integración en los departamentos con producción y logística para obviamente estar mejorando los procesos” (Entrevistado 4).

Análisis

Los entrevistados destacan que se deben medir dentro del esquema de trabajo todos los aspectos que otorguen el control de los aspectos que puedan implicar tiempo y costos asociados a ello, ya que como parte fundamental, las gestiones controlables son más eficientes en la cadena

de suministros, y para esto es el modelo de trabajo SCOR, para ayudar a las empresas a que sus gestiones sean mejores y se puedan controlar de la mejor manera.

Como se menciona en el marco referencial de la presente investigación, la integración departamental es un asunto vital para gestionar mejor y controlar aspectos de toda la compañía en un mismo esquema, y acá es donde se toma la idea de generar los indicadores de desempeño para poder ayudar a mejorar dicha gestión y control de las empresas.

Uno de los entrevistados indica que el espíritu de su compañía es ofrecer bajos costos, esto es Walmart, el espíritu de Walmart son los precios bajos, los costos bajos; pero todo con una calidad alta y satisfacción del cliente primero; ante todo está la clienta para esta empresa, por lo cual en cada área y en cada proceso el control de estos factores es determinante para llegar a esa meta que implica siempre un tema de costos que se deben controlar como en toda empresa.

Categoría 5: Competencia

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la quinta categoría, la cual presenta las respuestas de lo que manifiestan los entrevistados en el modelo SCOR como competencia. Dichas respuestas se muestran a seguidamente:

“Por lo tanto mejorar los procesos para que el mismo tenga un mejor producto en el menor tiempo posible y con una adecuada circulación en el mercado, debe ser el objetivo principal” (Entrevistado 4).

“Que nos comprometamos más a cumplir, que compitamos más con nosotros mismos, por gestionar mejor” (Entrevistado 6).

Análisis

La competencia se plantea en muchas empresas como un factor determinante que debe cumplirse incluso dentro de la misma compañía y con los mismos colegas que se tienen alrededor y de otras áreas. Claro que la competencia motiva a muchas personas, y siempre y cuando sea competencia sana entre empresas o colegas no importa, pero debe existir con valores y en miras al crecimiento personal o empresarial en los mercados.

Para uno de los entrevistados la competencia ayuda a mejorar procesos que a su vez mejora la calidad del producto, puede implicar competencia por tiempos de entrega, por posicionamiento en el mercado. Esto para una empresa como Walmart es fundamental, conocer a la competencia e identificar oportunidades para ser más competitivos con base en las herramientas que ya se tienen, o bien adquirir nuevas para afrontar retos que demanda el mercado en todo momento.

No solo se debe afrontar el mercado, también se debe atender el ordenamiento interno, la competencia entre colegas para ser mejores en lo que hacen y aportar más a la empresa con su trabajo, esto es lo que indica otro de los entrevistados, que competir entre “nosotros mismos”, así lo describe, ayuda a que se pueda hacer una mejor gestión, por qué, porque el personal se prepara mejor, indaga más, aprende más y de esta forma aporta más, aporta valor agregado con ideas e innovación de los procesos de gestión actuales.

Categoría 6: Valor agregado

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la sexta categoría, la cual presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados que es valor agregado en la cadena como en su logística. Dichas respuestas se muestran seguidamente:

“Son modelos que nos podrían ayudar a mejorar rendimientos en la empresa forjando una correcta estrategia de información obtenida mediante los KPI’s y el modelo SCOR” (Entrevistado 1).

“El valor agregado es que ayuda a la estandarización de los procesos para mejorar la gestión” (Entrevistado 2).

“Controlar mejor la gestión es el valor agregado de los KPI” (Entrevistado 3).

“Bueno, el valor agregado no es valor agregado si esto no termina en satisfacción para el cliente” (Entrevistado 4).

“Analizar mejor el desempeño de cada área o colaborador clave, sin duda añade valor para el cliente final” (Entrevistado 5).

Análisis

El valor agregado es un concepto que ha venido surgiendo en muchos procesos desde que llegó la globalización, por lo que actualmente se define como valor agregado, según Salvador (2016), “la diferencia entre lo que cuesta poner un producto de determinadas características en el mercado y lo que el cliente está dispuesto a pagar por él, o lo que éste percibe como valor” (p. 75).

Los entrevistados indican que el valor agregado que ofrece tener un modelo de trabajo establecido es de suma importancia para cualquier empresa, por ejemplo, ayuda a mejorar el rendimiento de los colaboradores con los KPI dentro del esquema de trabajo. De esta forma se pueden transformar en estrategias para mejorar las fallas que se detecten.

Los procesos cuando son estandarizados tienden a ayudar a que todos los colaboradores en todas las áreas estén en una misma línea de trabajo, lo cual en ocasiones se vuelve una filosofía propia de la empresa y la manera en la que se trabaja y lo que implica realizar dicho

trabajo. En una empresa tan grande como Walmart, estandarizar procesos conlleva un trabajo sumamente arduo y de mucha dedicación de los ponentes para que sean aprobados e implementados aún más.

Como se ha venido estableciendo en el documento, la gestión mejora con la medición del desempeño de las áreas de la cadena de suministro, conforme a lo que establece un modelo de trabajo, es más factible conocer el proceso para implementar indicadores dentro de la línea de trabajo correcta.

Indica uno de los entrevistados curiosamente, que el valor agregado no es tal cosa si no aporta al cliente la satisfacción que éste espera al final del día. En el caso de Walmart existen lo que ellos llaman clientes internos, quienes a su vez son quienes terminan el proceso con el cliente final; por ejemplo, el cliente interno en el ambiente Walmart es el que solicita los insumos para la apertura de una tienda o bien el producto para la venta al área encargada de gestionar todos estos procesos que implican; mientras que el cliente final o externo es el consumidor que al final se ve beneficiado con ello; es decir, el cliente que va a llegar a la tienda nueva y a comprar esos productos.

Continuando con el ejemplo anterior, este tipo de cliente interno para Walmart es importante, ya que se debe satisfacer primero para poder lograr el espíritu de la compañía al final, el cual es, “la clientela siempre”, si no se satisface al cliente interno, difícilmente se podrá llegar a la satisfacción del cliente final. Por lo tanto, el cliente es la razón de ser de dicha compañía.

En cuanto al análisis de cada colaborador de la empresa es sumamente crucial para añadir valor al cliente final, ya que si estos se valoran conforme a su desempeño, la compañía gana valor por donde quiera agregarlo, y en el nivel de empresa se logran metas, logra posicionarse gracias al trabajo fuerte de sus empleados, logra ganar confianza dentro del ambiente laboral, y logra generar competencia sana dentro de los mismos compañeros. Todo esto genera valor para el cliente quien es el beneficiado con los buenos procesos de cualquier empresa.

Categoría 7: Desconocimiento

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la séptima categoría, la cual presenta las respuestas de lo que manifestaron los entrevistados en relación con el conocimiento de SCOR. Dichas respuestas se muestran tal como sigue:

“No sé cuál es ese modelo” (Entrevistado 2).

“Muy honestamente desconozco el modelo por lo cual no podría decirte qué es” (Entrevistado 7).

Análisis

Como en todos los temas e investigaciones, en su mayoría, se encuentra el investigador con individuos que no conocen sobre el tema de investigación, ya sea total o parcialmente; es decir, conocen solo algunos aspectos y otros no. En este caso particular, hay dos entrevistados que desconocen qué es el modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro. Puede que los entrevistados no sepan con claridad de qué se trata este modelo; sin embargo, probablemente ya manejen uno en su actual trabajo, pero no tienen conocimiento acerca de este.

Esto puede suceder ya que incluso dentro de la empresa puede haber un desconocimiento general de este modelo de gestión operativa, o bien puede ser que conozcan de él solo algunas personas de alto mando y no se baje la información de forma correcta; esto recae también en la falta de comunicación interna que tienen algunas compañías o algunas áreas en específico.

Unidad de Análisis 3: KPI's

La tercera unidad de análisis que se desprendió del tercer objetivo específico hace referencia a los indicadores de desempeño conocidos como KPI que se encuentran en los

procesos logísticos dentro de la cadena de suministros, en el caso de las empresas importadoras en Costa Rica.

A continuación, se desglosan las categorías que surgieron con base en las respuestas de los entrevistados según la unidad de análisis:

1. Indicador
2. Factores
3. Clasificación
4. Revisión documental
5. Servicio a compras
6. Costos
7. Tiempo

Se describe cada categoría con base en las respuestas que brindaron los entrevistados de la muestra señalada en el capítulo metodológico. Se comparan la teoría con las respuestas obtenidas de los entrevistados, estas se analizan con el propósito de contrastar lo presentado en el apartado de referencias.

Categoría 1: Indicador

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la primera categoría que presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados que son los KPI's. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Son indicadores de desempeño que ayudan a mejorar los procesos. Los KPI los ponen en práctica al medir los rendimientos y poder determinar cuáles son los pasos para seguir con la información obtenida y generar estrategias” (Entrevistado 1).

“Los KPI son básicamente, como su nombre lo dice, indicadores que le permiten a la empresa realizar un análisis para decir si un proceso funciona o no, si está presentando mejorías o si por el contrario, está dando pérdidas” (Entrevistado 2).

“Para nosotros son métricas con las cuales podemos medirnos y mejorar la gestión en general, no sólo a nosotros en WM, sino también a nuestros representantes como agentes aduanales, navieras y demás” (Entrevistado 3).

“Me parece que tiene que ver mucho con el SCOR, ya que son los indicadores de calidad de los procedimientos que se están llevando a cabo. Estos indicadores deben visualizar qué está bien, qué está mal y qué hay que mejorar. Los usan igual para indicar qué tan eficientes son sus procesos” (Entrevistado 4).

“Si los analiza mejor, trabajará en planes de acciones correctivas para lograr las metas propuestas en cada uno de ellos, lo que no se mide no se controla” (Entrevistado 5).

“Miden el desempeño de las labores diarias de los empleados” (Entrevistado 6).

“Los Kpis son indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, que permiten medir el desempeño de un proceso, bien, servicio, etc en función de un parámetro establecido o deseado” (Entrevistado 7).

“Sí sé que son indicadores de desempeño para medirnos en el trabajo, como los tiempos” (Entrevistado 8).

Análisis

Los KPI en sus siglas, Key Performance Indicator, en español, indicadores de desempeño, son lo conocidos como indicadores de medición cuya función es medir el desempeño de alguien o algún proceso específico. En el capítulo referencial se plantea que los indicadores permiten llegar mejor al cumplimiento de objetivos planteados.

Se dice esto porque al medir el desempeño de alguien se puede llegar a la certeza de qué se está haciendo bien y qué se puede mejorar para que el proceso o la tarea que se está ejecutando sea de mejor provecho y mayores resultados. Con esta información, incluso las empresas consideran premiar a sus empleados estrella, y clonar sus modelos y estilos de trabajo hacia otros empleados.

A la hora de que la compañía invierte tiempo en búsqueda de mejores herramientas para evaluación de los procesos y sus empleados, es señal de que la mejora continua es parte del ADN de la compañía; por lo tanto, el empleado tiene la responsabilidad moral y profesional de cumplir con las métricas que le sean establecidas, y si no cree poder con ellas es hora de cambiar su forma de realizar las acciones.

Por supuesto que para establecer indicadores y medir el desempeño de un individuo, equipo o área, debe contemplarse que puedan ser alcanzables, si se plantean objetivos reales y alcanzables, los KPI deben plantearse de la misma forma, que puedan cumplirse sin mucha dificultad. Esto no significa que vayan a ser fáciles de completar, pero sí deben ser realizables en esencia.

Categoría 2: Factores

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la segunda categoría la cual presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados como un KPI relacionado con factores de importación. Dichas respuestas se muestran seguidamente:

“No es directo a mi departamento, pero sé que a los chicos de importaciones se les miden muchas cosas, por ejemplo, el factor que nos dan a nosotros” (Entrevistado 1).

“Acá en nuestro departamento utilizamos una variedad de KPI’s, como; equipo de factores; con el cual se mide el tiempo del departamento” (Entrevistado 3).

“Indicadores de medición en cada una de las etapas que se requieren controlar en la cadena de logística, tiempos, eficiencias, controles, costos y perdidas” (Entrevistado 5).

Análisis

Cuando se habla de un factor de importación, es un múltiplo que determina un aproximado de los costos de importación asociados a la mercancía, además de su valor de venta. Es un pre-costeo de la carga importada puesta en destino según negociación e incoterm establecidos previamente. Este factor toma en cuenta el incoterm pre pactado para asociar los costos dependiendo del elegido, el seguro, los impuestos de importar el producto y los manejos en origen y destino según correspondan.

Al obtener el múltiplo conocido como factor de importación, este se multiplica por el costo de la carga, lo cual da un estimado del total de costos para pagar por la importación en destino, y este estimado lo deben tomar en cuenta los compradores, ya que esto lo deben contemplar en el presupuesto que se les asigna para cada compra o proyecto.

En caso de no tomarse en cuenta los costos de importación asociados a ella, pueden ocurrir casos en los que se exceda el presupuesto brindado, por lo que se tiene que renegociar una oferta con el proveedor, o bien buscar alternativas de negociación, que no eleven tanto los costos, y por ejemplo, el incoterm puede ser una opción.

Todo lo anterior está relacionado con el modelo que trabaja Walmart de México y Centroamérica, tanto en Costa Rica como en el resto de las áreas de compra que posee, que son Latinoamérica, Panamá, México, Asia, Europa y Estados Unidos. Para el Equipo de factores en Walmart se mide el tiempo en que completan dichas funciones para sacar esos costos de importación asociados, así como la moneda en que se interpreta mayormente dichos costos.

Como indica otro entrevistado que relacionó este KPI con los costos y pérdidas que sufre la empresa, cada etapa se debe controlar en estos casos, para ser eficientes en los resultados, y se debe tener una visión de la logística que haya determinado listas de costos aterrizados a lo real, dependiendo de las características de la mercancía y los orígenes frecuentes de las mismas.

Todo lo anterior con el fin de que la compañía no pierda o derroche dinero por falta de planificación estratégica y contemplado lo que implica una importación, y en el caso de Walmart, las importaciones son de gran volumen tanto en cantidad como tal, así como en dinero. Por ello este factor es muy importante de contemplar dentro de la negociación interna de las áreas.

Categoría 3: Clasificación arancelaria

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la tercera categoría, la cual presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados como un KPI relacionado con la clasificación arancelaria. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“También en nuestro departamento utilizamos un KPI relacionado a la clasificación; en una semana se clasifican casi 6000 ítems nuevos, lo cual por supuesto se debe medir la confiabilidad, la subida al sistema y el tiempo de respuesta” (Entrevistado 3).

“También sé que les miden un punto que sé que es muy importante acá en Walmart, es que clasifiquen bien las mercancías que traemos y tienen un ejército para eso” (Entrevistado 2).

Análisis

Cuando se habla de clasificación arancelaria, es de suma importancia que la mercancía se clasifique de manera correcta desde un inicio. Incurrir en un error de clasificación implica incurrir en el incumplimiento de la ley costarricense. Para clasificar la mercancía, Walmart tiene

un ejército de personas que se dedican únicamente a clasificar. Así lo planteó uno de los entrevistados, por lo cual esto significa que esta empresa se toma muy en serio realizar de forma correcta esta gestión.

Indica uno de los entrevistados que semanalmente se pueden clasificar hasta 6000 nuevos ítems en el sistema, por lo cual la métrica establecida para estos chicos es fuerte y exigente, ya que les evalúan la confiabilidad de la clasificación que haya ejecutado, y que la hayan realizado de forma correcta, les evalúan subirlas al sistema de Walmart para tener actualizada la Data y poder descargar la información para poder medir el KPI, y una de las más importantes para el cliente interno es el tiempo de respuesta de cada solicitud que se genera.

La clasificación se debe realizar de forma correcta en cualquier empresa, independientemente de lo que se está importando, pues se debe cumplir con la normativa y declarar bien las mercancías como corresponde, esto porque interfiere en la recaudación del Estado con los impuestos a la importación. Además, el Gobierno tiene 5 años para poder solicitar a la compañía que brinde la documentación y verificar si hubo alguna evasión fiscal en ese lapso.

En el caso de que el Gobierno encuentre alguna inconsistencia, se verá en la obligación de abrir un expediente investigativo en la dirección general de aduanas para indagar en las operaciones de la empresa relacionadas con ese evento, y de comprobarse el incumplimiento a la ley y la gravedad del caso, se penaliza o sanciona según corresponda, además de quedar ante el fisco como importador cuestionable.

En el capítulo quinto de la Ley General de Aduanas, Artículo 24, de atribuciones aduaneras, otorga en el inciso a) a la autoridad aduanera la obligación de “Exigir y comprobar el cumplimiento de los elementos que determinan la obligación tributaria aduanera como naturaleza, características, clasificación arancelaria, origen y valor aduanero de las mercancías” (Ley General de Aduanas).

Categoría 4: Revisión documental

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la cuarta categoría la cual presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados como un KPI relacionado con la revisión de documentos. Dichas respuestas se muestran tal como sigue:

“Por ejemplo si no se envían los documentos correctos, nos genera retrasos e inconsistencias, por lo que esto debe medirse” (Entrevistado 2).

“También está el Equipo revisión documental; en el cual se les mide si recibieron a tiempo los documentos, si aprobaron a tiempo los documentos, si hubo errores de documentación” (Entrevistado 3).

Análisis

En cuanto a los documentos que deben presentarse para una importación, son de suma importancia que se presenten de forma correcta, ya que estos son los que hablan en representación de la mercancía. En cualquier parte del mundo estos documentos deben ser entendibles a la hora de presentarse en aduana destino. Si eventualmente algún documento no coincide es de esperarse que en algún momento se detenga la carga para su respectiva revisión.

Si ya está importada y nacionalizada la mercancía de igual manera la DGA tiene 5 años de control a posteriori para indagar en dichos documentos. Y es el caso de Walmart, la revisión documental que realiza el departamento de importaciones es vital para que pueda proseguir el procedimiento normal de importación y se pueda nacionalizar la carga de forma correcta.

Estos documentos suelen ser el manifiesto de carga, la factura comercial, el Bill of Lading en caso marítimo o carta porte en caso terrestre, la lista de empaque, principalmente y el DUA

para nacionalizar la carga propiamente. En el caso del departamento de importaciones, reciben toda la documentación anteriormente descrita y se revisa que esté correcta según lo que les haya informado en la orden de compra inicial y posteriormente nacionalizan la carga si todo está correcto.

En caso de estar incorrecta la carga y se verifica posterior a la nacionalización, que implica el pago de tributos, esto puede incurrir en multas y sanciones para el proveedor, incluso si este facturó de forma incorrecta, ya sea que declaró el origen incorrecto o descripción de mercancía está errónea, en estos casos se prosigue con lo estipulado por la ley del país de destino, y se notifica tanto al cliente interno de Walmart como al proveedor sobre lo sucedido.

Al equipo encargado de revisar dichos documentos en Walmart se le mide por el tiempo en que duran verificando la confiabilidad de los documentos y validando si están correctos para trámite tanto interno de Walmart y para efectuar el ingreso y pago efectivo al proveedor y para que se pueda proseguir con el proceso de importación en aduana destino.

También se les mide la cantidad de errores y documentos correctos que aprueban en cada importación, cada semana y cada mes. El KPI está estructurado de esa forma, primero semanal, mensual y por último se estima el cumplimiento anual, por lo que este procedimiento de revisión documental es fundamental para la gestión de las importaciones en el nivel de la compañía.

Acá también se puede verificar la documentación de parte del Gobierno en país destino, ya que existe una medida conocida como el semáforo aduanero, que corresponde a tres colores primarios: rojo, verde y amarillo, en estos colores cada uno implica un aspecto que se debe cumplir con cada contenedor que ingrese al país.

El caso del color rojo corresponde a revisión documental y además física de la mercancía, lo que implica que se abre el contenedor y se verifican los documentos con la carga en físico, así se corrobora que todo venga en regla. El color amarillo corresponde a revisión documental, lo cual implica únicamente la revisión de los documentos de importación, finalmente el color verde,

corresponde a flujo normal, lo cual no implica ningún tipo de revisión adicional a la acostumbrada en aduana.

Categoría 5: Servicio a compras

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la primera categoría que presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados como un KPI relacionado con el servicio a compras. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“En el equipo de servicio a compras; se mide la realización de la solicitud a tiempo, la asignación de la orden de compra a tiempo, si se recepcionó la OC a tiempo, on time shipment (si la mercancía salió, cargó, llegó a destino, en tiempo), la asignación del BL en tiempo, Todos los anteriores por los orígenes que manejamos, Asia, Europa, México, USA, LATAM, CAM, Panamá, se miden tanto para Retail como para Desarrollo Agroindustrial” (Entrevistado 3).

“Un departamento de Logística en constante comunicación con Producción permiten ir evaluando ambas partes y ver que se puede cambiar. Es un proceso, pero se debe tener claro desde un principio y tener los elementos adecuados para ese análisis de la mano del área de compras” (Entrevistado 4).

Análisis

El servicio a compras de la compañía se conoce como el equipo encargado de realizar la gestión de la orden de compra con el cliente interno de Walmart, acá se les plantearon los KPI, con base en la realización de la solicitud de la orden de compra de importaciones en tiempo, la asignación de dicha orden a tiempo, la recepción de la orden a tiempo y lo que ellos llaman el on time shipment.

Con el on time shipment se trata de la mercancía, si esta se cargó a tiempo en origen, si salió a tiempo de origen, si llegó a destino, en tiempo, así como la asignación del BL en tiempo o la carta de porte en caso de ser terrestre, todos estos se miden según el origen de la mercancía. Puede venir desde Asia, Europa, México, Estados Unidos, Latinoamérica, Centroamérica y Panamá. Además, se miden tanto para Retail como para Desarrollo Agroindustrial.

Tal como lo manifiesta uno de los entrevistados, el departamento de logística debe estar en constante comunicación con todas las áreas, principalmente con el área de compra y producción, esto porque son engranajes dependientes uno del otro para que haya un flujo correcto y todo lo explicado anteriormente salga de la mejor manera en la logística de inicio a fin. Cualquier empresa exitosa puede reconocer que estos elementos deben ir de la mano siempre para el buen funcionamiento de los procesos que valoran las empresas importadoras.

Categoría 6: Costos

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la sexta categoría la cual presenta las respuestas de lo que consideran los entrevistados como un KPI relacionado con los costos. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Medimos también los costos en demoras, por ejemplo, el año pasado (2019) se pagaron cerca de \$70,000.00 sólo en demoras. Además, los claims, que son las infracciones administrativas, por un sobrante, por un faltante, por una multa aduanera, que es plata que nosotros recuperamos” (Entrevistado 3).

“Que se analicen para buscar la disminución en costos para que se reflejen en el precio del bien final hasta el consumidor meta” (Entrevistado 5).

Análisis

En relación con los costos, las empresas siempre tratan de tener los mejores costos de producción, de almacenaje, de transporte, de mano de obra, de muchos elementos, que al final se les traduzca en ahorro para la compañía en vez de gastos innecesarios. Para ello las empresas deben siempre estar enfocadas en poder mejorar y optimizar procesos que les ayuden a realizar estos balances, siempre y cuando no se pierda el hilo de la calidad y buen servicio al cliente final.

En Walmart, por ser una empresa tan grande, se realizan muchas importaciones al año, lo cual implica que de todas esas importaciones hubo inconvenientes en algunas, que al final se tradujeron en costos no esperados para la compañía y que pudieron afectar o beneficiar a la misma. Información brindada por uno de los entrevistados, revela que en el año 2019 la compañía tuvo que pagar cerca de \$70000 dólares solamente en demoras por importaciones. Por esto es muy importante que las gestiones se realicen de forma correcta desde el principio de la línea de trabajo, desde el inicio de la cadena cuando se planea la logística de la mercancía por importar.

Además, también se miden las importaciones que tuvieron faltantes o sobrantes, las cuales son multadas aduaneramente o infraccionadas administrativamente, en cuyo caso, esto es dinero que sí puede ser recuperado por Walmart en estos casos particulares. En Walmart lo conocen como los claims.

Analizar los costos como se ha mencionado en el capítulo II, es parte fundamental de toda la cadena y la logística en sí, ya que, aunque a veces las empresas no lo quieren admitir, está claro que mientras menos costos innecesarios incurran es mejor para la compañía. Tal como lo indican los autores Ballesteros, Restrepo y Estrada (2010) “En este proceso de control de costos logísticos debe haber una adecuada planeación de acciones conducentes a la reducción de los costos logísticos a fin de mantenerlos dentro de límites razonables” (p. 277).

Categoría 7: Tiempo

Descripción

Según lo señalado por los entrevistados, se describe la séptima categoría, la cual presenta las respuestas de lo que consideran ellos como un KPI relacionado con los tiempos. Dichas respuestas se muestran a continuación:

“Creo que si no lo medimos no lo podemos gestionar, si yo no te puedo controlar costos y tiempos no te puedo ofrecer una gestión apropiada, a nivel compañía nuestro espíritu ofrecer bajos costos” (Entrevistado 3).

“Bueno el valor agregado no es valor agregado si esto no termina en satisfacción para el cliente. Por lo tanto, mejorar los procesos para que el mismo tenga, un mejor producto en el menos tiempo posible y con una adecuada circulación en el mercado debe ser el objetivo principal” (Entrevistado 4).

“Lo que me miden ahorita, nada más es el tiempo que duramos en pasar las fronteras” (Entrevistado 6).

“Los pone en práctica en cuanto a la medición de sus suplidores, medición de sus tiempos de respuesta, calidad, porcentajes de cumplimiento de entregas, todos los procesos normalmente tienen un KPI” (Entrevistado 7).

“No tenemos KPI establecidos de momento. Solo estamos intentando mejorar los tiempos de paso en frontera” (Entrevistado 8).

Análisis

El tiempo es la variable más importante en toda la cadena de suministros como tal y en la logística que conlleva; es decir, en la gestión general de cualquier empresa importadora. Para las personas el tiempo es pasajero; sin embargo, en este campo del comercio internacional es una encrucijada todos los días y en todos los departamentos de logística e importaciones.

Para llevarse de la mano con el tiempo se debe tener una planeación nata de las acciones que pueden salirse del control para tener cubiertos todos los escenarios posibles en caso de que algo salga mal del camino. En cuanto se habla de indicadores de desempeño, casi siempre se verá involucrado el tiempo en ellos. El tiempo lo es todo y para estimar costos es fundamental en este campo.

Mencionaba un entrevistado que, si no puede medirse la gestión, no la puede controlar, y por qué él dice esto, por lo que se dijo en el párrafo anterior. El tiempo cumple un rol sumamente importante en relación con todos los procesos, precios y costos puestos en el comercio. Cada decisión que se toma implica una serie de repercusiones; mientras más tiempo tome ejecutar un proceso puede salir más caro para la empresa.

En el caso de las compañías transportistas, deben validar muy bien los tiempos con los que se mueven, tanto ellos como sus homólogos, pues se deben mover realmente si se puede mejorar el tiempo de entrega, de movilización de las cargas, acortar tiempos de carga y descarga de contenedores en los barcos y optimizar los procesos de revisión. Todo este tipo de cuestiones abarataría los costos para los importadores.

“A través de estos indicadores se conoce y se controla la duración de la ejecución de los procesos logísticos de la empresa; es decir, el tiempo que lleva a cabo una actividad o proceso” (Mora, 2018, p. 38). Siempre se habla del tiempo cuando se trata de indicadores de desempeño como medida de mejora, por lo que el tiempo es y será un reto para cualquier proceso y empresa de comercio internacional.

Interpretación de Datos

La logística, según la mayoría de entrevistados, es la planeación y ejecución de procesos que se llevan a cabo en función de distribuir y transportar los productos o bienes hasta su destino final, lo cual conlleva una serie de implicaciones más allá de lo que se ve a simple vista. Por lo tanto, se dice que la cadena de suministros tiene implícita la logística dentro de sus procesos de

inicio a fin. Para llevar a cabo la cadena como se debe, tiene que existir una logística bien ejecutada.

Para que exista una logística precisa debe haber detrás mucha planeación y programación, lo que a su vez contempla muchos otros aspectos como son el requerimiento inicial del producto, el origen y la ruta hacia la que va, el tiempo de entrega que debe tardar según correspondan los casos y los costos que implica cada uno de los anteriores.

Todo lo anterior requiere coordinación para que la planeación pueda salir tal cual se planteó al inicio, porque si la logística hace referencia a los procesos estratégicos, todo debe ir de la mano para que salga de acuerdo con lo esperado. De igual forma el back up de tiempo que se estime debe ser razonable en caso de un contratiempo, lo que en este medio es bastante frecuente.

En cuanto a la cadena de suministros se referencia por los entrevistados como el conjunto de todos los procesos que requiere un producto desde la fabricación de este, el transporte y la llegada a su destino final, lo cual desde la perspectiva de que la logística está dentro de la cadena, se puede decir que la cadena de suministros es el globo que contiene todas las gestiones que implica el inicio y el fin de un producto como la logística de esta.

Además, se catalogan como eslabones a todos los procesos indispensables que comprenden la cadena de suministros, como es la fabricación y producción del artículo, el almacenaje y distribución de este, así como la venta del producto, bien o servicio. Por ello si un solo eslabón falla en la cadena, desencadena una serie de deficiencias a los demás procesos. Estos pueden repararse por supuesto, pero implica un mayor tiempo de duración de cada uno y posiblemente en costos adicionales.

Además de lo mencionado, gestionar bien los procesos logísticos implica poseer las herramientas adecuadas que puedan apoyar a que se realicen de la mejor manera. En el caso del comercio de bienes y servicios, siempre se deben tener claros los puntos de mejora o bien buscarlos para atacarlos de raíz. Esto se logra con bases fuertes e ideas de mejoramiento.

Una de las mejores herramientas que poseen las empresas para hacerle frente a los problemas que les genera la gestión diaria son las métricas de desempeño que pueden aplicar tanto a sus empleados como a sus procesos, esto significa ponerlos a prueba con el cumplimiento de objetivos y metas planteados por la empresa para ellos.

Con esto la mejora se puede cuantificar y además plasmar el progreso de manera más marcada y así poder reconocer las buenas gestiones a los colaboradores, pues también esto es un punto que puede mejorar la efectividad del empleado, motivarlo y felicitarlo por los beneficios que ayuda a lograr para la empresa y de esta forma ser un participante más entusiasta de la cadena.

Además de lo anterior, estar coordinado con las restantes áreas es un gran apoyo para entre sí, ya que conocer los procesos de cada una de ellas y lo que implica para la otra es una herramienta de conocimiento útil para todos, de igual manera esta sinergia siempre debe estar en todas las empresas para que los flujos de trabajo sean mejores y aporten mayor valor a la compañía con su trabajo.

Otros aspectos que influyen para el mejoramiento de los procesos son por ejemplo el transporte de las mercancías, esto siempre destaca principalmente por el tiempo de tránsito y entrega de las cargas, no tanto por la forma en como se transportan; sino por el tiempo que duran en llegar al destino solicitado.

Para el punto anterior se debe contemplar el cliente final en todo momento, esto para qué, para que a la hora de entregar la carga este vaya a estar satisfecho con el trabajo realizado por el transportista, llámese chofer de tráiler o llámese naviera o piloto. Todos deben estar orientados en todo momento a cumplir los tiempos de entrega establecidos y ojalá en mejorar los tiempos.

Hoy, muchos del gremio transportista terrestre se quejan de que no se les toma en cuenta de forma equitativa según las condiciones laborales de cada país a la hora de que la empresa los elige para un flete, por lo que plantean esto como oportunidad de mejora. Sin embargo,

adentrarse en estos temas para mejorar esta situación no es tan sencillo para estas personas ni para los gobiernos lograr una medida que los tome en consideración a todos.

Cuando se va a importar una carga deben considerarse factores como el peso, el volumen y demás características que influyen en el medio de transporte, el tipo de unidad o contenedor por transportar, así como el costo del mismo, ya que este último punto del costo es lo que se amerita en las cotizaciones de los fletes principales, pero esto con base en las características y el origen de la mercancía.

Un factor determinante también relacionado con el anterior es el incoterm, el término internacional de negociación pactado para la importación. En este término de negociación se pactan ciertas condiciones de responsabilidad tanto para el comprador como para el vendedor. Es importante que se tome en cuenta que este incoterm nunca va a reemplazar el contrato de compra y venta pactado previamente.

En cuanto a la estandarización de las negociaciones para eso está el incoterm, para estandarizar parte de ella, mas no la negociación en sí. Se debe tener claridad de ello. Esto es un punto de mejora también manifestado, ya que en ocasiones no se conoce al pie de la letra la negociación y se incumple en algún punto sin intención; sin embargo, en este medio no se puede pecar por ignorante.

Estandarizar la mayoría de los procesos es lo que muchos quisieran; sin embargo, no se puede en la mayoría de los casos por cuestiones legales de los países involucrados, como es el caso de lo mencionado por uno de los entrevistados quien indicó la estandarización de la nacionalización en todos los países, esto por supuesto que no se puede por razones de legislación país. Sí puede estandarizarse un documento, por ejemplo, un certificado de origen o un documento de transporte como el Bill of Lading.

Para lograr todos los puntos de mejora mencionados anteriormente, se debe contemplar la tenencia de personal capacitado y preparado para asumir cualquier reto que se plantee con un plan de mejora, que sea capaz de implementarlo y ejemplificar para aportar a la compañía todo lo

necesario para cumplir con los objetivos y los KPI establecidos, de manera que la compañía valore de verdad el esfuerzo y reconozca este tipo de empleados.

Cada engranaje de la cadena de suministros conlleva un nivel de precisión en la ejecución de los procesos ligado al tiempo, y este aspecto es fundamental de todos los días, “tiempo”, una palabra que significa muchos aspectos para las compañías y sus empleados. Tratar de mejorar los tiempos en los procesos debe ser una prioridad en estos días de tanta competencia en el comercio, esto debido a que el tiempo se traduce en costos actualmente.

Además, cuando se planea realizar un modelo de trabajo es de esperar que para cada paso y cada proceso por ejecutar se contemplen los time line de cada uno de ellos, y lo que implica si se cumple de forma correcta, y si no se cumple de manera apropiada, debe indicarse la relación buena y las consecuencias del incumplimiento traducido en costos inclusive.

De esta forma la compañía tendrá una visión más estratégica y monetaria que presentar ante el mundo y decir por qué está o no está funcionando en determinado proceso o en una situación equis. Esta es una manera estratégica de curarse en salud en caso de que algo no salga de forma esperada y respaldarse acerca de las buenas prácticas empresariales.

La mejor definición de logística y cadena de suministros se recopiló de varios entrevistados, dando como resultado que la logística es la planeación y ejecución de procesos que implican traer de otro lugar una mercancía hasta el destino final solicitado; mientras que la cadena de suministros es el proceso que incluye desde la negociación del bien o servicio desde el principio, así como su proceso de travesía hasta su destino final; por lo tanto se incluye la logística implícita en el concepto de cadena de suministros.

Con base en lo anterior se puede decir que la cadena de suministros es la madre de los procesos y la logística es la pionera del cumplimiento de dichos procesos, y de que estos se cumplan de forma efectiva para no afectar la cadena como tal. Por lo tanto, el complemento debe estar totalmente en línea de ambas.

Lo anterior significa que cada participante en dicha cadena es importante, principalmente el proveedor, quien es el actor inicial junto al comprador, de la negociación que se genera para la posterior orden de compra e inicio del proceso de importación correspondiente para la compañía y todo su ejército de personas detrás para cumplir cada paso de manera correcta.

Las posibilidades de que todo salga bien o de que todo salga mal son infinitas, por lo que siempre se deben tener contemplado otros planes de acción en caso de fallas en el sistema, casos frecuentes se dan con las rutas de los fletes internacionales y los transportistas, las ofertas se deben contemplar previo a que se deba tomar una de emergencia.

Para los orígenes de las mercancías deben contemplarse múltiples rutas opcionales por si algo sucede en el camino; además, el origen sirve para hacer valer un tratado de libre comercio en caso de que exista uno suscrito entre las partes, país origen y país destino, lo cual se verifica con los encargados de los trámites de exportación e importación en cada país, ya que revisar este tipo de implicaciones es parte del trabajo.

Un detalle que llamó mucho la atención fue que la mayoría de entrevistados mencionó la comunicación como punto por mejorar, esto es un elemento que está en boga normalmente, haciendo que las personas se cuestionen si están informadas de todo lo que sucede y lo importante que les afecta. Es un claro punto de trabajo en muchas empresas, ya que principalmente en importaciones se debe tener una línea de comunicación muy buena con las demás áreas.

Para abarcar las áreas de interés se debe conocer primero cuáles son las que más influyen en las acciones de trabajo que se ejecutan a diario, tratar de entender el rol y las funciones que desempeñan en relación con las demás que afecten los resultados finales de la compañía. Entonces sí, tener una comunicación fluida con los departamentos de interés es crucial para que no haya malentendidos.

En muchas ocasiones esta falta de comunicación genera reprocesos o duplicidad de procesos porque no se sabe la función real de alguien más que puede estar haciendo lo mismo que

otra persona que no debería, por ello es muy importante conocer cada eslabón de la cadena y la compañía lo agradecerá cuando se traduzcan las mejoras en números positivos y efectivos.

En el caso de la clasificación arancelaria se debe tener el cuidado de no emitir criterios muy lejanos entre un importador y el exportador, principalmente con los de países lejanos como Europa y Asia, ya que en el orden centroamericano se tiene el SAC cuyo idioma arancelario es entendible para todos, al menos a 10 dígitos. No debe variar tanto una sobre otra.

En cuanto al stock de mercancía que se maneja, puede ser un arma de doble filo para algunas compañías, en términos de costos. Una compañía como Walmart tiene bodegas inmensas con equipos para tiendas y productos para la venta que pueden estar pagando miles de dólares por bodegaje innecesario, esto porque hubo en algún momento un mal manejo de activos e inventario fuera de términos que al día se ha salido de control.

Para evitar que el inventario se vuelva en contra de la misma empresa, se deben tener mejores controles de inventario y más minuciosidad a la hora de realizar pedidos que pueden ser apresurados o mal planeados, ya que también puede pasar que se queden sin inventario por no tener un buen manejo de los faltantes.

El modelo al que se hace referencia como un esquema de trabajo que las empresas adaptan para sí mismas y que ayuda a mejorar los procesos de cada una, es conocido como el modelo SCOR, no en palabras tan técnicas, es el modelo de gestión operacional que la compañía adapta a su giro de negocio y se adueña de él para que le ayude a mejorar las gestiones operativas.

En caso de no tener conocimiento sobre modelo de trabajo que utiliza la empresa en donde se trabaja, es necesario que se acuda a las jefaturas y les consulten ya que necesariamente todas las empresas deben tener un esquema de trabajo con el que persisten durante un tiempo, hasta que llega algo o alguien y les cambia la forma de ejecutar algún proceso o tarea que se manejaba diferente antes de como se hacía.

En estos términos, lo que los entrevistados comentaron como el SCOR de Walmart es la gestión que se realiza en la cadena que ellos conocen hoy por su trabajo, básicamente es la negociación inicialmente de la importación, la generación de la orden de compra para poder importar la mercancía hasta el destino final con agentes aduaneros de la mano.

En dicho esquema mencionado de manera general se denotan los incoterms más usados en dicha compañía, los cuales son el FCA, FOB y CIF, actualmente también se usan otros; pero no tan frecuentes como los mencionados que fundamentales son necesarios al inicio de la cadena y en una parte crucial que es la negociación.

Según lo comentado por uno de los entrevistados, la logística inversa es crucial para ellos en Walmart; sin embargo, se demostró con el concepto literal de logística inversa que esta persona tiene el concepto mal planteado, si bien es cierto lo que indicó es válido y el proceso que describió es el que se trabaja en su empresa, el nombre con el que lo conoce no es el adecuado.

En este caso, el entrevistado explica de forma general lo que él toma como logística inversa en el proceso diario de su trabajo, que en realidad otros compañeros de trabajo también deben contemplar; por ejemplo, la línea de tiempo de fin a inicio, para poder colocar una orden de compra al departamento de importaciones Walmart. Se debe tener un back up de siete días para asignar la orden de compra.

La asignación de la orden de compra estimado es de 7 días. Posteriormente para el shipping window son otros 7 días e incluso pueden ser hasta 14, dependiendo del origen de la mercancía; luego el ETD y el ETA, conocidos como el tiempo estimado de salida y el tiempo estimado de llegada, en resumen, en el tránsito internacional de la carga se realiza la consolidación de la misma y tomar en cuenta los tiempos en que esta puede cargarse en la unidad y despacharse para iniciar el transporte internacional marítimo.

Una vez hecho lo anterior, inicia la entrada de la carga a aduana o almacén fiscal para nacionalizar y posteriormente ingresar al centro de distribución de Walmart, hasta cumplir con el insert date. Todo este proceso tarda al menos unos 45 días mínimo, y si el origen es más largo

pueden tomarse hasta de 65 a 70 días. Y si hay algún retraso el tiempo se prolonga. Además del insert date se debe tener un back up de 15 días en caso de eventualidades, según lo descrito por el entrevistado.

Este razonamiento reversible es lo él tiene como concepto de la logística inversa, sin embargo, está utilizando el término incorrecto para referirse a dicho proceso mencionado anteriormente, ya que la inversa real comprende lo relacionado con reutilizar y recaudar materiales y desechos dejados por el paso de la cadena y la logística hacia atrás. Está más relacionado con lo ambiental y manejo de desechos responsablemente.

Partiendo de todos los procesos descritos, se plantea que la competencia sana es un buen aspecto por considerar en la cadena y su logística, por qué, porque permite el desarrollo del personal en miras al cumplimiento de sus objetivos compañía, lo cual brinda un valor agregado a las funciones desempeñadas de los mismos en la empresa.

El valor agregado que se le brinda a las empresas con los KPI y el modelo SCOR son principalmente la medición de los resultados que se puedan obtener con base en los KPI y que estos ayudan a mejorar de manera significativa el modelo de gestión de trabajo que lleve la compañía para el logro de sus metas y ejecución efectiva de procesos.

Por ello se definió como KPI con base en las respuestas de los entrevistados como una métrica que mide el desempeño de las funciones realizadas, lo cual va muy acertado con el concepto oficial de un indicador de desempeño, y como su nombre también lo dice, es un indicador para mejorar la eficiencia en los procesos que ejecuten las personas en sus empleos.

Algunos de los KPI mencionados que utiliza Walmart son los indicadores para medir los factores de importación relacionados con los costos asociados, así como el de clasificación arancelaria relacionado con la recaudación de impuestos al fisco, la revisión documental que se relaciona con la gestión de nacionalización de la carga y trámite interno de Walmart para pagar al proveedor, así como la gestión de la orden de compra que se le genera al proveedor para la

importación, y de igual manera, sus costos y el tiempo de ejecución de cada uno de los procesos anteriores.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las conclusiones y las recomendaciones obtenidas a partir de la presente investigación. Primeramente, se consignan los resultados más destacados los cuales buscan dar respuesta a la pregunta planteada de la investigación y sus objetivos. Posteriormente se muestran algunas recomendaciones que surgieron de la investigadora luego de finalizar el análisis de resultados.

A partir de las respuestas de los entrevistados seleccionados de una muestra que se planteó en el apartado metodológico, después de haber establecido un problema investigativo con su respectiva justificación, antecedentes y objetivos, de los cuales se desprendieron unidades y categorías de análisis que se compararon con la teoría del marco referencial, nacen las conclusiones que se muestran a continuación así como las recomendaciones del caso.

Conclusiones de la Investigación

Se determina que la logística es la planeación y ejecución de procesos que se llevan a cabo en función de distribuir y transportar bienes hasta su destino final. Mientras que la cadena de suministros implica la negociación desde el inicio del bien, así como el proceso del bien hasta su destino final, esto debido a los conceptos recopilados de las fuentes primarias y secundarias de la investigación.

Se concluye que para mejorar los procesos en general de la logística y la cadena de suministros se deben tener herramientas adecuadas para ello, como son la planeación y coordinación de los procesos desde el inicio.

Se identifican como factores más importantes de la logística, el transporte, el Incoterm y las características de la mercancía, ya que fueron identificados por los entrevistados como puntos

clave para poder tener visión general en las áreas de importancia a la hora de realizar una importación.

Se concluye que para estandarizar los procesos se necesitan la planeación y la coordinación de las áreas involucradas en la cadena de suministros para estar en un mismo canal de aprobación para dicha estandarización.

Se plasma que el tiempo es un determinante clave para mejorar en todos los procesos generales que se debe trabajar constantemente, debido al importante rol que asume en la logística y cadena de suministros traducido en costos e insatisfacción para el cliente final.

Se determina que la principal diferencia entre la logística y la cadena de suministros es la amplitud de los procesos que abarca el concepto de cada una, ya que la logística comprende un sistema de pasos esquematizados de cada gestión y la cadena de suministros porque comprende el rol general de negociación para la aplicación de dicha logística.

Se determina que la comunicación es el punto de mejora más mencionado entre los entrevistados que se debe trabajar en este ámbito, debido al rol tan importante que tiene en cada etapa de los procesos logísticos que implica la realización de una importación.

Se concluye que la mejor manera de evitar reprocesos es buscando el conocimiento y el aprendizaje de las demás áreas involucradas en la misma gestión, ya que los roles asignados de cada involucrado son determinantes para el siguiente participante en la línea de procesos.

Se determina que la clasificación arancelaria de la mercancía es parte fundamental para iniciar el proceso de importación de forma correcta, de lo contrario tendrá consecuencias para el Estado y la empresa, ya que esta clasificación es fundamental para el cumplimiento de las leyes de aduanas y tributarias de Costa Rica.

Se concluye que manejar los inventarios es un punto de mejora que implica pérdidas para los importadores, ya que si se maneja de forma incorrecta repercute tanto económicamente en la empresa como en su confiabilidad y satisfacción para con el cliente final.

Se determina que el modelo SCOR es catalogado por los entrevistados como un esquema de trabajo con el cual se pueden detectar y mejorar los procesos de la cadena de suministros, debido a la estructura que posee y ejecuta cada compañía. En el caso de Walmart el modelo utilizado para ejecutar una importación de cualquier parte del mundo que conlleva una serie de procesos establecidos por la empresa y ejecutados por su departamento encargado.

Se concluye que el concepto de logística inversa del funcionario Walmart está erróneo, ya que la definición real del concepto no corresponde a lo descrito por el entrevistado. Sin embargo, se determina que el proceso de trazabilidad hacia atrás es fundamental para el orden del proceso descrito debido a lo que implica tomar las consideraciones necesarias al respecto en cuanto a tiempo y costos representados.

Se determina que un gran inconveniente de la gestión es que los transportistas terrestres se sienten cohibidos por la falta de consideración de las condiciones laborales a la hora de otorgarles empleo, así se indicó por parte del presidente de la Cámara Nacional de Transportistas.

Se determina que el control de los procesos es un aspecto fundamental por el que se utilizan los KPI., ya que estos permiten controlar mejor los resultados de la compañía y sus progresos.

Se infiere que la competencia laboral es un aspecto importante que según los entrevistados ayuda a mejorar los resultados, debido a la oportunidad de representarse mejor en la empresa y destacar y ascender debido al logro de sus objetivos y aportes a la gestión empresarial.

Se determina el valor agregado según los entrevistados como la medición de resultados basados en los KPI para el mejoramiento del modelo de trabajo de la compañía, ya que con ellos

se evidencian progresos o retrocesos de la gestión que implican un valor adicional a la percepción de los mismos por los clientes y consumidores finales de la cadena de suministros.

Se concluye que hay un grado de desconocimiento acerca de la nomenclatura y significado del modelo SCOR, ya que 2 entrevistados indicaron no saber a qué hacía referencia el nombre como tal, aun así, mencionaron lo que podrían interpretar con la traducción del nombre.

Se concluye que los Key Performance Indicator son métricas que evalúan el desempeño de las funciones ejecutadas debido a las definiciones recopiladas de las fuentes primarias y secundarias de la investigación.

Se concluye que uno de los KPI utilizados por Walmart es el factor de importación cuyo múltiplo estima los costos asociados a dicha importación, ya que este se halla establecido en la compañía como métrica por valorar a los colaboradores que realizan dicha labor, según lo mencionado por los entrevistados de esta empresa.

Se concluye que otro de los KPI utilizados por Walmart es la confiabilidad de la clasificación arancelaria, ya que este es un indicador planteado en la compañía para valorar el desempeño de los colaboradores que realizan dicha función, a tenor de lo descrito por los entrevistados de esta empresa.

Se determina que otro KPI utilizado por Walmart es la revisión documental relacionado con la aprobación para trámite de nacionalización, ya que este está plasmado como indicador de desempeño por cumplir en los objetivos planteados para el equipo que ejecuta estos procesos de revisión, según lo detallado por los entrevistados de esta empresa.

Se determina que otro KPI utilizado por Walmart es el servicio a compras relacionado con la gestión de la orden de compra de importación, su despacho y recepción, ya que estos son puntos medibles de importancia, así lo estableció la compañía como métricas por valorar en el perfil del puesto en este equipo, según lo compartido por los entrevistados de esta empresa.

Se determina que otro KPI utilizado por Walmart es el costo relacionado con multas y demoras a la compañía por procesos importados, ya que así fue establecido por la empresa como métrica por valorar con el fin de que se puedan atenuar estas afectaciones en el impacto presupuestario de la compañía, y así lo hicieron ver los entrevistados de esta empresa en dicha investigación.

Se concluye que el KPI de mayor influencia que utiliza Walmart es el tiempo, ya que está relacionado con todos los demás KPI mencionados y es el que tiene mayor impacto en todos los anteriores establecidos en la empresa, así lo destacaron las personas entrevistadas que laboran en la empresa.

A partir de los datos obtenidos y de las respuestas de los entrevistados, se concluye que la logística de Walmart consiste en la asignación de la orden de compra, en su ejecución, transporte de la carga, toda la tramitología para que llegue a su destino, y la cadena de suministros consiste en la planeación y negociación de la compra para poder asignar una orden de compra, en el proceso logístico que conlleva el transporte de la mercancía de origen a destino y su tramitología en destino para poder tener la mercancía en bodegas Walmart o bien en las tiendas para la venta.

Finalmente, se determina que la logística y cadena de suministros que utiliza Walmart en la operación de importaciones es amplia y con múltiples KPI para medir los procesos y mejora de su modelo de gestión, esto debido a lo mencionado en todo el documento como bases teóricas y la información brindada en las entrevistas realizadas para la investigación.

Recomendaciones

Se le recomienda al departamento de importaciones de las empresas, Walmart México y Centroamérica, Distribuidora del Caribe y West Coast Waste Industries S. A, así como al departamento de aduanas de Transportes Internacionales Tical S. A y Transportes Inverse, que instruyan con capacitaciones a sus empleados sobre los conceptos de logística y cadena de

suministros para que de esta forma inicie el proceso de entendimiento de ambos conceptos y sus implicaciones en la empresa.

Se le recomienda a las empresas importadoras de Costa Rica que utilicen las herramientas adecuadas como son la planeación y coordinación en sus departamentos de importaciones, creando un plan de acción inicial, un panorama de lo que sucederá cuando se adjudique la importación ya que así se tendrá una mejora en los procesos con el uso de dichas herramientas.

Se le recomienda a los compradores de la empresa Walmart México y Centroamérica, que formen una negociación inicial para importar un producto y den a conocer dicha negociación al departamento de importaciones para que este pueda manejar de la mejor manera los parámetros logísticos negociados y de suma importancia como el transporte de la carga y el incoterm que se adapte mejor según las características de la mercancía.

Se le recomienda a los participantes en la logística y cadena de suministros de Walmart México y Centroamérica, West Coast Waste Industries S. A, Transportes Internacionales Tical S. A, Transportes Inverse y Distribuidora del Caribe, que realicen una valoración en conjunto para todos los involucrados claves en la logística de importar un bien, para que de esta manera se puedan estandarizar algunos de los procesos como es la nacionalización de la mercancía en Costa Rica.

Se le recomienda al departamento de importaciones de Walmart que construya flujos de procesos de una importación para que las den a conocer a las demás áreas y así todos estén en sintonía para el cumplimiento de los tiempos que afectan a todos como cadena dentro y fuera de la compañía.

Se le recomienda a las empresas mencionadas en dicha investigación que instruyan a los entrevistados de esta para que conozcan la diferencia entre los conceptos de logística y cadena de suministros, por medio de capacitaciones al respecto y para que tengan un conocimiento más especializado sobre lo que implica cada uno de los conceptos.

Se le recomienda a las jefaturas de las empresas mencionadas en dicha investigación y a la Cámara Nacional de Transportistas, que realicen talleres intensivos para mejorar las técnicas de comunicación internas de cada una y con los participantes relacionados con sus actividades empresariales, con el fin de mejorar todos los aspectos que conlleva tener una mala comunicación entre estas, que implica rompimiento de relaciones y malentendidos entre todos.

Se le recomienda a colaboradores de los departamentos relacionados que participan de una importación de las empresas entrevistadas, y que realicen un plan de reuniones para conocer las gestiones que realiza cada uno que repercute en ellos mismos, y de esta forma no caer en reprocesos de gestiones que ya realizan otras personas y tal vez lo desconocen por ser de diferentes áreas.

Se le recomienda al Gobierno de la República de Costa Rica tener un especialista en clasificación arancelaria designado para cada empresa importadora que aporte mayor cantidad en ellas y representen la mayor cantidad de dinero por el pago de tributos, para que identifique si existe algún tipo de evasión fiscal y se está cumpliendo con la ley costarricense en la gestión. Esto con el fin de evitar que el Estado sufra en la recaudación de impuestos que al final del día afecta a los ciudadanos en general.

Se le recomienda al departamento de Compras Centralizadas de Walmart, al equipo de gestión de activos e inventario, que elaboren un plan de acción para reasignar o vender los equipos y productos que forman costos innecesarios de bodegaje para evitar el gasto en que incurre la compañía por ese almacenaje.

Se le recomienda a Walmart en Costa Rica que realice una capacitación para cada departamento con sus líderes a cargo para que estos presenten el modelo de trabajo que tiene cada una y de esta forma darse a conocer y que cada colaborador esté enterado de cómo funciona y la manera en que trabaja el departamento. En este caso principalmente el de importaciones de la compañía.

Se insto al entrevistado 3 para que se reformule el concepto de logística inversa y pueda utilizar un mejor término, con el fin de que no se vaya a instruir de forma errónea a todo un departamento o compañía con un concepto equivocado y que puede repercutir en malentendidos en el nivel de compañía. Lo puede estudiar de forma directa con libros de literatura en la biblioteca pública o bien en las bibliotecas digitales oficiales o con profesionales en la materia.

También, se le recomienda a CANATRAC que formen un plan de acción o una propuesta de acción relacionada con el problema que los aqueja sobre las condiciones laborales que no les toman en cuenta en los empleos, y la presenten a la SIECA con ayuda del Gobierno de Costa Rica para darle oportunidad al gremio de que se estudie la propuesta.

Adicionalmente, se le recomienda a la Cámara Nacional de Transportistas Costarricense, CANATRAC, que formulen los KPI para sus transportistas, ya que actualmente no poseen KPI, por lo que no tienen un mecanismo para poder medir sus procesos. Esto lo pueden hacer plasmando primero el modelo de trabajo que poseen actualmente y marcando qué quieren trabajar con métricas.

Se le recomienda al departamento de importaciones de Walmart que realice una retroalimentación de todos sus KPI aplicados a la fecha para que puedan verificar el control que poseen sobre los resultados de dichos indicadores, realizando encuestas a sus asociados para conocer la opinión de cada uno en relación con el control que les genera cada evaluación que se les ejecuta sobre la realización de sus labores y de esta manera aumentar el control de resultados establecidos por cada uno de ellos.

Se le recomienda a las empresas entrevistadas, Walmart México y Centroamérica, West Coast Waste Industries S. A. y Distribuidora del Caribe que realicen internamente en cada departamento compuesto por la compañía, actividades que promuevan la competencia sana entre empleados, con algún tipo de incentivo para ello, como por ejemplo, un día de vacaciones o un café con el vicepresidente del área de trabajo de cada uno, con el fin de que aporten mejores resultados en sus labores diarias.

Se le recomienda a las jefaturas de los departamentos de importaciones de las empresas mencionadas en dicha investigación, que realicen un listado de los valores agregados los cuales esperan que les aporten sus empleados gracias a los indicadores de desempeño, y con el fin de hacer de su conocimiento lo que esperan de ellos adicionalmente; esto con el propósito de que se logre con mayor naturalidad y con su esfuerzo.

Se le recomienda a los entrevistados quienes desconocen del modelo SCOR, que busquen información al respecto de cómo funciona dicho modelo en su compañía para que puedan tener una visión amplia de lo que hace su empresa y de esta forma ejecutar mejor las funciones que desarrolla actualmente y aporte un valor agregado a la misma, acudiendo a su jefatura para que le explique el modelo de gestión.

Se le recomienda a las empresas entrevistadas, Walmart México y Centroamérica, West Coast Waste Industries S.A y Distribuidora del Caribe que estén en constante evolución de sus indicadores de desempeño realizando estudios en sus áreas de interés, en este caso el área de importaciones con el fin de tener los más adecuados exámenes según los cambios de la gestión.

Se le recomienda a Walmart que establezca la importancia de cumplir con el indicador que establece un factor de importación cuyo múltiplo estima los costos asociados a una importación para considerar las características de los mismos y de esta manera optimizar su métrica para la evaluación del colaborador de forma realista.

Se le recomienda a Walmart que establezca la importancia de cumplir con el indicador de clasificación arancelaria para una importación, con el fin de evitar el incumplimiento de la legislación costarricense y tener la confianza de clasificar una mercancía de manera correcta, de forma que le hagan saber a sus equipos de trabajo encargados de realizar dichas labores que puedan tener clara su importancia.

Se le recomienda a Walmart que establezca la importancia de cumplir con los indicadores que respectan a la revisión documental relacionada con la aprobación para trámite de nacionalización, ya que esta revisión es fundamental para la ejecución de una importación en

regla y con los requisitos plenamente valorados y aprobados, con el fin de que los funcionarios entablen un sentido de responsabilidad concreta y logren gestionar dichas revisiones en tiempo y forma requeridos por la compañía.

Además, se le recomienda a Walmart que dé a conocer la relevancia del servicio que prestan las áreas de compra para realizar las gestiones logísticas de una importación en la compañía, con el fin de reconocer el esfuerzo que hacen a diario los funcionarios de dicho departamento para cumplir con las funciones ejecutadas y lograr el cumplimiento de los KPI. Esto lo pueden dar a conocer en un zoom it de la compañía.

Se le recomienda también a Walmart que le dé prioridad al tema de costos asociados que se pagan en cada importación por efectos de multas y demoras de las unidades o contenedores por importar, ya que son muchos miles de dólares que se pagan en este tipo de implicaciones. En este caso con los mismos KPI se pueden determinar dichos costos para la compañía y accionar un plan de mejora para reducirlos.

Finalmente, se le recomienda adicionalmente a Walmart, que cree un plan de acción con las áreas que son puntos clave en los procesos logísticos y de esta forma llegar en conjunto a mejorar los tiempos de ejecución en todos los procesos e incluso en las negociaciones desde un inicio. Esto lo pueden realizar convocando reuniones masivas ya sean presenciales o por medio de la plataforma empresarial llamada Zoom.

Referencias bibliograficas

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014) Metodología de la Investigación. Ciudad: Mc Graw Hill Education.

Achurra, M (2005) Gestión de la cadena de suministro de la bodega de licores quinta normal
Recuperado de
http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/achurra_m/sources/achurra_m.pdf.

Carr, K. (Mayo, 2015) Análisis de la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A Recuperado de
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/3539/1/38198.pdf>.

Calderón, J. y Cruz, L. (2005) Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro, Recuperado de
<http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/41.pdf>.

Chacón, R. (Agosto, 2012) Generación de KPI's Alineados y Articulados con los Objetivos del Centro de Vinculación Universidad-Empresa del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de
<http://repositorio.conicit.go.cr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/126/Proyecto%20Final%20Maestr%c3%ada%20Randall%20Chac%c3%b3n%20C.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Chamorro, V. (2010) ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA LOGÍSTICA EN UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO CON OPTIMIZACIÓN Recuperado de
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8987/1/CB-0417845.pdf>.

Espinoza, R. (2019) Indicadores de gestión: ¿Qué es un KPI? Recuperado de
<https://robertoespinoza.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>.

Evalúa, M. (2013) Métricas que importan: indicadores clave de desempeño sectorial. Recuperado de

https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2014/07/metricas_indicadores.pdf.

Flores, L. (2017) La importancia de las importaciones en la empresa nacional. Recuperado de

<https://prezi.com/u9gqzeydvku1/la-importancia-de-las-importaciones-en-la-empresa-nacional/>.

León, M. (2017) " Diseño de una propuesta para el mejoramiento en la gestión de la cadena de suministro en el proceso de recolecta y llegada de aves a la planta procesadora de la Empresa Pollo Rey, en el Coyol de Alajuela." Recuperado de

https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9366/dise%c3%bl_o_propuesta_mejoramamiento_gestion_cadena.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

González, J. (Enero, 2014) Estudio de Logística y Cadena de Suministro Basada en Arquetipos Recuperado de

http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/31123/Tesina_estudio_de_la_logistica_y_cadena+de+suministro_basada_en_arquetipos.pdf?sequence=1.

González, A. y Salazar, Y. (Octubre, 2016) Propuesta de fortalecimiento del sistema de distribución de la cadena de suministros de los Mini súper Musmanni en Costa Rica. Recuperado de

<http://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/123456789/81/Tesis%20Final%20Musmanni.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Marriaga, P. y Rojas, M. (2011) ANÁLISIS DEL MODELO SCOR PARA APLICACIÓN EN EL PROCESO DE EMPAQUE DE GRANOS EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE LOS ALMACENES YEP Recuperado de

<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis559.pdf>.

Mejía, C. (S.F) LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO Recuperado de

<http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Agosto2001.pdf>.

Mercado, D. (2011) LA IMPORTANCIA DE LA LOGISTICA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES Recuperado de

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0061600.pdf>.

Mora, L. (S.F) INDICADORES de la gestión logística Recuperado de

<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Indicadores-de-la-gestion-logistica.pdf>.

Pineda, V. (2018) MODELO SCOR PARA LA GESTIÓN EN LA CADENA LOGÍSTICA DE UNA EMPRESA IMPORTADORA DE JUGUETES Recuperado de

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/6406/mpineda.pdf?sequence=1>.

Panaggio, M. (2019) El Modelo SCOR Recuperado de

<https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/supply-chain/el-modelo-scor>.

Román, L. (Febrero, 2018) Análisis de la cadena logística de la yuca en Costa Rica Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43335/S1701260_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Salazar, B. (julio 2, 2019) Indicadores de desempeño logístico Recuperado de

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/logistica/indicadores-de-desempeno-logistico/>.

Salazar, H. y López, C. (S.F) Propuesta metodológica para la aplicación del modelo Supply Chain Operations Reference Recuperado de

file:///media/fuse/drivefs-270eeac4c491b396774a293047c99f95/root/TESIS/Dialnet-PropuestaMetodologicaParaLaAplicacionDelModeloSupp-3764210.pdf.

Silvestrini, M; Vargas, J (Enero, 2008). FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS, SECUNDARIAS Y TERCIARIAS Recuperado de <http://www.ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf> .

Villareal, A. (09, Julio, 2012) LOGÍSTICA: CLAVE PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE UN PAÍS Recuperado de <http://t21.com.mx/opinion/columnainvitada/2012/07/09/logistica-clave-desarrollo-economico-pais>.

Apéndice

Buenas tardes / buenos días, estimado entrevistado: mi nombre es Cinthya Daniela Vargas Arias, soy estudiante de Comercio Internacional en la Universidad Internacional de las Américas, en este momento me encuentro realizando mi proyecto de Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Comercio Internacional con Énfasis en Gestión Aduanera, titulada “Análisis de la logística y cadena de suministros de las empresas importadoras - caso walmart 2019-2020”. Como parte del desarrollo de la investigación, me interesa entrevistar a su persona. Agradezco me responda las siguientes preguntas sobre el tema en cuestión. Asimismo, le informo que las respuestas que me brinde serán únicamente utilizadas para el desarrollo de la presente investigación. ¡Muchas gracias por sus aportes!

1. ¿Cuál considera usted que es la importancia de la logística dentro de una empresa importadora?
2. ¿Cuál considera usted que es la importancia de la cadena de suministros dentro de una empresa importadora?
3. ¿Cuáles oportunidades de mejora cree usted que hay en los procesos logísticos en general?
4. ¿Cuáles oportunidades de mejora cree usted que hay en los procesos de la cadena de suministros en general?
5. ¿Cuáles cree usted que son las diferencias entre la logística y la cadena de suministros?
6. ¿Cómo explicaría usted qué es el modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference Model)?
7. ¿Cómo cree usted que la empresa importadora implementa el modelo SCOR?
8. ¿Cómo explicaría usted qué son los KPI (Key Performance Indicators)?
9. ¿Cómo cree usted que la empresa importadora pone en práctica los KPI?
10. ¿Cuál cree usted que sería el valor agregado que brinda la aplicación del modelo SCOR y/o los KPI's?