

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración Pública

Informe de Práctica Dirigida de Graduación

Para optar por el grado de

Licenciatura en Administración Aduanera y Comercio Exterior

Título:

**Análisis de la logística de importación de la
empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.**

Elaborado por:

Katherine Carr Rodríguez, carné A61225

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

San José, Costa Rica

Mayo, 2015



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta #45-2015

Acta de la Sesión 45-15 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 23 de abril del 2015, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Katherine Carr Rodríguez, carné A61225; quien optó por la modalidad de: Práctica Dirigida.

Presentes:

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez quien presidió; Dr. Rodolfo Arce Portuguez como tutor; Licda. Silvia Zamora Lacayo como lectora; Lic. Mauricio Barrantes Rojas como lector y M.Sc. Susana Wong Chan, quien actuó como secretaria de la sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que el expediente de la estudiante postulante, contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que ha cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en *Administración Aduanera y Comercio Exterior*.

Artículo 2

La estudiante realizó la exposición del Trabajo Final titulado "**Análisis de la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A**".

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a la postulante el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.
(Satisfactorio/insatisfactorio) (aprobado/no aprobado)

Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a la aspirante, el resultado de la deliberación y la declaró Licenciada en Administración Aduanera y Comercio Exterior.

Se le indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y la estudiante a las 17:20 horas.



Dr. Leonardo Castellón Rodríguez
Director



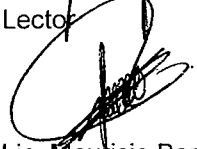
Katherine Carr Rodríguez
Carné A61225



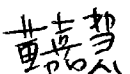
Dr. Rodolfo Arce Portugal
Tutor del Trabajo



Licda. Silvia Zamora Lacayo
Lector



Lic. Mauricio Barrantes Rojas
Lector



M.Sc. Susana Wong Chan
Representante de los profesores



Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Original: Estudiantes, copia: Esc. Adm. Pública

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El informe final de graduación denominado: Análisis de la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., se encuentra protegido por los derechos de autor que le confiere la ley.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, sin la autorización previa de Katherine Carr Rodríguez, autora intelectual de este informe final de Práctica Dirigida de Graduación.

DEDICATORIA

A mi madre, Ana Virginia Rodríguez Araya, por ser ejemplo de lucha y fortaleza; a mi padre, Claudio Carr Lacey, por sus enseñanzas y por creer siempre en mí; a los dos, gracias por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos Claudio Carr y Claudiana Carr, por ser un ejemplo a seguir de superación, por todo su apoyo y amor.

A mi abuela, Primitiva Araya, mujer fuerte, inteligente y luchadora, que aunque ya no está con nosotros físicamente, sé que nos cuida desde algún lugar.

A César Mora por todos sus consejos, colaboración y apoyo, por alentarme a luchar y enseñarme con su ejemplo, los valores de esfuerzo y perseverancia.

RECONOCIMIENTOS

Agradezco al Sr. Gilberto Rojas; y a la Sra. Benigna Rosales por brindarme la oportunidad de realizar este proyecto en la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., gracias por su confianza y colaboración.

De igual forma quiero agradecer a Esteban Pezzotti Aguilar, Encargado del Área de Importaciones, así como a todos los colaboradores de la empresa por la paciencia, comprensión y ayuda brindada en esos meses.

Además, agradezco a todas las personas externas a la compañía que me brindaron información mediante entrevistas para poder llevar a cabo el proyecto.

Un gran agradecimiento a los miembros del Comité Asesor: Rodolfo Arce Portuguez, Sílvia Zamora Lacayo y Mauricio Barrantes Rojas por el apoyo a lo largo de la elaboración del proyecto y la confianza depositada en mí.

LIMITACIONES DEL PROYECTO

En la elaboración del informe de Práctica Dirigida de Graduación denominada: Análisis de la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., se destaca que la información suministrada por la empresa no fue restringida; se dispuso de todos los insumos necesarios para desarrollar el proyecto, a excepción de cierta información en la que se solicitó confidencialidad por ser sensible para la empresa, situación que no afectó el objetivo de generar la propuesta final.

Con respecto a la información solicitada a otras empresas importadoras, las limitaciones fueron mayores ya que hubo bastante renuencia por parte de estas a brindar información estadística y de ciertos procesos internos relacionados con su logística de importación, así como detalles de la documentación utilizada, por lo que se debió acudir a otros medios para recabar la información necesaria.

GLOSARIO

Administrador de categoría

Se le llama administrador de categoría (ADC) a cada uno de los encargados de manejar la compra de cierta línea de productos dentro de una empresa, con el fin de lograr mayor eficiencia y rentabilidad.

El administrador de categoría ejecuta las actividades relacionadas con la compra de mercancía, contacta y entrevista a proveedores locales y extranjeros para el suministro de ellas; además, supervisa los trámites de compra con los proyectos en estudio y revisa las diferentes cotizaciones a fin de seleccionar la más favorable para los intereses de la compañía.

Aduana

La aduana es la unidad técnico-administrativa encargada de las gestiones aduaneras y del control de las entradas, la permanencia y la salida de las mercancías objeto de comercio internacional, así como de la coordinación de la actividad aduanera con otras autoridades gubernamentales ligadas al ámbito de su competencia, que se desarrollen en su zona de competencia territorial o funcional.

Las aduanas tendrán la facultad de aplicar las exenciones tributarias que la ley indique expresamente y las relativas a materia aduanera creadas por acuerdos, convenios y tratados internacionales.

Aforo

El aforo comprende la inspección de la mercancía, su examen, su reconocimiento y clasificación conforme al arancel, su evaluación, peso, medición o cuantía, la fijación del tipo de gravamen y la liquidación de los derechos aduaneros, multas y demás cargos aplicables.

BB (*Break bulk*)

Término usado para describir carga que no constituye un contenedor lleno o la que es paletizada, encajonada, etc., o maquinaria grande, camiones etc. También usado para describir carga que no puede ser contenerizada debido a su tamaño/naturaleza.

Centro de Distribución

Gran bodega, generalmente automatizada, que recibe productos de diferentes proveedores para almacenarlos y luego redestinarlos a su destino final (tiendas).

Un Centro de Distribución (CEDI) es vital en la operación de las compañías; entre otras responsabilidades tiene el compromiso de hacer llegar la mercancía que cada uno de los puntos de venta (PV) requiere para el consumidor final.

Certificado de origen

Documento particular que identifica las mercancías y en el cual la autoridad u organismo habilitado para expedirlo, certifica expresamente que las mercancías a las cuales se refiere son originarias de un país determinado. Este certificado puede igualmente incluir una declaración del fabricante, productor, abastecedor o exportador, o cualquier otra persona competente.

Según extracto de la Sentencia 024-2013 del Tribunal Aduanero. (Caso aplicación CAFTA): *“la certificación de origen es el documento que se debe utilizar para certificar que una mercancía es originaria y, en consecuencia, es elegible para el tratamiento arancelario preferencial establecido en la Lista Arancelaria de Costa Rica contenida en el Anexo 3.3 o de conformidad con el Anexo 3.3.6 del Tratado.”*

Cesión de derechos

Negociación de tipo legal en la que el consignatario traslada en forma parcial la propiedad de las mercancías indicadas en el título representativo de las mismas, emitido por el transportista o consolidador.

Conocimiento de embarque

Título representativo de mercancías que contiene el contrato celebrado entre el remitente y el transportista para transportarlas al territorio nacional y designa al consignatario de ellas. Para los efectos del régimen jurídico aduanero equivale a los términos *Bill of Lading* (B/L), guía aérea o carta de porte.

Consignatario

Es la persona física o jurídica que el contrato de transporte establece como destinatario de la mercancía.

Consolidador de carga internacional

Los consolidadores de carga internacional son auxiliares de la función pública aduanera que en su giro comercial se dedican, principal o accesoriamente, a contratar, en nombre propio y por su cuenta, servicios de transporte internacional de mercancías que ellos mismos agrupan, destinadas a uno o más consignatarios.

Contenedor

Artefacto de transporte (caja de embalaje, cisterna móvil u otro artefacto análogo):

- De un volumen interior, de por lo menos 1 metro cúbico.
- Especialmente concedido para facilitar el transporte de mercancías, sin rotura de carga, por uno o varios modos de transporte.

- Que constituye un compartimiento total o parcial cerrado, destinado a contener mercancías.
- Que tiene carácter permanente y que es suficientemente resistente para permitir su uso repetido.

Costeo de la mercancía

Proceso en el que se calcula el costo final de importación para cada producto, tomando en cuenta cada uno de los gastos en los que se incurrió para la importación de este.

Documento Único Aduanero (DUA)

Declaración realizada mediante transmisión electrónica de datos, a través de la que el interesado, indica el régimen aduanero y la modalidad que deberá aplicarse a las mercancías y mediante la cual suministra la información requerida para la aplicación del régimen solicitado.

Envíos de entrega rápida (*Courier*)

Documentos y mercancías transportadas bajo sistemas de entrega rápida o *Courier* consignadas a terceros.

Examen previo

Medio de reconocimiento que puede utilizar el declarante, con el fin de revisar el estado, la cantidad, y la forma en la que llegaron las mercancías al país. Esta acción permite detectar, antes del pago de los derechos aduaneros e impuestos, cualquier diferencia respecto a lo que el importador solicitó a su proveedor, anotarlo en la declaración o devolver las mercancías al proveedor.

Esta información también es fuente importante de datos para poder declarar correctamente la descripción de las mercancías, en el documento de importación.

El artículo 84 de la Ley General de Aduanas vigente establece que: *“El declarante o su representante, podrá efectuar el examen previo de las mercancías por despachar, para reconocerlas a efecto de declarar, correctamente, toda la información acerca de las mercancías.”*

Factura comercial

Es el documento expedido conforme a los usos y las costumbres comerciales, justificativo de un contrato de compraventa de mercancías o servicios, extendida por el vendedor a nombre y a cargo del comprador.

Funcionario Aduanero (Personal aduanero)

Empleado aduanero responsable de efectuar el aforo de las mercancías, además de conocer y aplicar la legislación atinente a la actividad aduanera.

Importación de mercancías

Es el ingreso de mercancías procedentes del exterior para su uso o consumo definitivo en el territorio aduanero nacional.

INCOTERM

Conjunto de reglas internacionales que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en un contrato de compraventa internacional.

Estos términos estandarizados facilitan el comercio internacional al permitir que agentes de diversos países se entiendan entre sí y fueron creados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), a partir de 1936.

Los once *INCOTERMS* utilizados actualmente se dividen en cuatro categorías:

Categoría E: único término por el que el vendedor pone mercancías a disposición del comprador en el local del vendedor.

- EXW- Ex Works (En Fábrica)

Categoría F: el vendedor se encarga de entregar la mercancía a un medio de transporte escogido por el comprador.

- FCA - Free Carrier (Libre Transportista)

- FAS - Free Along side Ship (Libre al Costado del Buque)

- FOB- Free on Board (Libre a Bordo)

Categoría C: el vendedor contrata el transporte sin asumir riesgos de pérdida o daño de la mercancía o costos adicionales, después de la carga y despacho.

- CFR-Cost and Freight (Costo y Flete.)

- CIF- Cost, Insurance & Freight (Costo, Seguro y Flete.)

- CPT- Carriage Paid To Porte, (FletePagado Hasta).

- CIP- Carriage and Insurance Paid To Porte (Flete y Seguro Pagado Hasta.)

Categoría D: el vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino.

- DAT- Delivered at Terminal (Entregada en Terminal.)

- DAP- Delivered at Place (Entregada en Lugar Asignado.)

- DDP- Delivered Duty Paid (Entrega en Destino con Derechos Pagados.)

In Plant (implant)

Encargado del trámite de importación y/o exportación que realiza la agencia de aduanas al cliente (empresa). Este lleva a cabo todos los trámites dentro de la empresa; desde que se cuenta con la documentación hasta que se entrega el contenedor en plata, además se encarga de la respectiva facturación.

Levante de las mercancías

Acto por el que la autoridad aduanera permite a los declarantes el retiro de las mercancías sujetas a despacho.

Según el artículo 99 de la Ley General de Aduanas vigente, *“Una vez cumplidos los procedimientos estipulados para cada régimen aduanero, se autorizará el levante de las mercancías en la forma y por los medios autorizados, de conformidad con las disposiciones reglamentarias.”*

Medio de transporte

Nave, aeronave, vagón ferroviario, vehículo automotor o cualquier otro medio utilizado para el transporte de personas o mercancías.

Mercancía

Cualquier bien tangible susceptible de comercializarse entre dos o más personas. Objeto susceptible de ser apropiado y, por ende, importado o exportado, clasificado conforme al arancel de aduanas.

Nota técnica

Requisitos no arancelarios o autorizaciones preestablecidos por la institución rectora mediante leyes y decretos, que avalan el ingreso o salida de las mercancías del o al territorio nacional.

Pedido

Es el documento por el cual el importador hace conocer al proveedor el deseo de adquirir determinada mercancía, conforme a las características especificadas y las condiciones aceptadas por ambas partes.

Planificación de la demanda

Conjunto de actividades destinadas a proporcionar estimaciones de las ventas futuras de una empresa para que puedan ser utilizadas en la toma de decisiones y la planificación de la compañía.

Planificación estratégica

Proceso que permite a la organización ajustarse con éxito a entornos dinámicos, ya que se centra en la relación entre la organización y su entorno, y en la influencia que este puede tener sobre ella.

Precinto aduanero o marchamo

Dispositivo de seguridad utilizado para la aplicación en régimen de Tránsito Aduanero, con el fin de prevenir o de comprobar cualquier atentado a la integridad de los artículos (mercancías) contenidos en una unidad de carga o unidad de transporte.

Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías

Nomenclatura creada por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) que agrupa los productos susceptibles de ser objeto de comercio y los codifica según ciertas reglas específicas.

TICA (Tecnologías de la información para el Control Aduanero)

Sistema informático utilizado por la aduana para realizar operaciones y trámites aduaneros.

Tratado de Libre Comercio (TLC)

Acuerdo de intercambio comercial con preferencias arancelarias entre los países que lo suscriben. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial

programada de los aranceles para el intercambio de bienes entre las partes y acuerdos en materia de servicios.

RESUMEN EJECUTIVO

Carr Rodríguez, Katherine.

Análisis de la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

Informe de Práctica Dirigida de Graduación en Administración Aduanera y Comercio Exterior, Universidad de Costa Rica.

Director de la investigación: Dr. Rodolfo Arce Portugal.

Este informe final de práctica dirigida de graduación analiza y estudia el procedimiento logístico de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. (EGMGAS.A.), con el objetivo de generar una propuesta con la cual se logre una mejora del proceso, ello en la búsqueda de mayor eficiencia para obtener una reducción de costos y un aumento en la satisfacción de los clientes.

El estudio se encuentra planteado a partir de cuatro capítulos que de manera conjunta, permiten cumplir con los objetivos del trabajo final de graduación. En el primero de ellos se estudia el entorno de la logística de importación y las perspectivas teóricas para llevar a cabo la investigación; enfocándose en el concepto de logística y cómo este se aplica en el comercio internacional. Además se muestran los seis elementos principales que afectan una cadena logística de importación de mercancías.

El segundo capítulo se compone de un apartado que muestra el panorama general, así como la planificación estratégica de la compañía. De igual manera, se procedió a investigar detalladamente el procedimiento logístico de importación, el cual se dividió en cuatro etapas: gestión inicial de importaciones, proceso de arribo

de contenedores, cancelación de impuestos de importación y costeo e inclusión de la mercancía importada al inventario.

Así mismo, se detallan otros datos generales relacionados con el procedimiento logístico de importación, tales como: ficha técnica de los principales productos importados, documentación y requisitos para la nacionalización de mercancías, principales países de origen de la mercancía importada y su duración de tránsito internacional, medios de transporte utilizados y los principales sistemas informáticos utilizados por la empresa en estudio.

El segundo apartado de este capítulo muestra información de la empresa en estudio y otras empresas importadoras, principalmente de Electro Importaciones S.A. (EIS.A.), por ser esta la compañía que representa la mayor competencia para la empresa en estudio.

La información provista se basa en sus procedimientos logísticos de importación, entes externos que les dan servicio, datos recolectados sobre la investigación de precios de adquisición y estadísticas de importación para el año 2013 de lavadoras y refrigeradoras y prácticas convenientes a valorar en un procedimiento logístico de importación.

Se realizaron además entrevistas al jefe de importaciones de la empresa Artelec S.A. y a uno de los colaboradores de la empresa Walmart.

El tercer capítulo analiza la información mostrada en el segundo, destacando que esta fue obtenida por medio de entrevistas a personas involucradas en los procesos logísticos de importación de dichas empresas, así como mediante el uso del sistema TICA.

En el cuarto capítulo se determina que el procedimiento logístico de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., efectivamente necesita mejorar en ciertos aspectos, por lo que se genera una propuesta mediante una serie de

recomendaciones analizadas y discutidas con personal clave en el proceso; dicho personal se mostró bastante interesado por lo que se cuenta con la voluntad por parte de ellos para poner en vigencia la propuesta. Finalmente se exponen las respectivas conclusiones y recomendaciones de la investigación.

ÍNDICE

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	i
DEDICATORIA	ii
RECONOCIMIENTOS	iii
LIMITACIONES DEL PROYECTO	iv
GLOSARIO	v
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
1 INTRODUCCIÓN	1
2 JUSTIFICACIÓN	3
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
4 TEMA	7
5 OBJETIVOS	7
5.1 Objetivo general	7
5.2 Objetivos específicos	7
6 BENEFICIOS TEÓRICO- PRÁCTICOS	8
6.1 Para la sociedad	8
6.2 Para la disciplina de Administración Aduanera y Comercio Exterior en Costa Rica	8
6.3 Para la entidad organizacional	8
6.4 Para la estudiante	9
7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
7.1 Modalidad del Trabajo Final de Graduación	10
7.1.1 Práctica Dirigida de Graduación	10

7.2	Enfoque de la investigación	10
7.2.1	Enfoque cualitativo	11
7.3	Investigación documental.....	11
7.4	Determinación de variables.....	12
7.5	Fuentes de información.....	15
7.5.1	Primarias	16
7.5.2	Secundarias	16
7.6	Delimitación del proyecto	16
7.6.1	Delimitación temporal	16
7.6.2	Delimitación espacial.....	17
7.7	Obstáculos y facilidades en el ejercicio de la práctica	17
7.7.1	Obstáculos y dificultades	17
7.7.2	Facilidades	17
8	CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	19
8.1	Concepto de logística.....	19
8.2	Elementos de la cadena logística	20
8.2.1	Estudio y previsión de la demanda.....	20
8.2.2	Organización de los transportes.....	20
8.2.3	Sistemas de información	21
8.2.4	Almacenamiento.....	21
8.2.5	Manipulación	22
8.2.6	Gestión de inventarios.....	22

9	CAPÍTULO 2: GENERALIDADES Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA EL GALLO MÁS GALLO DE ALAJUELA S.A., SU PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO DE IMPORTACIÓN Y LOS MÉTODOS EFICIENTES APLICADOS POR OTRAS EMPRESAS IMPORTADORAS	24
9.1	Generalidades de la Empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.....	26
9.1.1	Descripción de la empresa	26
9.1.2	Ubicación.....	27
9.1.3	Razón social:El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.	27
9.1.4	Nombre comercial o de fantasía:Gollo	27
9.1.5	Pertenece al Grupo:Unicomer	27
9.2	Planificación estratégica	28
9.2.1	Misión	28
9.2.2	Visión.....	28
9.2.3	Filosofía.....	28
9.2.4	Valores corporativos.....	28
9.2.5	Estructura organizacional	29
9.2.6	Imagen y slogan	29
9.2.7	Análisis FODA de la empresa.....	29
9.3	Procedimiento logístico de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.	30
9.3.1	Gestión inicial de importaciones.....	31
9.3.2	Proceso de arribo de contenedores.....	37
9.3.3	Cancelación de impuestos de importación	43
9.3.4	Costeo e inclusión de la mercancía importada al inventario.....	49

9.4	Datos generales relacionados con el procedimiento logístico de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.....	53
9.4.1	Ficha técnica de los principales productos importados	53
9.4.2	Clasificación arancelaria de las mercancías importadas	56
9.4.2.1	Capítulo 73.....	56
9.4.2.2	Capítulo 84.....	56
9.4.2.3	Capítulo 85.....	56
9.4.2.4	Capítulo 87.....	57
9.4.2.5	Capítulo 94.....	57
9.4.2.6	Capítulo 95.....	57
9.4.3	Documentación y otros requisitos necesarios para la nacionalización de las mercancías	57
9.4.3.1	Documentación	58
9.4.3.2	Otros requisitos	58
9.4.4	Principales países de origen de la mercancía importada por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.....	60
9.4.5	Duración del tránsito internacional de las mercancías	60
9.4.6	Medios de transporte utilizados en el procedimiento logístico de importación	62
9.4.7	Sistemas informáticos utilizados por la empresa.....	64
9.4.7.1	Sistema de gestión de almacenes WMS.....	65
9.4.7.2	Núcleo Administrativo Financiero.....	66
9.5	El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y Electro Importaciones S.A.....	66
9.5.1	Procedimientos logísticos de importación	67

9.5.2	Entes externos involucrados (servicios) en los procedimientos logísticos de importación	69
9.5.2.1	Agencias de aduanas.....	69
9.5.2.2	Depósitos aduaneros	70
9.5.2.3	Transportistas internacionales de carga.....	71
9.5.2.4	Proveedores.....	73
9.5.3	Estudio de la comercialización de refrigeradoras y lavadoras	74
9.5.3.1	Precios de adquisición de refrigeradoras y lavadoras.....	75
9.5.3.2	Estadísticas de importación de refrigeradoras para el mes de junio del 2013 y de lavadoras para el mes de julio del mismo año.	79
9.5.4	Serie de prácticas convenientes a valorar en un proceso logístico de importación	81
9.5.4.1	Personal involucrado en el procedimiento logístico de importación	82
9.5.4.1.1	Estructura organizacional del Área de Importaciones	82
9.5.4.1.2	Manual de funciones	84
9.5.4.1.3	Capacitaciones al personal	85
9.5.4.1.4	Comunicación organizacional	86
9.5.4.2	Herramientas de control	87
9.5.4.2.1	Herramienta de seguimiento de contenedores.....	88
9.5.4.2.2	Herramienta o software de planificación de la demanda.....	89
9.5.5	Otras empresas dedicadas a la importación de electrodomésticos...	90

10 CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN COMPARATIVA DEL PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA EL GALLO MÁS GALLO DE ALAJUELA S.A. CON OTRAS EMPRESAS IMPORTADORAS.....	91
10.1 Procedimientos logísticos de importación	91
10.2 Entes externos que brindan servicios	94
10.2.1 Agencias de aduanas	95
10.2.2 Depósitos aduaneros.....	97
10.2.3 Transportista internacional	98
10.2.4 Proveedores	101
10.3 Comparación y análisis en la comercialización de refrigeradoras y lavadoras	103
10.3.1 Análisis de precios de adquisición de refrigeradoras y lavadoras ...	103
10.3.2 Análisis de las estadísticas de importación de refrigeradoras para junio del 2013 y de lavadoras para julio del mismo año	104
10.4 Análisis sobre prácticas convenientes de valorar en un proceso logístico de importación	105
10.4.1 Personal involucrado en el procedimiento logístico de importación	106
10.4.1.1 Estructura organizacional del Área de Importaciones.....	106
10.4.1.2 Manual de funciones.....	107
10.4.1.3 Capacitaciones al personal.....	108
10.4.1.4 Comunicación organizacional	109
10.4.2 Herramientas de control	110
10.4.2.1 Herramienta de evaluación de servicios externos.....	110

10.4.2.2	Herramienta de seguimiento de contenedores	111
10.4.2.3	Herramienta o software de planificación de la demanda	112
10.5	FODA comparativo del procedimiento logístico de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y de Electro Importaciones S.A.	114
10.5.1	El Gallo más Gallo de Alajuela S.A	114
11	CAPÍTULO 4:PROPUESTA DE MEJORA.....	118
11.1	Propuesta 1: Contratación del servicio de <i>in Plant</i> en el Área de Importaciones	119
11.2	Propuesta 2: Inclusión de nuevo cargo para el Área de Importaciones .	120
11.3	Propuesta 3: Elaboración del manual de funciones para el Área de Importaciones	123
11.4	Propuesta 4: Programación de capacitaciones.....	130
11.5	Propuesta 5: Programación de reuniones semanalmenteentre áreas involucradas en el proceso de importaciones	132
11.6	Propuesta 6: Herramienta de evaluación de servicios externos	136
11.7	Propuesta 7: Herramienta de seguimiento de contenedores	146
11.8	Propuesta 8: Utilización de herramienta o software de planificación de la demanda.....	147
12	CONCLUSIONES.....	149
13	RECOMENDACIONES	151
14	BIBLIOGRAFÍA.....	153
15	ANEXOS	159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables de los objetivos	12
Tabla 2. Análisis FODA, El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.	29
Tabla 3. Etapa N°1 del procedimiento logístico de importación: gestión inicial de importaciones.....	31
Tabla 4. Etapa N°2 del procedimiento logístico de importación: proceso de arribo de contenedores	37
Tabla 5. Etapa N°3 del procedimiento logístico de importación: cancelación de impuestos de importación	43
Tabla 6. Etapa N°4 del procedimiento logístico de importación: costeo o inclusión al inventario de la mercancía importada	49
Tabla 7. Duración de tránsito internacional según país de origen	61
Tabla 8. Características de los medios de transporte	64
Tabla 9. Agencias de aduanas que dan servicio a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.	70
Tabla 10. Depósitos aduaneros que dan servicio a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.	71
Tabla 11. Transportistas internacionales que dan servicio a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.	72
Tabla 12. Proveedores que dan servicio a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.....	73
Tabla 13. Análisis de precios de adquisición de refrigeradoras Frigidaire	77
Tabla 14. Análisis de precios de adquisición de lavadoras Whirlpool.....	78
Tabla 15. Estructura organizacional del Área de Importaciones de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.	82
Tabla 16. Manual de funciones en el Área de Importaciones de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.....	84

Tabla 17. Capacitaciones al personal del Área de Importaciones de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.	85
Tabla 18. Comunicación organizacional en El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.....	86
Tabla 19. Herramienta de evaluación de servicios externos en El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y Electro Importaciones S.A.	87
Tabla 20. Herramienta de seguimiento de contenedores en El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y Electro Importaciones S.A.	88
Tabla 21. Herramienta o software de planificación de la demanda en El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y Electro Importaciones S.A.	89
Tabla 22. Servicios que dan las agencias de aduanas utilizadas por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.	95
Tabla 23. Servicios que dan los depósitos aduaneros utilizados por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.	98
Tabla 24. Servicios que dan los transportistas internacionales utilizados por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.	99
Tabla 25. Aspectos necesarios de conocer acerca de los proveedores	101
Tabla 26. FODA del procedimiento logístico de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.....	114
Tabla 27. FODA del procedimiento logístico de importación de electro importaciones S.	116
Tabla 28. Propuesta 1	119
Tabla 29. Propuesta 2	120
Tabla 30. Propuesta 3	123
Tabla 31. Propuesta del manual de funciones para el jefe de importaciones	125
Tabla 32. Propuesta del manual de funciones para el encargado de importaciones	127
Tabla 33. Propuesta del manual de funciones para el asistente de importaciones	129

Tabla 34. Propuesta 4	130
Tabla 35. Propuesta 5	132
Tabla 36. Formato de minuta propuesto para la programación de reuniones	134
Tabla 37. Propuesta 6	136
Tabla 38. Propuesta de matriz de evaluación de depósitos aduaneros.....	138
Tabla 39. Propuesta de matriz de evaluación de proveedores	140
Tabla 40. Propuesta de matriz de evaluación de agencias de aduanas.....	143
Tabla 41. Propuesta 7	146
Tabla 42. Propuesta 8	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de la cadena logística.....	23
Figura 2. Procedimiento logístico de importación de las empresas en estudio	68
Figura 3. Estructura organizacional del área de importaciones.....	122
Figura 4. Propuesta de estructura organizacional para el área de importaciones	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Importaciones vs. Compras locales el Gallo más Gallo de Alajuela S.A.	54
Gráfico 2. Total de importación de mercancía vs. Compras locales enero 2013 a enero 2014.	55
Gráfico 3. Importación de mercancía según origen El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.....	60

Gráfico 4. Importación de mercancía según medio de transporte, El Gallo más Gallo Alajuela S.A	63
Gráfico 5. Comparación de porcentajes de importaciones de refrigeradoras para el mes de junio del 2013	79
Gráfico 6. Comparación de porcentajes de importaciones de lavadoras para el mes de julio del 2013.	80

1 INTRODUCCIÓN

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de electrodomésticos, muebles, línea de ferretería, automotriz, deportes, audio y video, cómputo, oficina, entre otros productos. Fue fundada en 1974 en la ciudad de Alajuela, con únicamente cuatro colaboradores; sin embargo, la empresa se expandió de manera constante hacia otros mercados con poblaciones potenciales, basándose en un mercado agresivo, con facilidades de pago y consolidación financiera.

En 1980 se habían establecido seis negocios y hoy es una sostenida cadena compuesta por más de cien puntos de ventas en todo el país y alrededor de mil novecientos empleados. En setiembre del 2012, esta empresa pasó a ser parte del Grupo Unicomer, de capital salvadoreño, empresa con una larga trayectoria en la comercialización de muebles, artículos eléctricos y electrónicos, dueña además de la marca comercial La Curacao; como resultado de esta adquisición, la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A (marca comercial Gollo) y La Curacao, unieron operaciones.

Debido a problemas en la administración y en general a la cadena logística la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. requiere de alternativas que mejoren el procedimiento de logística de importación. Con la unión al Grupo Unicomer, estos problemas se han incrementado, debido al aumento en el número de trámites y al volumen de trabajo. El importe de mercancía por la marca La Curacao no es tan alto si se compara con las importaciones realizadas por la marca Gollo, sin embargo, se trata de un aumento en la cantidad de operaciones que se traducen en tiempo y necesidad de mayor control.

Este caso es un ejemplo claro de que el comercio experimenta constantes cambios, los cuales hacen necesario que las organizaciones busquen herramientas que permitan enfrentarse a un eventual escenario. Una de estas herramientas se basa, fundamentalmente, en poder contar con un acertado procedimiento de logística de importación. Una cadena logística eficiente permite a las compañías responder de manera ágil y rápida ante cualquier desafío que se presente, por lo que el objetivo de este proyecto es analizar la logística actual de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. para conocer las causas que generan problemas en la cadena logística de la compañía y dar la propuesta necesaria para su solución.

2 JUSTIFICACIÓN

Para toda empresa involucrada en el comercio internacional, que se dedique a la importación o exportación de bienes, uno de los objetivos primordiales es contar con una logística adecuada. Esta le debe permitir la adquisición de productos de calidad, a un bajo costo, con las condiciones de seguridad ideales y en el menor tiempo posible. El comercio, así como todo ente involucrado en dicho proceso, está en constante cambio, este dinamismo obliga a las empresas que operan bajo un sistema de comercio internacional a contar con los medios y métodos adecuados para enfrentarse a este proceso mundial, con el fin de incursionar o mantenerse vigentes en el comercio internacional.

La empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., no es la excepción. Esta, al igual que muchas dedicadas a la importación de bienes, logra cumplir con su objetivo de importar la mercancía necesaria para los clientes que la demandan; sin embargo, para que los productos lleguen a su destino final, no necesariamente existió una cadena de logística de importación eficiente, rápida, segura y económica.

En la actualidad, debido a la adquisición de la empresa en estudio por parte de la empresa Unicomer, El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. ha tenido que hacerse cargo de la logística de importación de la empresa La Curacao, la cual ya pertenecía al grupo empresarial antes mencionado.

Aunque el problema en la logística de importación de la empresa en estudio se viene dando desde antes de ser adquirida por la empresa salvadoreña, estos problemas han aumentado. Es importante aclarar que antes de esta unión, la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. trabajaba de la misma forma como lo hace actualmente; sin embargo el aumento de tareas por realizar generó la

necesidad de mayor supervisión y de contar con herramientas más efectivas de control.

Debido a lo anterior, surge la necesidad de realizar un análisis que demuestre cuáles son los puntos débiles en los que la empresa debe mejorar, con el fin de dar las recomendaciones y ofrecer una propuesta para lograr el objetivo de un procedimiento de logística de importación eficiente.

3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde tiempo atrás, la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. se ha visto en la necesidad de contar con un procedimiento de logística, más ordenado y eficiente. Esto debido a todas las complicaciones que se dan en temas como, comunicación, administración y control en general de los procesos logísticos.

En el momento en el que la cadena de almacenes de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. pasó a ser parte del grupo salvadoreño Unicomer, debió encargarse de la logística de importación de otra de las cadenas que son parte de dicho grupo, La Curacao, ya que aunque esta última es sumamente reconocida en otros países con una marca posicionada como número uno, en Costa Rica no lo es así.

La empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A cuenta con la infraestructura y cantidad de personal para controlar el proceso, además de que es una marca mucho más reconocida y famosa a nivel local que La Curacao. Estas dos empresas coexisten, representando un crecimiento muy importante; sin embargo, el incremento de operaciones como resultado de ello ha generado ciertos desafíos relacionados con su logística, los cuales deben ser superados.

Dentro de esta nueva configuración, la empresa ha tenido que lidiar con la falta de un canal de comunicación claro entre las áreas involucradas en el proceso de importación (compras, importaciones, almacenamiento entre otras), además de la falta de mecanismos que ayuden a tener un control de tiempos y un seguimiento oportuno de la mercancía.

Todos estos inconvenientes se traducen en retrasos generales en la entrega final de las mercancías, tales como mayor tiempo del estimado en depósito aduanero, lo que suscita gastos mayores para la empresa, entre otras situaciones. Es indudable la importancia que representa un adecuado proceso de logística para

cualquier compañía, no solo por el ahorro en términos monetarios, sino también tomando en cuenta la futura disponibilidad de los productos que van a demandar los clientes.

A raíz del panorama anterior, surge una pregunta clave para la investigación:

¿Debe la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., reestructurar y mejorar su procedimiento de logística de importación y cuál sería la metodología más adecuada para hacerlo?

En las empresas el cambio debe ser constante y por ello, conociendo un poco el panorama del actual proceso de importación de la compañía, se considera que un cambio o mejora es necesario. Esta mejora le permitirá contar con una mayor rentabilidad, además de mayor ventaja frente a la competencia.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que el comercio internacional experimenta constantes cambios, los cuales se convierten en retos para las empresas involucradas en él. Un acertado proceso de importación es una herramienta esencial para cualquier empresa, ya que le permitirá responder rápidamente y de la mejor manera ante las necesidades del mercado.

Una vez que se realice un análisis de este proceso, en el que se permita identificar las áreas que funcionan bien en este momento y aquellas en las que se necesita una mejora, se podrá definir el método por utilizar.

Resuelta la pregunta de investigación, se podrá brindar la propuesta necesaria, a fin de lograr un mayor control a lo largo de todo el proceso de importación que permita una logística más ordenada, eficiente, eficaz y económica y con la cual la empresa consiga mantenerse como líder en el mercado en su área.

4 TEMA

Análisis de la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Analizar la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., para la generación de una propuesta de mejora.

5.2 Objetivos específicos

- 1) Conocer el entorno de la logística de importación y las perspectivas teóricas para realizar la investigación.

- 2) Detallar las generalidades y planificación estratégica de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., así como su procedimiento logístico de importación y los métodos eficientes aplicados por otras empresas importadoras.

- 3) Analizar la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., mediante una evaluación comparativa con otros modelos utilizados por empresas importadoras.

- 4) Proponer las mejoras que requiera implementar la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. en su logística de importación.

6 BENEFICIOS TEÓRICO- PRÁCTICOS

6.1 Para la sociedad

Con la elaboración del proyecto, la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. continuará sus operaciones de logística de una manera más eficiente, asegurando mayores utilidades y crecimiento, por lo que se podría proveer:

- Generación de mayores fuentes de empleo.
- Mayor recaudación de impuestos.
- Un creciente compromiso social hacia la comunidad por medio de programas de responsabilidad social tales como los de reciclaje y ayuda a personas necesitadas.

6.2 Para la disciplina de Administración Aduanera y Comercio Exterior en Costa Rica

La aplicación integrada de los conocimientos en el campo de administración Aduanera y Comercio Exterior pretende, mediante un estudio analítico, mejorar la gestión de trabajo en el área de logística de la empresa, logrando una mayor competitividad, por lo que podría ser utilizado como base para futuras operaciones o investigaciones relacionadas con el tema.

6.3 Para la entidad organizacional

La empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. presenta problemas en su logística de importación. Con la aplicación de este proyecto se brinda a la organización una propuesta que ayude a la mejora de su operación de logística de importación, mediante la cual se logrará trabajar de una manera más ordenada y eficiente, reduciendo costos y procurando la satisfacción de los clientes.

6.4 Para la estudiante

Es un proyecto que requiere el involucramiento de la estudiante en los procesos logísticos de la empresa en áreas como: compras, importaciones, inventarios, almacenamiento, entre otras; de esta manera podrá aplicar herramientas aprendidas durante el desarrollo de la carrera, permitiendo, además, que la estudiante profundice en el tema de la logística, con lo que podrá ganar criterio y experiencia en este campo.

7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado de la investigación se darán a conocer los procedimientos empleados para detectar, caracterizar y criticar las fuentes de información en relación con el tema, además de una configuración del objeto específico de estudio y un análisis y explicación de este.

7.1 Modalidad del Trabajo Final de Graduación

7.1.1 Práctica Dirigida de Graduación

Según el artículo 18 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, la Práctica Dirigida consiste en la aplicación, por parte del estudiante, del conocimiento teórico de su especialidad en instituciones o empresas públicas o privadas que la escuela respectiva apruebe.

Esta investigación tiene como fin principal realizar una memoria de graduación bajo la modalidad de práctica dirigida, la cual se llevó a cabo en la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., de Costa Rica.

Lo anterior con el propósito de optar por el grado de Licenciatura en Administración Aduanera y Comercio Exterior de la Universidad de Costa Rica.

7.2 Enfoque de la investigación

La investigación se realiza mediante un enfoque predominantemente cualitativo, apoyado cuando proceda en estadísticas, cuadros, tablas y gráficas.

7.2.1 Enfoque cualitativo

Este método se utilizó, principalmente, al profundizar en casos específicos tales como el actual procedimiento de logística de importación de la empresa y aspectos relacionados con la administración organizacional.

El método cualitativo requiere de una participación intensa, en largos periodos con los sujetos en estudio, por lo que requiere de un registro detallado de todos los acontecimientos, realizando un análisis minucioso (Barrantes, 2005:71).

Con este tipo de acercamiento metodológico se busca comprender determinado fenómeno y establecer cómo se relacionan estos aspectos con otros (Del Cid, 2007:21).

A través de los anteriores tipos de investigación se pretende básicamente mostrar cómo funciona actualmente el modelo de logística de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., con el fin de evaluar algunas mejoras a dicho modelo.

Dentro de este mismo enfoque se aplicó el tipo de investigación documental.

7.3 Investigación documental

La investigación documental se basó en el análisis de la información contenida en todo aquel material bibliográfico, el cual sirvió como base teórica para desarrollar el tema de investigación.

Este tipo de investigación consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio (Bernal, 2006:110).

Además, una investigación es documental si sus fuentes primarias de información están constituidas por documentos bibliográficos, iconográficos, fonográficos, es

decir, si la información básica con que trabaja ha sido previamente recolectada o levantada e impresa (Gallardo, 1991: 170).

7.4 Determinación de variables

Tabla 1.VARIABLES DE LOS OBJETIVOS				
Objetivo General →	Analizar la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A para la generación de una propuesta de mejora			
Objetivos Específicos ↓	Definición Conceptual	Variables	Indicadores	Instrumentos
I Conocer el entorno de la logística de importación y las perspectivas teóricas para realizar la investigación.	La logística de importación constituye todos los procesos y requerimientos para la adquisición de mercancías extranjeras, comprendiendo todas las actividades necesarias	Logística de importación	Concepto Importancia Elementos Características	Búsquedas en internet Investigación bibliográfica

	para adquirir y trasladar dichas mercancías desde el local del vendedor hasta el local del comprador.			
<p>II</p> <p>Detallar las generalidades y planificación estratégica de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A, así como su procedimiento logístico de importación y los métodos eficientes aplicados por otras empresas importadoras</p>	<p>Dar a conocer:</p> <p>La planificación estratégica se basa en los procesos de desarrollo adoptados por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A para alcanzar sus propósitos y objetivos.</p> <p>El procedimiento logístico de importación se</p>	<p>Planificación estratégica</p> <p>Procedimiento logístico de importación</p>	<p>Estructuración general de la empresa</p> <p>Métodos utilizados por la empresa</p>	<p>Estudio de generalidades y planificación estratégica de la empresa</p> <p>Análisis del procedimiento de logística</p>

	refiere a cada una de las etapas que se dan para lograr importarlas mercancías al territorio costarricense.			
<p>III</p> <p>Analizar la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A mediante una evaluación comparativa con otros modelos utilizados por empresas importadoras.</p>	<p>Valorar la eficiencia y eficacia de los procesos de la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A mediante un estudio comparativo con otro modelo de importadora similar.</p>	<p>Logística de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.</p> <p>Otros modelos utilizados por empresas importadoras</p>	<p>Ejemplos de métodos de logística eficientes</p>	<p>Investigaciones en el Sistema Tica y comparaciones de métodos</p> <p>Estudio comparativo</p> <p>Entrevistas</p>

<p style="text-align: center;">IV</p> <p>Proponer las mejoras que requiera implementar la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A en su logística de importación.</p>	<p>Estrategia de logística que satisfaga las debilidades y amenazas que presenta El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. para alcanzar su visión y misión empresariales.</p>			
---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de los objetivos del proyecto.

7.5 Fuentes de información

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diversas fuentes y técnicas de información, las cuales permitieron recolectar los datos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Se llama fuentes de información a cualquier objeto, persona, situación o fenómeno cuyas características permiten leer información en él y procesarla como conocimiento acerca de un objeto de discernimiento o estudio. (Gallardo, H, 1991:57). Estas fuentes pueden ser de primera o segunda mano (primarias o secundarias). Para la presente investigación se utilizaron de la siguiente manera:

7.5.1 Primarias

Se procedió a realizar reuniones con los encargados de cada una de las áreas involucradas en la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A, así como entrevistas con persona conocedoras del procedimiento logístico de importaciones de otras empresas dedicadas a actividades similares.

Las fuentes primarias son fundamentales para el valor académico de una investigación (Gallardo, H, 1991: 58).

7.5.2 Secundarias

Las fuentes secundarias se refieren a información obtenida de datos generados con anterioridad, es decir, no se llega directamente a los hechos, sino que se les estudia mediante lo que otros han escrito (Del Cid, 2007:70).

Se contó con herramientas teóricas tanto digitales como escritas, con las cuales se logró recabar información general acerca de la logística en el comercio exterior, además de toda aquella información que ha sido recolectada por la empresa y la cual fue brindada a la estudiante para el desarrollo del proyecto.

7.6 Delimitación del proyecto

7.6.1 Delimitación temporal

El factor tiempo se contempla desde la primera reunión en la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. (31 de julio del 2013), en donde se mostró a la estudiante el panorama actual de la empresa, hasta el día en que se realizó la presentación formal del proyecto.

Además, para la realización del proyecto se contó con información estadística contemplada desde enero del 2013 a enero del 2014.

7.6.2 Delimitación espacial

El análisis se llevó a cabo en las oficinas administrativas de la empresa Gallo más Gallo de Alajuela S.A., ubicadas en el Coyol de Alajuela, específicamente en el Área de Importaciones y Almacenamiento, siendo el lugar ideal para recolectar la información necesaria.

7.7 Obstáculos y facilidades en el ejercicio de la práctica

7.7.1 Obstáculos y dificultades

- La empresa en estudio se negó, por razones de confidencialidad, a brindar información estadística relacionada con ventas de la empresa, así como toda aquella información de índole económica.
- Se presentó bastante dificultad en encontrar empresas que estuvieran anuentes a compartir información relacionada con su proceso logístico de importación, debido a políticas internas de estas y a la competencia que se maneja en el medio.

7.7.2 Facilidades

- La estudiante contó con la oportunidad y autorización de asistir las veces que fueran necesarias a la empresa para la recolección de información, con lo que logró involucrarse en el procedimiento logístico de importación de la empresa.

- Al involucrarse periódicamente, fue más fácil para la estudiante encontrar en cuáles puntos la empresa necesita mejorar su procedimiento logístico de importación.
- El personal encargado del procedimiento logístico de importación estuvo siempre anuente a explicar cualquier duda relacionada con el tema en análisis que se le pudiera presentar a la estudiante a lo largo del ejercicio de la práctica.
- Aun cuando el personal de las empresas importadoras evaluadas se negó a dar información, fue posible obtener entrevistas con personal que trabaja dando servicio a estas, con lo que se logró obtener cierta información relevante.
- El trabajar con el Sistema Tica permitió encontrar información importante de cada una de las empresas para lograr hacer el análisis comparativo.

8 CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como fin principal conocer el entorno general de la logística de comercio exterior, y las perspectivas teóricas para realizar la investigación. Para ello se ofrecen algunas definiciones del término logística, así como de los principales elementos que la componen.

8.1 Concepto de logística

La logística nace en la Primera Guerra Mundial procedente de la jerga militar, como función de apoyo para el abastecimiento y control de recursos necesarios para las actividades bélicas.

Dependiendo del fin para el que sea utilizado la logística, es un concepto con múltiples definiciones; en el caso del comercio exterior, se trata de encontrar la manera más eficiente y eficaz de llevar a cabo todo el proceso de exportación o importación de un producto, desde el contacto con los proveedores, transporte de las mercancías, requerimientos de nacionalización, almacenamiento, hasta la distribución final del bien a su destino final.

La logística es el proceso de planeación, ejecución y control eficiente del flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen, hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes (Barahona, J, 2006:2).

La logística es el proceso de planear, implementar y controlar de manera eficiente y económica el flujo y almacenamiento de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados e información vinculada con ellos desde el punto de origen al punto de consumo, con el propósito de adecuarse a los requerimientos del cliente (Carranza, 2005:5).

Si la logística se logra trabajar bajo un plan estratégico eficiente, dándole la debida atención e importancia a cada uno de los elementos que participan en la cadena logística, se logrará no solo la satisfacción final del cliente, sino un ahorro significativo y por ende, mayores ganancias para la empresa u organización que aplique este método de trabajo.

La logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, movimiento, almacenamiento de productos y control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado con las operaciones de comercio, por medio de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad (Arce, 2007:6).

8.2 Elementos de la cadena logística

8.2.1 Estudio y previsión de la demanda

Esta actividad es de gran importancia ya que al proporcionar estimaciones de ventas futuras de la empresa, se puede reducir la incertidumbre en los procesos de la toma de decisiones y de planificación.

8.2.2 Organización de los transportes

El transporte es el área operativa de la logística que desplaza y posiciona geográficamente el inventario. Debido a su importancia fundamental y a su evidente costo, el transporte ha recibido considerable atención por parte de la administración (Bowersox, 2007:28).

La selección adecuada del medio de transporte es fundamental para una operación logística eficiente que le permita a la empresa posicionar su inventario

en el tiempo justo, a un costo razonable, y teniendo la seguridad y confianza con el operador seleccionado.

Los costos de transporte representan el 6,6 por ciento del valor de las importaciones de la región, casi el doble que el 3,4 por ciento para los Estados Unidos. La falta de eficiencia en la infraestructura en puertos y aeropuertos explica alrededor de 40 por ciento de la diferencia en los gastos de envío entre América Latina y Estados Unidos y Europa. El bajo grado de competencia entre compañías de transporte y los sistemas de transporte ineficientes a nivel nacional, incluido el aumento de la congestión del tráfico en las grandes áreas metropolitanas, también contribuyen a los altos costos (Arce, 2012:3).

8.2.3 Sistemas de información

Para tener una coordinación adecuada, un seguimiento seguro y un control ordenado de los procesos logísticos, se debe contar con los sistemas de información necesarios tales como, telefonía, internet, GPS, radio y otros, que logren el objetivo de eficiencia en cada uno los procesos que participan en la logística de la empresa.

8.2.4 Almacenamiento

El almacenamiento incluye todas las actividades necesarias para guardar y mantener en buen estado los productos, desde que son fabricados o adquiridos a los proveedores hasta que son vendidos y entregados a los clientes. Este es de suma importancia para regular y compensar las discrepancias que se producen entre la oferta y la demanda.

El almacenaje tiene como función la adecuación entre cantidades compradas y vendidas, lo que requiere la división de las compras efectuadas en grandes

cantidades en otras cantidades menores adaptadas a las necesidades y hábitos de compra del cliente.

El almacenaje posee aspectos claves como el criterio de elección del edificio y su distribución interna, así como la operación del almacén, sin olvidar la tendencia actual a la supresión de los mismos (Enríquez, 1995:17).

8.2.5 Manipulación

La transferencia de los productos desde el local del exportador al del importador, supone un cierto número de operaciones de manipulación (Arce, 2007:8); estas operaciones implican todo el manipuleo de la carga desde la fábrica del exportador hasta el lugar donde se embarcará la mercancía, además de toda aquella manipulación en los transbordos, así como las cargas y descargas en el país importador.

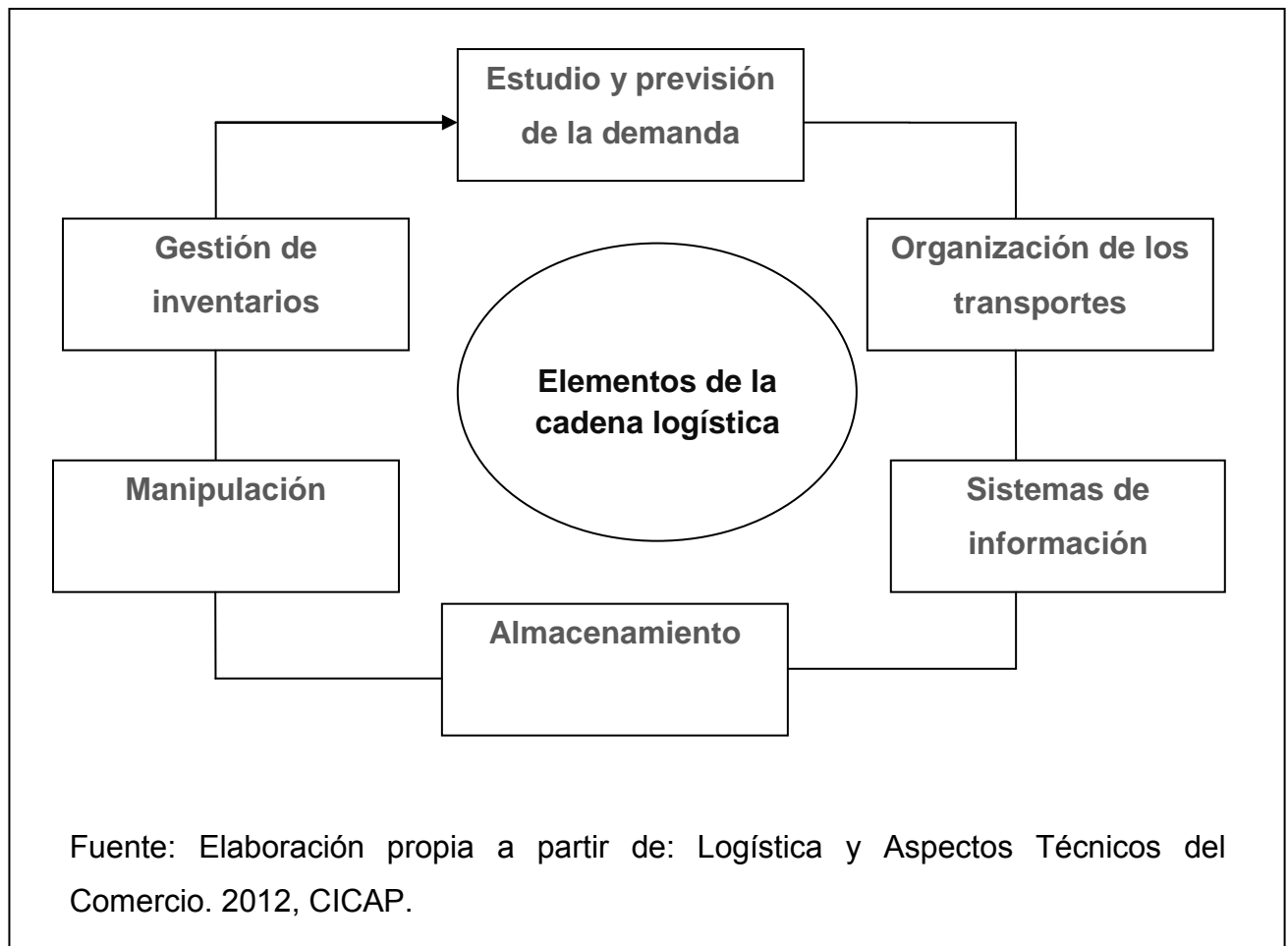
La selección de sistemas de manejo horizontales (carretillas, cintas mecánicas), verticales (traselevadores, grúas) y combinaciones de los mismos, deben estar acordes con las necesidades de producción y expedición (Arce, 2012:122), con el fin de darle el mejor tratamiento y la debida manipulación a los productos.

8.2.6 Gestión de inventarios

Con la gestión de inventarios se controla el movimiento (entrada y salida) de insumos o productos para mantener un registro en los flujos de producción o ventas. Los inventarios son recursos utilizables que se encuentran almacenados para su uso posterior en un momento dado; se pueden definir como bienes almacenados en espera de ser distribuidos.

La gestión de inventarios es de fuerte componente económico, ya que dentro de sus objetivos están que el cliente esté siempre atendido, evitar “baches” en la producción y obtener los suministros a los mejores precios (Arce, 2012:122).

Figura 1.ELEMENTOS DE LA CADENA LOGÍSTICA



9 CAPÍTULO 2: GENERALIDADES Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA EL GALLO MÁS GALLO DE ALAJUELA S.A., SU PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO DE IMPORTACIÓN Y LOS MÉTODOS EFICIENTES APLICADOS POR OTRAS EMPRESAS IMPORTADORAS

Este capítulo brinda las generalidades de la empresa en estudio, mostrando además de una breve descripción de la empresa, la razón social, el nombre comercial y su ubicación.

Además, en este apartado se hace referencia a la planificación estratégica de la organización por medio de su misión, visión, filosofía, valores corporativos, estructura organizacional, la imagen y slogan que la representan en el mercado, así como una muestra de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa como tal.

Asimismo, se detalla su procedimiento logístico de importación y los datos generales relacionados con este, tales como: ficha técnica de los principales productos importados y sus porcentajes de importación, documentación y requisitos para la nacionalización de mercancías, países de origen de las mercancías y su tiempo de tránsito internacional, así como el porcentaje de medios de transporte utilizados.

Se finaliza con la muestra de la información general, detallando los sistemas informáticos utilizados por la compañía. Todo lo anterior con el fin de brindar un panorama claro de la empresa que se está estudiando.

Luego de detallar toda la información general mencionada anteriormente, se procedió a investigar cuál es la empresa en el mercado costarricense que

representa mayor competencia para El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., con el fin de explicar información importante concerniente al proceso logístico de importación de ambas empresas, para compararlas y analizarlas en el siguiente capítulo.

La empresa que se determinó como la adecuada para realizar las comparaciones fue denominada a lo largo del proyecto como Electro Importaciones S.A.

Esta empresa es importadora de productos similares a los comercializados por la empresa en estudio, además, representa competencia directa para El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y maneja un alto volumen de carga, por lo que un estudio del proceso logístico de importación de esta podría generar información importante y aprovechable.

Entre los datos que se muestran se encuentran el procedimiento logístico de importación de mercancías, los entes externos que les brindan soporte tales como agencias de aduanas, depósitos aduaneros, transportistas internacionales de carga y sus proveedores.

Además, se detalla información relacionada con la comercialización de dos artículos, específicamente refrigeradoras y lavadoras; se realizó un estudio en cuanto a precios de adquisición y estadísticas de importación de ambas empresas.

Finalmente, se procede a mostrarla forma de trabajo de estas organizaciones con respecto a otros aspectos importantes que influyen en una eficiente cadena logística, relacionados con el personal involucrado en el procedimiento logístico de importación y algunas herramientas de control.

En este capítulo se hará mención a métodos eficientes de otras empresas importadoras para detallar buenas prácticas, a manera de ejemplo, sin embargo, el análisis se centrará principalmente entre las empresas El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

El estudio se centraliza en las importaciones bajo la modalidad de transporte marítimo, al ser este medio el de mayor uso por parte de las empresas comparadas.

Toda la información mostrada en este capítulo, será analizada en el siguiente apartado, con el fin de determinar cuál de ella es comparable según los datos obtenidos, y así generar la propuesta de mejora en el capítulo final.

9.1 Generalidades de la Empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

9.1.1 Descripción de la empresa

La empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. es una compañía dedicada a la comercialización y distribución de varios tipos de bienes de uso y necesidad diaria, tales como electrodomésticos, muebles, línea de ferretería, automotriz, deportes, audio, video, cómputo, oficina, entre otros.

Esta empresa se fundó en la ciudad de Alajuela en 1974, empezando sus operaciones como tal, con solo cuatro empleados, para luego crecer y poder expandirse hacia otros mercados con poblaciones potenciales.

Para ello se basó en un mercado agresivo y utilizando herramientas de interés para los consumidores, mediante facilidades de pago y un buen servicio, con lo que logró consolidarse financieramente y tener un crecimiento constante. Para el año de 1980 se establecieron seis nuevos negocios y hoy en día cuenta con más de cien puntos de venta y más de mil novecientos colaboradores.

Los almacenes de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., se encuentran distribuidos por todo el territorio de Costa Rica. Algunas de estas zonas son: Alajuela, San Ramón, Grecia, Naranjo, Poás, Heredia, Santa Bárbara, San Antonio de Belén, Santo Domingo, San José, San Pedro, Santa Ana, Puriscal,

Guadalupe, Pavas, Tibás, San Sebastián, Desamparados, Acosta, Coronado, Cartago, Paraíso, Tres Ríos, Turrialba, Tarrazú, San Isidro del General, Buenos Aires, Ciudad Neilly, Golfito, San Carlos, Pital, La Fortuna, Agua Zarcas, Puntarenas, El Roble, Esparza, Miramar, Orotina, Atenas, Jacó, Parrita, Quepos, Nicoya, Santa Cruz, el Coco, Cañas, Liberia, Paquera, Jicaral, Cóbano, Limón, Bribri, Siquirres, Batán, Guápiles, Guácimo, Río Frío, Sarapiquí, Cariari, Palmares, Lindora de Santana, El Coco, Tilarán, Zarcerro, La Cruz, Ciudad Colón, entre otros lugares.

9.1.2 Ubicación

Las oficinas centrales de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A se encuentran ubicadas 700 metros al oeste de Riteve, en El Coyol de Alajuela, Costa Rica, C.A.

9.1.3 Razón social: El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. es la denominación por la cual se le conoce colectivamente a la empresa. Este es el nombre oficial y legal que aparece en la documentación que permitió constituirlo.

9.1.4 Nombre comercial o de fantasía: Gollo

Representa la marca comercial con la que se da a conocer a los clientes, esta le permite diferenciarse o distinguirse de otras empresas con actividades similares en el mercado.

9.1.5 Pertenece al Grupo: Unicomer

El Grupo Unicomer fue fundado en el año 2000. Entre las empresas que forman parte de este grupo se encuentran las cadenas de electrodomésticos y muebles La Curacao de Centroamérica y República Dominicana, Almacenes Tropicás de

Centroamérica, la franquicia de Radio Shack en Centroamérica, Sony Center en Nicaragua, Unicomer en los Estados Unidos, Courts y Lucky Dollar en el Caribe de habla inglesa (Haití, Guyana, Barbados), Artefacta y Baratodo en Ecuador, y Gollo Tiendas en Costa Rica.

9.2 Planificación estratégica

9.2.1 Misión

Lograr ser la marca líder, a través de la eficiencia en la comercialización y el servicio, identificando y desarrollando oportunidades de negocio que excedan las expectativas de nuestro cliente, asegurando el desarrollo de nuestros colaboradores y un alto nivel de rentabilidad.

9.2.2 Visión

Ser la marca líder en la comercialización de artículos para el hogar en el mercado nacional, con capacidades y habilidades para el desarrollo de marcas y nuevos mercados.

9.2.3 Filosofía

Mantener un clima laboral adecuado, que permita brindar un servicio integral, humano y con las mejores condiciones posibles del mercado.

9.2.4 Valores corporativos

La empresa trabaja bajo tres valores fundamentales; la amistad, la cual implica un buen trato, apoyo y respeto hacia los compañeros de trabajo así como a los clientes; el compromiso el cual se basa en trabajar oportunamente y cumplir con los objetivos de la empresa siempre con un sentido de pro-actividad; y el servicio,

el cual busca dar al cliente el mejor trato y asesoramiento para satisfacer sus necesidades.

9.2.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa está constituida por más de mil novecientos colaboradores, representada por el departamento de Auditoría, la Gerencia General, el Departamento Legal, Procesos (Control Interno), Comercial, Mercadeo, Compras, Logística, Servicio Post venta, Crédito y Cobro, Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos e Informática.

9.2.6 Imagen y slogan



9.2.7 Análisis FODA de la empresa

Tabla 2. ANÁLISIS FODA, EL GALLO MÁS GALLO DE ALAJUELA S.A.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Volumen del negocio • Apertura al cambio • Impulsor de nuevos productos • Disposición de capital de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interdepartamental poco asertiva • Ausencia de mecanismos para medición del desempeño de servicios que se contratan
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento en la eficiencia de 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de empresas de la

<p>los procesos dentro de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en el mercado • Dar mayor capacitación al personal de trabajo. • Incursionar en la comercialización de otro tipo de productos 	<p>competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corto ciclo de vida de los productos debido al creciente desarrollo tecnológico
--	--

Fuente: Departamento de Procesos (Control Interno), El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

9.3 Procedimiento logístico de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

Seguidamente se muestra de manera detallada el proceso de la empresa en estudio, esto con el fin de conocerlo exactamente, a fin de generar la propuesta de mejora.

Más adelante, en cuanto se inicie con la información comparable, el procedimiento logístico de importación de la empresa en estudio será simplificado debido a que por razones de confidencialidad la empresa Electro Importaciones S.A. no pudo suministrar datos tan precisos como los que se muestran a continuación.

El procedimiento logístico de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. se divide en las siguientes etapas:

- Gestión inicial de importaciones,
- Proceso de arribo de contenedores,
- Cancelación de impuestos de importación y
- Costeo e inclusión de la mercancía importada al inventario.

9.3.1 Gestión inicial de importaciones

Este primer paso empieza con la negociación por parte del Departamento de Compras y el respectivo proveedor, en cuanto a los productos que se necesitan adquirir, cantidades, precios, medios de pago y otros términos de negociación, finalizando una vez que la naviera envía la notificación de arribo al momento en el que la mercancía llega al puerto de destino acordado.

**Tabla 3.ETAPA N°1 DEL PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO DE IMPORTACIÓN:
GESTIÓN INICIAL DE IMPORTACIONES**

N°	Acción	Responsable	Especificación
0	Inicio		
1	Negocia con el proveedor los términos para la compra de productos.	Departamento de Compras (Administrador(a) de categoría)	Negociación interna realizada por el administrador(a) de categoría.
	Entrega la orden de compra (pedido) al proveedor.	Departamento de Compras (Administrador(a) de	La orden de compra es un documento manejado a nivel interno por el Departamento de Compras que describe aspectos del proveedor y de la

2		categoria)	compra en general (cantidades, modelos, fecha de la orden, etc.).
3	Emite la factura proforma y la envía al administrador(a) de categoría respectivo.	Proveedor	La factura proforma es una formalidad del proveedor, sin embargo, el ejecutivo de importaciones requiere la factura comercial definitiva.
4	Entrega la solicitud de orden de pedido sellada, firmada y autorizada al ejecutivo de importaciones.	Departamento de Compras (Administrador(a) de categoría)	En este punto la mercancía adquirida debe estar debidamente codificada.(Código interno de la empresa) para cada modelo de producto, con el fin de poder recibirla en el Centro de Distribución por medio del Sistema WMS).

5	Despacha la mercancía	Proveedor	---
6	Emite la factura comercial	Proveedor	---
7	Consolida la mercancía y/o carga en el medio de transporte, emite el B/L	Transportista internacional	---
8	Envía los documentos asociados a la carga (certificado de origen, factura original, lista de empaque, lista de series, declaración de exportación, entre otros) al ejecutivo de importaciones.	Proveedor	El envío se hace primeramente vía correo electrónico; luego, aquellos documentos con los cuales es necesario contar con los originales se envían vía Courier.
9	Coteja la factura proforma con la factura comercial	Área de Importaciones (Ejecutivo de Importaciones)	Esto se hace con el fin de detectar posibles variaciones en el pedido.

10	¿Cantidades y características coinciden?	Área de Importaciones (Ejecutivo de Importaciones)	Sí: Pasa al punto 12 No: Pasa al punto 11
11	Informa al administrador(a) de categoría sobre el cambio en la factura con respecto al pedido.	Área de Importaciones (Ejecutivo de Importaciones)	Se comunican las variaciones o inconsistencias al ADC quién debe autorizar o rechazar la inconsistencia.
12	Incluye la información en el reporte de contenedores en tránsito.	Área de Importaciones (Ejecutivo de Importaciones)	El reporte de contenedores en tránsito es un archivo de Ms Excel, el cual es alimentado y visualizado únicamente por el ejecutivo de importaciones, según el estado de los diferentes documentos y contenedores.

13	Transporta la mercancía hasta el puerto de destino	Transportista internacional	<p>Antes de que la mercancía llegue al puerto, el ejecutivo de importaciones hace llegar a la agencia aduanal la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lista de empaque. <i>(packing list)</i> -Factura comercial original y su traducción al español, en caso de ser enviada en un idioma diferente. -Declaración de exportación. -Conocimiento de embarque. -Certificado de origen.
	Envía al ejecutivo de	Transportista	La notificación de arribo se envía antes

14	importaciones la notificación de arribo.	internacional	de que el buque o avión llegue al puerto de destino.
15	Recibe la notificación de arribo por parte del transportista internacional y gira instrucciones de colocación al depósito aduanero seleccionado.	Área de Importaciones (Ejecutivo de Importaciones)	<p>La importancia de la notificación de arribo en el proceso logístico, radica en que esta contiene además del número de barco, número de contenedor y número de conocimiento de embarque, la fecha estimada de llegada al puerto de destino.</p> <p>Luego de recibirla, se debe responder en un tiempo límite, para redestinar la carga de puerto, a depósito aduanero, de lo contrario se podrá incurrir en demoras o la mercancía podrá</p>

			caer en abandono.
16	Fin		

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2 Proceso de arribo de contenedores

El proceso de arribo de contenedores inicia una vez que el Área de Importaciones recibe la notificación del transportista internacional, la cual hace constar que el contenedor se encuentra en el puerto de destino.

Una vez que sucede esto, se dan una serie de situaciones con las que se puede iniciar el proceso de pago de impuestos de las mercancías.

**Tabla 4. ETAPA N°2 DEL PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO DE IMPORTACIÓN:
PROCESO DE ARRIBO DE CONTENEDORES**

N°	Acción	Responsable	Especificación
0	Inicio		
1	Recibe la notificación del transportista internacional de que el contenedor está en el puerto de destino.	Área de Importaciones (Ejecutivo de Importaciones)	En este punto la agencia de aduanas seleccionada debe contar con toda la documentación necesaria para realizar la nacionalización de la

			carga.
2	Actualiza reporte de mercancía en tránsito.	Área de Importaciones (Ejecutivo de Importaciones)	Esta etapa del proceso es de importancia, debido a que le permite al Ejecutivo de Importaciones mantener el control de la cantidad de contenedores que tiene en depósito aduanero y llevar un conteo de los días que la mercancía permanece almacenada.
3	Recibe instrucciones del administrador de categoría, gerente de logística o gerencia general sobre la urgencia de la mercancía.	Área de Importaciones (Ejecutivo de Importaciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de urgencia alto: pasa al punto 4. • Grado de urgencia normal: pasa al punto 5.
			Nacionalización anticipada: Es el método por el que la

4	Indica al transportista internacional (al momento de recibir la notificación de arribo) y a la agencia de aduanas que se realizará la nacionalización por anticipado.	Área de importaciones (Ejecutivo de Importaciones)	nacionalización de la mercancía y pago de impuestos se hace inmediatamente, una vez que el contenedor llega al puerto de destino y paralelo a la operación de desembarque.
5	Indica al transportista internacional que envíe el contenedor a alguno de los depósitos aduaneros que brindan servicio a la empresa.	Área de Importaciones	---
6	Recibe notificación por parte del transportista internacional o agencia de aduanas (el que realice el DUA de redestino), de que se requiere marchamo electrónico.	Área de Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sí: pasa al punto 7 • No: pasa al punto 8

7	Contacta al proveedor de marchamo electrónico para solicitar la colocación del mismo.	Área de Importaciones	El marchamo electrónico es un dispositivo físico de seguridad que se coloca en las unidades de transporte de mercancías bajo control aduanero, de manera que se asegure la integridad de la carga.
8	Está al pendiente del ingreso de la mercancía al depósito aduanero.	Área de Importaciones	---
9	Tramita cualquier tipo de permiso que requiera la mercancía para su nacionalización.	Área de Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> • La mercancía requiere permiso de importación : pasa al punto 10 • La mercancía no requiere permiso de importación :

			pasa al punto 16
10	Conoce el tipo de permiso requerido	Área de Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gas refrigerante: pasa al punto 11 • Consumo energético: pasa al punto 13
11	Solicita declaración del contenido químico	Área de Importaciones	La solicitud se realiza vía correo electrónico, indicando los modelos que se están importando.
12	Elabora certificación para equipos y lo entrega al ejecutivo de importaciones.	Regente químico	Para que esta declaración sea válida debe estar claramente visible el refrendo del regente químico.
13	Elabora la declaración de	Área de	---

	consumo energético (FORM:MINAE)	Importaciones	
14	Solicita firma del permiso requerido al representante legal y abogado de la empresa	Área de Importaciones	El representante legal corresponde al Gerente General de la empresa.
15	Envía certificados (permisos firmados) a la agencia aduanal.	Área de Importaciones	---
16	Entrega documentación original pendiente a la agencia aduanal	Área de Importaciones	La documentación original pendiente, hace referencia a los documentos que fueron enviados con errores y que tuvieron que ser corregidos.
17	Da inicio al proceso de cancelación de impuestos	Área de Importaciones	---
18	Fin.		

Fuente: Elaboración propia.

9.3.3 Cancelación de impuestos de importación

La siguiente etapa inicia una vez que la agencia de aduanas cuenta con la documentación completa para poder proceder con la cancelación de impuestos de importación, mediante la generación de la declaración única aduanera.

**Tabla 5.ETAPA N°3 DEL PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO DE IMPORTACIÓN:
CANCELACIÓN DE IMPUESTOS DE IMPORTACIÓN**

N°	Acción	Responsable	Especificación
0	Inicio		
1	Prepara y envía por correo electrónico el borrador de impuestos por pagar de la mercancía por nacionalizar.	Agencia aduanal	Se utiliza un formato preestablecido en una hoja electrónica.
2	Recibe el borrador y valida las codificaciones arancelarias incluidas por la agencia aduanal.	Área de Importaciones	El proveedor suministra toda la información de respaldo, que hace constar el origen de la mercancía y que garantice la aplicación de los convenios internacionales

3	Corroborar que los cálculos hechos por la agencia de aduanas en el borrador de impuestos han sido correctos, mediante la elaboración de una hoja de cálculo Excel preestablecida.	Área de Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculos incorrectos: Pasa al punto 4 • Cálculos correctos: pasa al punto 5
4	Solicita la debida corrección del borrador a la agencia de aduanas.	Área de Importaciones	---
5	<p>Elabora carta dirigida al Departamento Financiero (pagaduría) con la autorización para cancelar el pago de impuestos a la agencia aduanal por medio de transferencia.</p> <p>La carta incluye el borrador de impuestos enviado por la agencia de aduanas, la hoja de cálculo realizada por el Área de Importaciones y la carta</p>	Área de Importaciones	<p>La información suministrada a pagaduría debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Razón social de la agencia aduanal y número de cuenta por acreditar -Monto por transferir.

	firmada por el Gerente del Departamento de Logística.		
6	Comunica a la agencia aduanal, vía correo electrónico, el número de transferencia y solicita que se tramite la obtención de la Declaración Única Aduanera (DUA)	Área de Importaciones	---
7	Genera el DUA y queda a la espera de confirmación aleatoria de la revisión que se debe aplicar.	Agencia aduanal	La generación del DUA se realiza mediante el intercambio de información al sistema TICA (Tecnologías de la Información para el Control Aduanero) del Ministerio de Hacienda.
8	Comunica a importaciones sobre el resultado de la revisión por efectuar a la	Agencia aduanal	---

	carga.		
9	Tipo de revisión (aforo)	Agencia aduanal	<ul style="list-style-type: none"> • Rojo: pasa al punto 10 • Amarillo: pasa al punto 14 • Verde: pasa al punto 16
10	Da aviso de que se solicita revisión total de la mercancía.	Agencia aduanal	La notificación se realiza vía correo electrónico.
11	Efectúa revisión total (documentación contra mercancía)	Funcionario Aduanero	Se debe verificar mediante un control cruzado, la mercancía, junto con la documentación entregada.
12	Comunica si la revisión ha sido satisfactoria.	Funcionario Aduanero	<ul style="list-style-type: none"> • No: pasa al punto 13. • Sí: pasa al punto 17.

13	Comunica a la agencia aduanal (mediante una notificación electrónica) la situación para solicitar la corrección.	Funcionario Aduanero	---
14	Da aviso de que se solicita revisión documental.	Agencia aduanal	---
15	Efectúa revisión de los documentos originales.	Funcionario Aduanero	---
16	No se realizan revisiones a la carga.	---	---
17	Mercancía nacionalizada lista para desalmacenar del depósito aduanero.	---	---
18	Comunica a Importaciones	Agencia aduanal	Autorización por parte de la autoridad aduanera para que el

	la autorización de levante de la carga.		importador disponga de la mercancía para su uso o consumo en el país.
19	Coordina con el depósito aduanero, el traslado de la mercancía al centro de distribución de la empresa, con algún transportista interno.	Área de Importaciones	---
20	Crea el pedido en el sistema informático con el que cuenta la compañía, para que pueda ser recibido dentro del centro de distribución.	Área de Importaciones	---
21	Da inicio a la inclusión de la mercancía al inventario.	Área de Importaciones	---
22.	Fin.		

Fuente: Elaboración propia.

9.3.4 Costeo e inclusión de la mercancía importada al inventario

Finalmente, cuando la mercancía es liberada del depósito aduanero, recibida en el centro de distribución de la empresa y una vez hecho el costeo final, se debe ingresar toda la mercancía que se adquirió al sistema de control de inventarios de la compañía.

**Tabla 6.ETAPA N°4 DEL PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO DEIMPORTACIÓN:
COSTEO O INCLUSIÓN AL INVENTARIO DE LA MERCANCÍA IMPORTADA**

N°	Acción	Responsable	Especificación
0	Inicio		
1	Incluye en la hoja de cálculo final los costos relacionados con la importación para poder determinar el costo final de cada producto.	Área de Importaciones	Entre los gastos que se incluyen en el costo final del producto se encuentran: -Agencia aduanal -Transportes -Bodegaje.
2	Obtiene el costo unitario final de cada artículo e imprime la hoja de cálculo actualizada con todos los gastos asociados a la	Área de Importaciones	---

	importación.		
3	Hace entrega de la hoja de cálculo al Gerente del Departamento de Logística para su revisión y aprobación.	Área de Importaciones	---
4	Revisa que la información de la hoja de cálculo final sea correcta.	Gerente del Departamento de Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Información incorrecta: pasa al punto 5 • Información correcta: pasa al punto 6
5	Indica las inconsistencias al encargado de importaciones.	Gerente del Departamento de Logística	---
6	Firma la hoja de cálculo como aprobada y la entrega al encargado de	Gerente del Departamento de Logística	---

	importaciones.		
7	Cuenta con la información necesaria para realizar la orden de ingreso (pedido) en el sistema.	Área de Importaciones	<p>Documentos requeridos:</p> <p>-Hojas de cálculo de precios (En Excel)</p> <p>En esta hoja se incluyen las cantidades de mercancía con su respectivo código interno, así como el precio final después de realizar el costeo.</p>
8	Digita la orden de ingreso (pedido) en el sistema informático utilizado por la empresa.	Área de Importaciones	---
	Envía, mediante correo	Área de	<p>El correo se envía de manera automática, una vez que se crea la orden de ingreso.</p> <p>Importaciones debe</p>

9	electrónico, la orden de ingreso al encargado de recepción.	Importaciones	indicar en el correo el número de DUA que corresponde a la carga que se recibirá.
10	Procede a recibir la mercancía, validando modelos, marcas, y cantidades.	Coordinador de recepción en CEDI	Según lo que indica la orden de ingreso que digitó anteriormente Importaciones.
11	Una vez que se ha recibido la totalidad de la mercancía, envía un correo electrónico al Área de Importaciones indicando el número de DUA recibido y los modelos y cantidades recibidas	Coordinador de recepción en CEDI	Este mismo correo debe indicar si se recibieron unidades de más o faltantes de mercancía.
12	Ingresar la mercancía al sistema de control de inventario de la compañía	Área de Importaciones	---
13	Fin.		

Fuente: Elaboración propia.

9.4 Datos generales relacionados con el procedimiento logístico de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

Los siguientes datos se detallan con el fin de complementar el proceso y la información general de la empresa en estudio.

9.4.1 Ficha técnica de los principales productos importados

La empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. comercializa gran variedad de productos, sin embargo, muchos de ellos no son importados, sino que son comprados localmente.

El Departamento de Compras de la empresa trabaja diez tipos de categorías de productos:

1. Audio y video
2. Automotriz
3. Cómputo
4. Comunicación
5. Deportes
6. Electrodoméstico menor
7. Ferretería
8. Infantil
9. Línea blanca
10. Muebles y colchones

Para efectos de este proyecto, resulta importante conocer el grado de participación de cada categoría dentro del porcentaje total de importaciones que realiza la empresa, el cual se muestra en el siguiente gráfico:

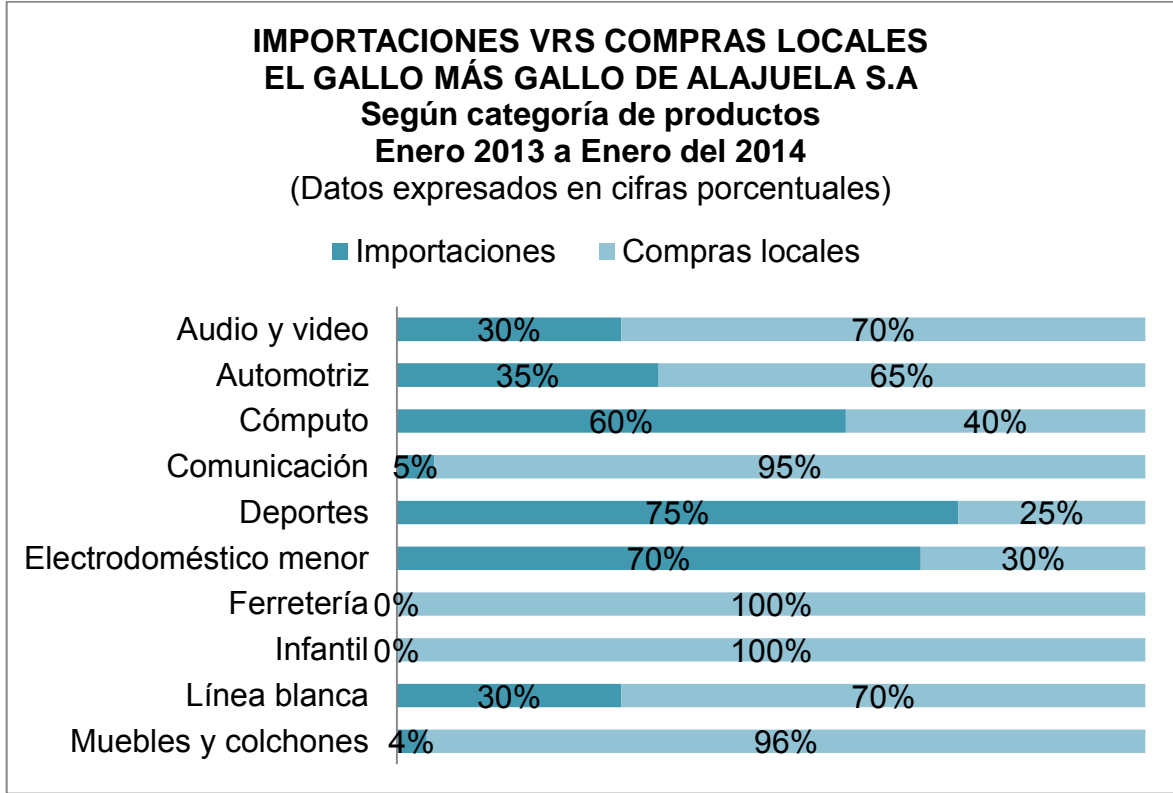


Gráfico 1. Importaciones vs. Compras locales el Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Fuente: elaboración propia según datos proporcionados por el Departamento de Compras de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A

Tal como se muestra en el gráfico anterior, las categorías de productos de ferretería y de uso infantil son comprados en su totalidad localmente. En el caso de mueblería y colchones, existen varias empresas ubicadas en el país que le ofrecen a la compañía productos de calidad, a un costo competitivo y en cantidades que pueden suplir la demanda de los clientes. Lo mismo sucede con la categoría de comunicación, en la cual se encuentran básicamente los celulares. Sin embargo, para estas dos últimas categorías se importan ciertos modelos demandados por los clientes, que no se pueden conseguir localmente.

En el caso de categorías como audio y video, automotriz y línea blanca, en su mayoría la obtención de producto se hace mediante compra local; no obstante, la gran demanda de muchos de los productos obliga a tener que realizar compras internacionales. Además, se debe tomar en cuenta la falta de algunos modelos en el mercado costarricense y el aprovechamiento de descuentos que se pueden obtener gracias a una buena negociación.

Con respecto a las categorías de cómputo, deportes y electrodoméstico menor, la mayoría de mercancía es adquirida mediante compra internacional, con excepción de ciertos artículos que son comprados localmente. La razón se debe a la mayor variedad de productos ofrecidos en el exterior y a la falta de proveedores locales.

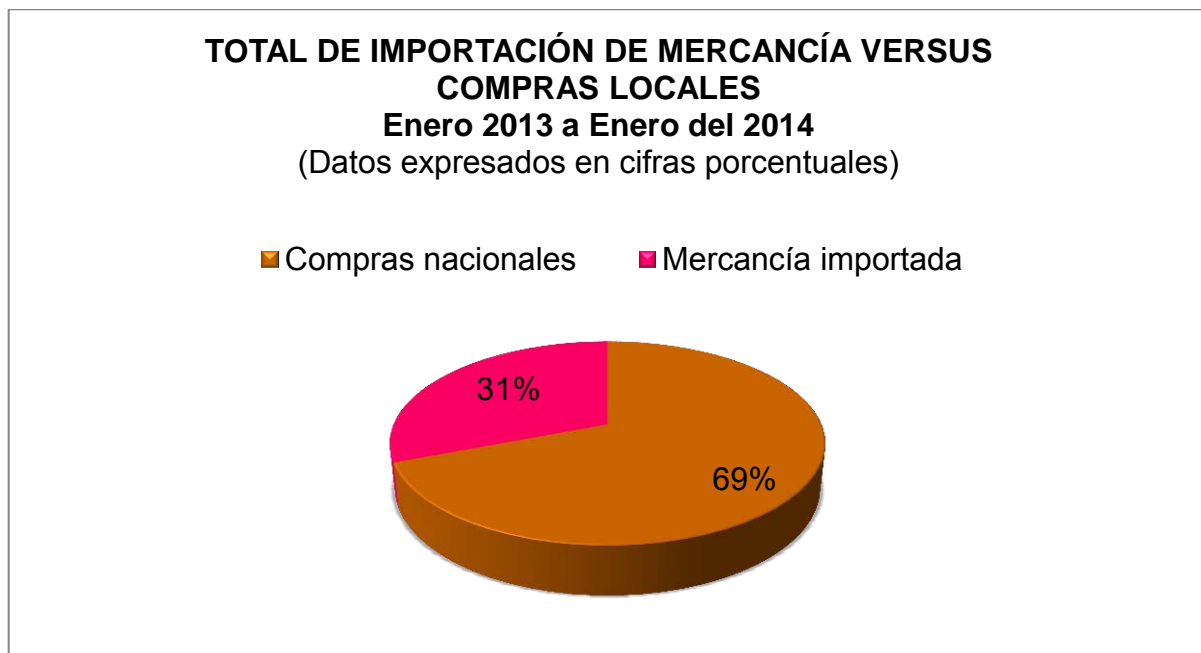


Gráfico 2. Total de importación de mercancía versus Compras locales enero 2013 a enero 2014. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del Gráfico N°1.

Este análisis se realizó únicamente tomando en cuenta aquellos productos objeto de importación, los cuales llevan todo un proceso logístico internacional; se hace referencia a categorías de productos no importados (ferretería e infantil) únicamente con el fin de llegar a un porcentaje total de importaciones versus compras locales de la empresa.

9.4.2 Clasificación arancelaria de las mercancías importadas

En cuanto a la clasificación arancelaria, la mercancía comercializada por la empresa se contempla, mayoritariamente, en seis capítulos del sistema armonizado:

9.4.2.1 Capítulo 73

Manufacturas de fundición, hierro o acero. Por ejemplo: Juegos de ollas de acero.

9.4.2.2 Capítulo 84

Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.

Por ejemplo: refrigeradoras, secadoras de ropa, centros de lavado, lavaplatos, computadoras, congeladores, extractores de grasa, máquinas de coser, ventiladores, dispensadores de agua.

9.4.2.3 Capítulo 85

Máquinas, aparatos de material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imágenes y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos.

Por ejemplo: hornos microondas, batidoras eléctricas, licuadoras, máquinas de hacer café (*coffemakers*), procesadores de alimentos, parrillas eléctricas, planchas de ropa, secadoras y rizadores de cabello, reproductores de DVD, televisores, aspiradoras, cafeteras, ollas de cocción, celulares.

9.4.2.4 Capítulo 87

Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres; sus partes y accesorios. Por ejemplo: motocicletas y sus partes.

9.4.2.5 Capítulo 94

Muebles; mobiliario médico quirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otra parte; anuncios, letreros y placas indicadoras luminosos y artículos similares; construcciones prefabricadas. Por ejemplo: muebles.

9.4.2.6 Capítulo 95

Juguetes, juegos y artículos para recreo o deporte; sus partes y accesorios.

Por ejemplo: Bicicletas de *spinning*, gimnasios en casa, máquinas de hacer ejercicio en general.

9.4.3 Documentación y otros requisitos necesarios para la nacionalización de las mercancías

De acuerdo con el artículo 86 de la Ley General de Aduanas, para realizar el proceso de nacionalización de mercancías (generar la declaración aduanera), la empresa debe contar con los documentos señalados a continuación.

9.4.3.1 Documentación

- a. Factura comercial original: El proveedor de cierta mercancía debe hacer llegar esta al Departamento de Compras y este a su vez, a la Sección de Importaciones.
- b. Certificado de origen.
- c. Conocimiento de embarque: El Departamento de Importaciones coordina con el operador logístico de transporte internacional seleccionado el envío del conocimiento de embarque, llámese *Bill of Lading*, carta de porte o guía aérea.
- d. Declaración de exportación: Es un requisito obligatorio aportarla en caso de que las mercancías tengan un valor superior a los dos mil dólares estadounidenses.

9.4.3.2 Otros requisitos

- Cesión de derecho: El Departamento de Importaciones debe elaborar una cesión de derechos en los casos que una parte de la mercancía se proyecte enviar al Depósito Libre Comercial de Golfito, ya sea a la Tienda Importadora Punto Nueve S.A. o a la Desalmacenadora Guayaquil S.A.
- Notas técnicas: Las notas técnicas de importación se utilizan con el fin de garantizar un mayor control al momento de importar una mercancía. Los productos comercializados por la empresa que deben cumplir con notas técnicas de importación para que las autoridades correspondientes autoricen su ingreso al territorio

nacional, son básicamente las refrigeradoras, congeladores, aires acondicionados y las motocicletas.

Con respecto a los congeladores, aires acondicionados y refrigeradoras, este tipo de mercancía viene cargada de algún tipo de gas refrigerante, como clorodifluorometano, tetrafluoroetano, entre otros. Las notas técnicas por cumplir son:

- Nota técnica 38: Autorización de importación, exportación o reexportación de la Comisión Gubernamental del Ozono.

Este permiso busca la adopción de medidas preventivas para controlar equitativamente las emisiones de sustancias agotadoras de la capa de ozono. Es un trámite gestionado ante el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET), Comisión Gubernamental del Ozono.

- Nota técnica 46: Declaración jurada sobre eficiencia energética.

Para la aplicación de esta nota técnica el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET), cuenta con un formato que contiene información sobre vehículos, además de proporcionar la tarjeta energética necesaria para desalmacenar cualquier tipo de vehículo que ingrese al país.

Es de suma importancia, para un flujo del procedimiento logístico de importación eficiente, que estos permisos sean solicitados en el momento justo para evitar atrasos o contratiempos, especialmente cuando el producto se necesita con urgencia.

9.4.4 Principales países de origen de la mercancía importada por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

Tal como muestra el siguiente gráfico, la empresa realiza importaciones principalmente de cuatro países.

La mayoría de importaciones de la empresa son procedentes de China, representando un 40% del total de las importaciones, seguido de los Estados Unidos con un 30% y por último, México y Panamá con un 20% y 9%, respectivamente.

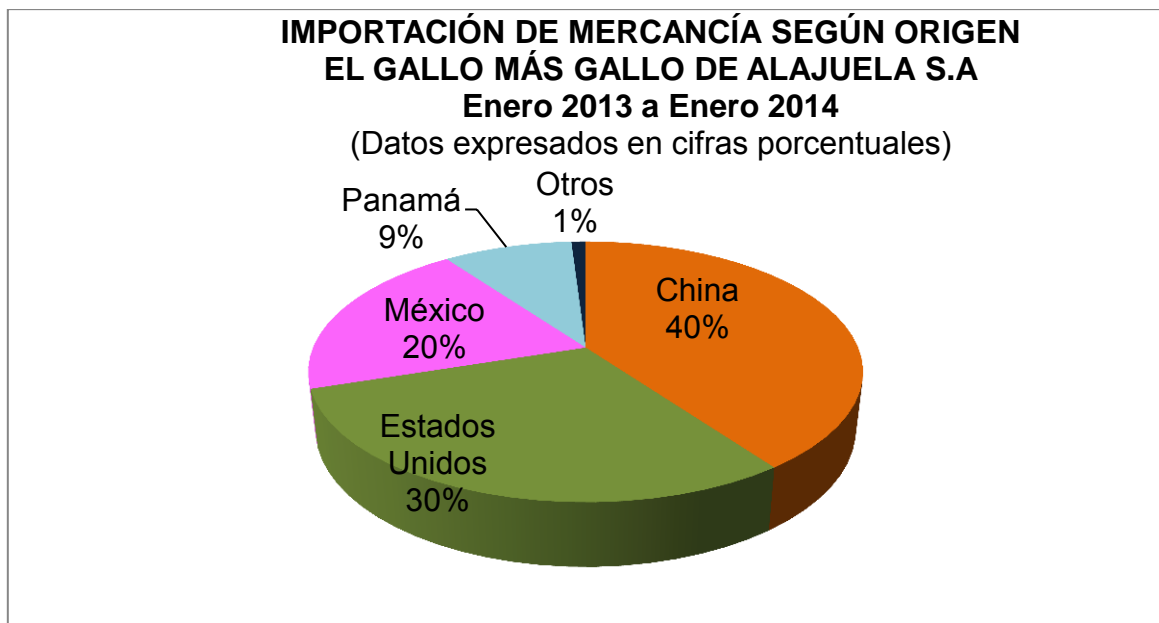






Gráfico 3. Importación de mercancía según origen El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

9.4.5 Duración del tránsito internacional de las mercancías

La siguiente tabla muestra un aproximado de los días de tránsito internacional, desde que la mercancía es embarcada hasta que llega al puerto de destino.

Tabla 7. DURACIÓN DE TRÁNSITO INTERNACIONAL SEGÚN PAÍS DE ORIGEN

País de origen	Duración Aproximada (Días)
 Estados Unidos	- De 9 a 22
 China	-De 30 a 45
 México	- De 15 a 20
 Panamá	-4

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por el Área de Importaciones de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

En cuanto a la duración del tránsito internacional, este varía dependiendo del lugar de origen de las mercancías, de las conexiones que se realicen, además del desempeño de los proveedores para despachar los productos y de la eficiencia de las compañías navieras contratadas.

Como se mencionó anteriormente, estos días se estiman a partir de que la mercancía es embarcada e inicia su transporte internacional, sin embargo, el tiempo varía si se considera el tiempo desde que se hace el pedido, ya que algunas mercancías necesitan ser producidas o ensambladas, lo que toma de un mes a tres meses aproximadamente, dependiendo del producto de que se trate y del país donde se haga la compra.

9.4.6 Medios de transporte utilizados en el procedimiento logístico de importación

El transporte de mercancías constituye una actividad económica fundamental en el comercio internacional, donde los productos son llevados hasta los centros de distribución y por último, a los consumidores.

Una adecuada selección del medio de transporte depende de varios factores, por ejemplo, las características de la mercancía, el peso y volumen de la carga, el valor de los productos, lugar de origen y destino y de la frecuencia y regularidad de uso.

La empresa en estudio, por el tipo de mercancía que comercializa, utiliza principalmente el medio de transporte marítimo, no obstante, la importación de mercancía de carácter urgente o de alto valor se hace por vía aérea y en algunos casos donde la mercancía proviene de países como Panamá o El Salvador, se recurre al medio de transporte por vía terrestre.

IMPORTACIONES DE MERCANCÍA SEGÚN MEDIO DE TRANSPORTE

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A

Enero 2013 a Enero 2014

(Datos expresados en cifras porcentuales)

■ Transporte Marítimo ■ Transporte Terrestre ■ Transporte Aéreo

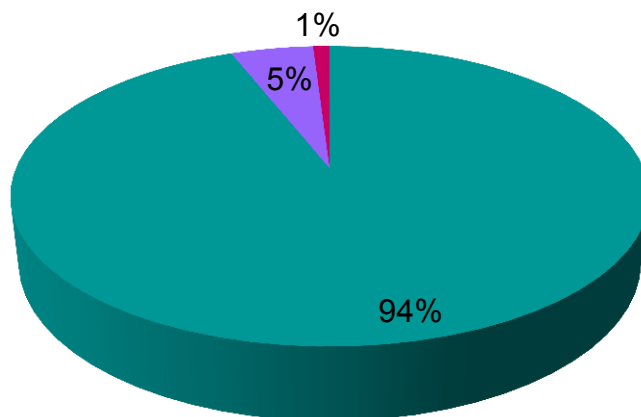


Gráfico 4. Importación de mercancía según medio de transporte, El Gallo más Gallo Alajuela S.A. Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

El transporte marítimo es el más utilizado en el comercio internacional debido a su bajo costo y a la capacidad de carga; en empresas como las estudiadas en este proyecto, representa la mejor alternativa.

Además, los transportes aéreo y terrestre no dejan de ser utilizados, sin embargo en menor proporción. El primero es el más seguro, aunque su costo es mucho más alto que el terrestre o marítimo. En empresas similares a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., su porcentaje de utilización es poco; como se indicó anteriormente, solo se usa para envíos de carácter urgente y en ocasiones para importar mercancía de alto valor que corre riesgo de pérdida o robo. El segundo

posee la ventaja de su bajo costo, pero la desventaja de tener una capacidad de carga muy baja para el tipo de operación de la empresa en estudio.

Tabla 8. Características de los medios de transporte

Medio de transporte	Rapidez	Capacidad	Seguridad	Coste	Tipo de mercancía
Terrestre	Alta	Baja	Media	Bajo	Todas
Marítimo	Baja	Muy alta	Alta	Bajo	Contenedores y granel
Aéreo	Muy alta	Baja	Muy alta	Alto	Alto valor y perecederas

Fuente: Elaboración propia.

9.4.7 Sistemas informáticos utilizados por la empresa

Muchas empresas, pequeñas, medianas y especialmente aquellas que manejan un volumen de carga muy grande, utilizan sistemas digitales que ayudan a controlar algunas de las tareas más importantes que se dan en el proceso de logística.

La empresa en estudio utiliza dos sistemas de software, los cuales dan soporte en varias actividades vinculadas al proceso de logística de importación.

- CODISA-Sistema de Gestión de Almacenes WMS (*Warehouse Management System*) y
- CODISA- NAF Núcleo Administrativo Financiero.

9.4.7.1 Sistema de gestión de almacenes WMS

Este software representa una de las herramientas más modernas y efectivas con las que cuenta la empresa para la gestión de su centro de distribución.

El objetivo principal de este sistema es controlar el movimiento y almacenamiento de materiales dentro del almacén y todo el proceso de las transacciones asociadas.

De manera más precisa, la gestión de almacenes implica la recepción, el almacenamiento y la circulación. Este sistema utiliza tecnología de identificación automática para controlar de manera eficiente el flujo de productos.

Entre los beneficios que provee este sistema se encuentran:

- Tener el conocimiento de la mercancía que se ha adquirido (que llegó al centro de distribución), pero que aún no está en su ubicación final.
- Conocer la ubicación exacta de los productos en cada uno de los estantes o racks.
- Mejorar la detección de errores.
- Los empleados cuentan con un dispositivo móvil que los envía automáticamente a la ubicación correcta, evitando pérdidas de tiempo en la operación.

9.4.7.2 Núcleo Administrativo Financiero

CODISA NAF se trata de una solución financiera- administrativa compuesta de varias aplicaciones integradas, desarrolladas por la plataforma ORACLE, las cuales pueden ser adquiridas e instaladas de manera modular, dependiendo de las necesidades de información de cada empresa.

Entre los beneficios que provee este software se encuentran:

- Se trata de un producto con los principales conceptos y modelos de negocios vigentes y orientados a la agilización de los procesos que requiere la alta gerencia de las empresas modernas.
- Soporta el crecimiento de las empresas y es posible ajustarlo a necesidades específicas.
- Es un producto amigable con el usuario.

El sistema WMS es utilizado por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A., desde el 14 de junio del año 2011; por otro lado se trabaja con el software NAF desde enero del 2013, sin embargo, este se encuentra en funcionamiento total sólo en áreas como contabilidad, pagaduría, recursos humanos y más recientemente en compras e importaciones, aunque aún se encuentra incompleto, para estas dos áreas.

9.5 El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y Electro Importaciones S.A.

A continuación, tal como se mencionó anteriormente, se muestra la información relacionada con el procedimiento logístico de importación de las empresas El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A., con el fin de compararlos y analizar si la empresa en estudio puede adoptar alguna buena práctica de la empresa con la cual está siendo comparada.

Se procedió con la búsqueda en el mercado costarricense de empresas reconocidas que se dedican a la venta de productos similares a los comercializados por EGMGASA y se concluye que la que más se adecua para la elaboración de un análisis comparativo, es la compañía Electro Importaciones S.A., ya que esta representa la competencia más fuerte para la empresa en estudio.

El análisis se enfocará hacia la búsqueda de métodos eficientes que son aplicados por otras empresas importadoras para proponer su implementación. Cabe destacar que a pesar de que se usarán otras empresas como referencia, el análisis se centrará principalmente entre las dos empresas mencionadas anteriormente.

Específicamente, los datos en estudio son: procedimientos logísticos de importación, entes externos que les brindan servicios, datos relacionados con la comercialización de refrigeradoras y lavadoras en cuanto a precios de adquisición y estadísticas de importación y prácticas convenientes de valorar en un proceso logístico de importación.

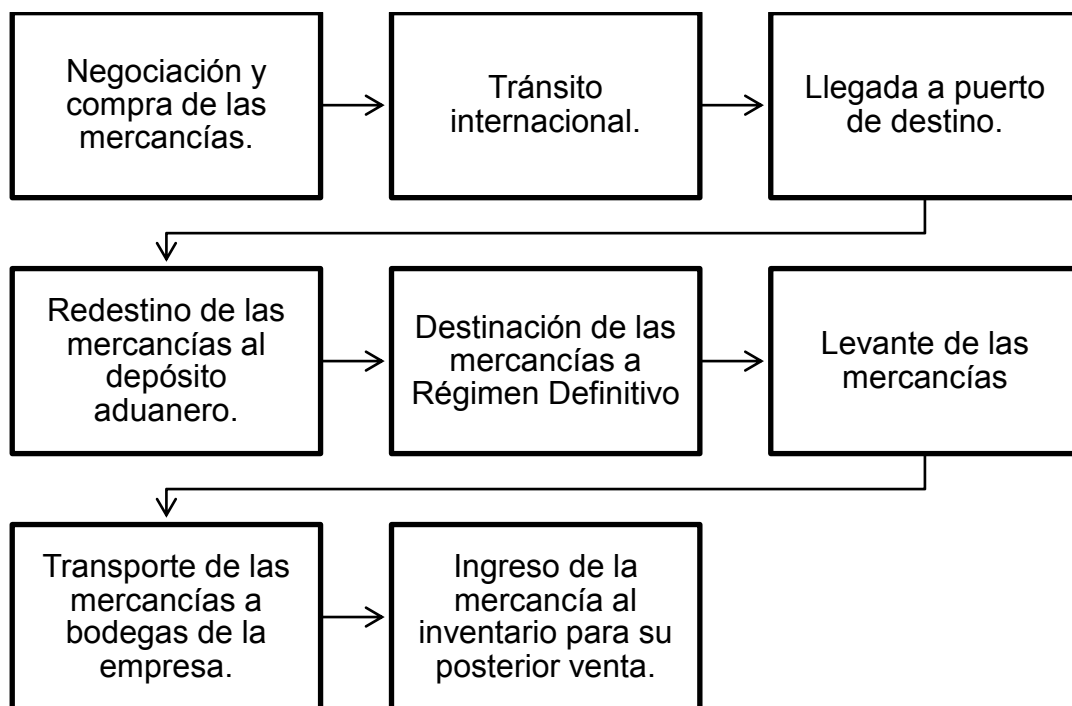
9.5.1 Procedimientos logísticos de importación

Un procedimiento logístico de importación se constituye a través de una serie de fases, las cuales se dan de manera sucesiva para lograr el objetivo final de contar con las mercancías demandadas por los consumidores.

Dentro de las fases que se desarrollan en estos procedimientos se encuentran una serie de actividades específicas, realizadas por el ente respectivo, ya sea el proveedor, el transportista internacional, el personal que labora en puertos entre otros, dependiendo de la etapa del proceso en que se encuentre.

En este caso, los procedimientos logísticos de importación de ambas empresas consisten en las etapas que se muestran a continuación (ver FiguraNº2), destacando que a pesar de ser el mismo para ambas, las decisiones que se tomen y la forma como se ejecuten estas, marcan la diferencia entre ellas.

Figura2. Procedimiento logístico de importación de las empresas en estudio



Fuente: Elaboración propia.

El proceso antes mencionado será marco de análisis de uno de los apartados en el capítulo siguiente.

9.5.2 Entes externos involucrados (servicios) en los procedimientos logísticos de importación

Algunas de las principales decisiones y actividades desarrolladas en el proceso de importación están directamente relacionadas con los entes externos involucrados, ya que estos dan servicios cuya calidad repercute directamente en su eficiencia.

Para llevar a cabo todo el proceso de logística de importación descrito anteriormente, El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y la Empresa Electro Importaciones S.A. deben contar con los servicios de por lo menos cuatro tipos de entes, los cuales son indispensables para que se pueda cumplir con el objetivo de importación de bienes para los consumidores finales.

Estos son:

- Agencias de aduanas.
- Depósitos aduaneros.
- Transportistas internacionales de carga.
- Proveedores.

A continuación se hará referencia a algunas de las compañías involucradas en la cadena de logística de importación de ambas empresas.

9.5.2.1 Agencias de aduanas

Una agencia aduanal es aquella empresa privada facultada por el Estado para realizar los trámites necesarios en el momento de importar o exportar mercancías al territorio o del territorio aduanero nacional. Esta brinda servicio mediante

trámites y declaraciones aduaneras para la correcta recaudación de impuestos a las mercancías.

Entre las agencias de aduanas que le dan soporte a las empresas en estudio se encuentran:

Tabla 9. Agencias de aduanas que dan servicio a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.	Electro Importaciones S.A.
-Aduanas Logística WF S.A. -Automotores Yorlena S.A. (ALFOSA) -Sociedad Apícola Costarricense S.A. (SOCIACO)	-Estudios y Programas S.A. -Humberto Álvarez Sucesores S.A. -Servicios Neptuno S.A.

Fuente: Elaboración propia.

9.5.2.2 Depósitos aduaneros

Los depositarios aduaneros son las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, auxiliares de la función pública aduanera que, autorizadas mediante concesión por la Dirección General de Aduanas custodian y conservan temporalmente, con suspensión del pago de tributos, las mercancías objeto de comercio exterior, bajo la supervisión y el control de la autoridad aduanera.

Los principales depósitos aduaneros que dan servicio a las empresas en estudio son:

Tabla 10. Depósitos aduaneros que dan servicio a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.	Electro Importaciones S.A.
<ul style="list-style-type: none"> -Almacén A. Dora, Heredia S.A. -Almacén Fiscal del Este S.A. -Almacén Fiscal Sandal S.A. -Depósito Aduanero Lagunilla S.A. -Expeditors Mar y Tierra S.A. -Grupo Servica S.A -H.A. Logística de Carga S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> -Almacén de Depósito Fiscal Cariari S.A. -Almacén Fiscal del Este S.A. -Almacenes Generales del Istmo, S.A. -Almacén Fiscal y General EL COCO S.A. -APLL/ILG Logistics S.A. -Centro Logístico Tical S.A. -Depósito Aduanero Lagunilla S.A. -Depósito Internacional de Carga. -DHL (Costa Rica) S.A -ECATRANS S.A. -Transportes Internacionales Tical S.A.

Fuente: Elaboración propia.

9.5.2.3 Transportistas internacionales de carga

El transporte de las mercancías forma parte indispensable de la logística, ya que permite la colocación de bienes en el lugar preciso, en el momento apropiado y bajo las condiciones adecuadas.

Dentro de los objetivos de estas empresas se encuentra, garantizar una correcta distribución y comercialización de los productos al menor costo posible; para ello,

ambas compañías cuentan con la colaboración de transportistas, los cuales brindan servicios tanto de naviera como de consolidación de carga.

Entre los principales transportistas internacionales de estas dos empresas se encuentran:

Tabla 11. Transportistas internacionales que dan servicio a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.	Electro Importaciones S.A.
<ul style="list-style-type: none"> -ILG Logística S.A. -Barlovento, Agencias Marítimas, S.A. -Evergreen Line Costa Rica. -Expeditors Mar y Tierra S.A. -Hamburg Sud Costa Rica S.A. -Hapag Lloyd Costa Rica S.A. -King Ocean Services Costa Rica. -Kuehne Nagel Costa Rica S.A. -Maersks Lines Costa Rica S.A. -Corporación Aduanera San José (COASA). -Seaboard Marine Costa Rica. -Servicargo World Wide S.A. -ZIM Integrated Shipping Services Costa Rica. -DHL Costa Rica S.A. -Interport Logistics Costa Rica. -Servicargo World Wide S.A. -TCI, Transporte de Carga 	<ul style="list-style-type: none"> -Hapag Lloyd Costa Rica S.A. -Traffic Tech International. -Servicios Globales A M Hermanos S.A. -Maersks Lines Costa Rica S.A. -CSAV Agency Central –America & Caribbean. -Barlovento Agencia Marítima S.A. -Expeditors Mar y Tierra S.A. -CMA CGM Costa Rica S.A. -American President Lines Costa Rica S.A. -Yicheng Logistics Costa Rica S.A.

Internacional.	
----------------	--

Fuente: elaboración propia.

9.5.2.4 Proveedores

Un proveedor es una persona o empresa que abastece a otras compañías con existencias de productos o artículos, los cuales pueden ser transformados para su posterior venta o ser comprados directamente para revenderlos, tal es el caso de las empresas en estudio.

Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que los adquiere. En el caso de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y Electro Importaciones S.A., se trata principalmente de todo aquel artículo relacionado con labores domésticas, tal como se mencionó anteriormente.

Algunos de los principales proveedores de la mercancía importada por estas dos compañías son:

Tabla 12. Proveedores que dan servicio a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.	Electro Importaciones S.A.
-Applica Consumer Products INC. -Frigidaire International Company. -Mabeca S.A. -Pan Colombia Traders. -Regal World Wide Trading LLC. -Twin International Corporation.	-Whirlpool Corporation. -LG Electronics Panamá S.A. -LG Electronics INC. /Monterrey México. -Frigidaire International Company. -LG Electronics Thailand CO. LT

-Whirlpool Corporation.	-Pan Colombia Traders.
-Sunbeam Latin America,-LLC	-Hamilton Beach Brands, INC.
-Twin.	-Sunbeam Latin America, LLC.
-Hewlett Packard.	-Applica Consumer Product INC.
-Cubix.	-Kitchen Aid S.A.
-Star Computer.	-Electrolux Home Products Inter.
-Janome.	-La Cuisine International.
-Moval.	-LG Electronics Mexicali.
-Shanxi Yeekang Fitness Products.	-LG Electronics Miami.
-Electrolux Home Products Inter.	
-Jinpin Electrical CO.,LTD. ZHU.	

Fuente: Elaboración propia.

Adicional a lo anterior, cabe destacar que otros entes involucrados específicamente en el proceso de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. son: marchamos electrónicos proveído por las empresas TAG International Solutions CA, LTDA. Y Geotrack S.A. y el servicio de regente químico para la obtención de permisos de importación, el cual es provisto por la Licenciada en Química, María Cecilia Rojas Rojas(N° 11492).

9.5.3 Estudio de la comercialización de refrigeradoras y lavadoras

En este apartado se procedió a realizar una investigación en el sistema Tica sobre el precio de venta de lavadoras y refrigeradoras marcas Whirlpool y Frigidaire, se tomaron en cuenta estos dos tipos de mercancías ya que la categoría de línea blanca es una de las que representa de manera más fuerte la actividad de dichas empresas, además porque posee la ventaja de que las dos empresas importan específicamente las mismas marcas de estos productos.

Con este estudio básicamente pretende, demostrar si un mismo producto es vendido por parte del proveedor, al mismo o a diferente precio para ambas empresas. Lo anterior tomando en cuenta que los productos fueron adquiridos en el mismo periodo de tiempo, que corresponde al mismo modelo y marca, que se trataba del mismo país de origen y que los términos de negociación en dicho momento fueron los mismos.

Para realizar el proceso antes mencionado, se procedió a cuantificar la cantidad de estos productos adquiridos por ambas empresas, tomando en cuenta, todas las refrigeradoras y lavadoras importadas en los meses de junio y julio del año 2013.

Este ejercicio se realiza con el fin de evaluar dichos porcentajes y demostrar si alguna de las dos empresas está aprovechando o desaprovechando mercado en la venta de estos dos productos.

9.5.3.1 Precios de adquisición de refrigeradoras y lavadoras

En junio del 2013 se encontraron seis tipos de modelos de refrigeradoras importadas por ambas empresas con los mismos modelos, cuatro de la marca Frigidaire y dos de la marca Whirlpool.

En tres de estos se encontró diferencia en el precio, aun cuando fueron importadas bajo condiciones idénticas.

Para julio del 2013, se realizó la misma investigación, pero en este caso con lavadoras de las mismas marcas, encontrándose dos tipos de modelos iguales, destacando que en los dos se encontraron diferencias en precios, de igual forma bajo el mismo escenario.

En las Tablas № 13 y № 14 se detallan las comparaciones de estos modelos, mostrando la diferencia en precios y el sobrecosto derivado por ello para la empresa en estudio.

Tabla 13. ANÁLISIS DE PRECIOS DE ADQUISICIÓN DE REFRIGERADORAS FRIGIDAIRE

REFRIGERADORAS FRIGIDAIRE									
MODELO	MES	ORIGEN	INCOTERM	PRECIO DE ADQUISICIÓN EGMGASA (\$)	PRECIO DE ADQUISICIÓN EISA (\$)	DIFERENCIA DE PRECIOS (\$)	CANTIDAD ADQUIRIDA POR EGMGASA	CANTIDAD ADQUIRIDA POR EISA	Sobre costos EGMGASA (\$)
FFHS2622MS	JUNIO	MÉXICO	CYF	\$685	\$685	\$0	182	9	\$0
FPHB2899PF	JUNIO	MÉXICO	CYF	\$1.375	\$1.316	\$59	8	29	\$472
FRT143AG	JUNIO	MÉXICO	CYF	\$375	\$375	\$0	66	64	\$0
FRT163AG	JUNIO	MÉXICO	CYF	\$410	\$410	\$0	61	34	\$0
Total de sobrecostos de GOLLO									\$472
REFRIGERADORAS WHIRLPOOL									
MODELO	MES	ORIGEN	INCOTERM	PRECIO DE ADQUISICIÓN EGMGASA	PRECIO DE ADQUISICIÓN EISA	DIFERENCIA DE PRECIOS	CANTIDAD ADQUIRIDA POR EGMGASA	CANTIDAD ADQUIRIDA POR EISA	Sobre costos EGMGASA
LWT2031D	JUNIO	MÉXICO	FOB	\$331	\$325	\$6	63	63	\$378
LWT8506A	JUNIO	MÉXICO	FOB	\$468	\$473	-\$5	52	48	-\$260
Total de sobrecostos de GOLLO									\$118

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de datos en el sistema TICA.

Tabla 14. ANÁLISIS DE PRECIOS DE ADQUISICIÓN DE LAVADORAS WHIRLPOOL

LAVADORAS WHIRLPOOL									
MODELO	MES	ORIGEN	INCOTERM	PRECIO DE ADQUISICIÓN EGMGASA (\$)	PRECIO DE ADQUISICIÓN EISA (\$)	DIFERENCIA DE PRECIOS (\$)	CANTIDAD ADQUIRIDA POR EGMGASA	CANTIDAD ADQUIRIDA POR EISA	Sobre costos EGMGASA (\$)
7MWTW5622BW	JULIO	USA	FOB	\$405	\$445	-\$40	102	25	-\$4.080
Total de sobrecostos de GOLLO									-\$4.080
LAVADORAS FRIGIDAIRE									
MODELO	MES	ORIGEN	INCOTERM	PRECIO DE ADQUISICIÓN EGMGASA (\$)	PRECIO DE ADQUISICIÓN EISA (\$)	DIFERENCIA DE PRECIOS (\$)	CANTIDAD ADQUIRIDA POR EGMGASA	CANTIDAD ADQUIRIDA POR EISA	Sobre costos EGMGASA (\$)
FAFS4174NW	JULIO	MÉXICO	CYF	\$643	\$634	\$9	3	20	\$27
Total de sobrecostos de GOLLO									\$27

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de datos en el sistema TICA.

9.5.3.2 Estadísticas de importación de refrigeradoras para el mes de junio del 2013 y de lavadoras para el mes de julio del mismo año.

A continuación se muestran estadísticas de importación de refrigeradoras y lavadoras hechas por las empresas El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A., en los meses de junio y julio del año 2013, respectivamente. El propósito principal de los siguientes datos es realizar una comparación entre la cantidad de mercancía importada por estas dos empresas, a partir del parámetro de cantidad de bultos.

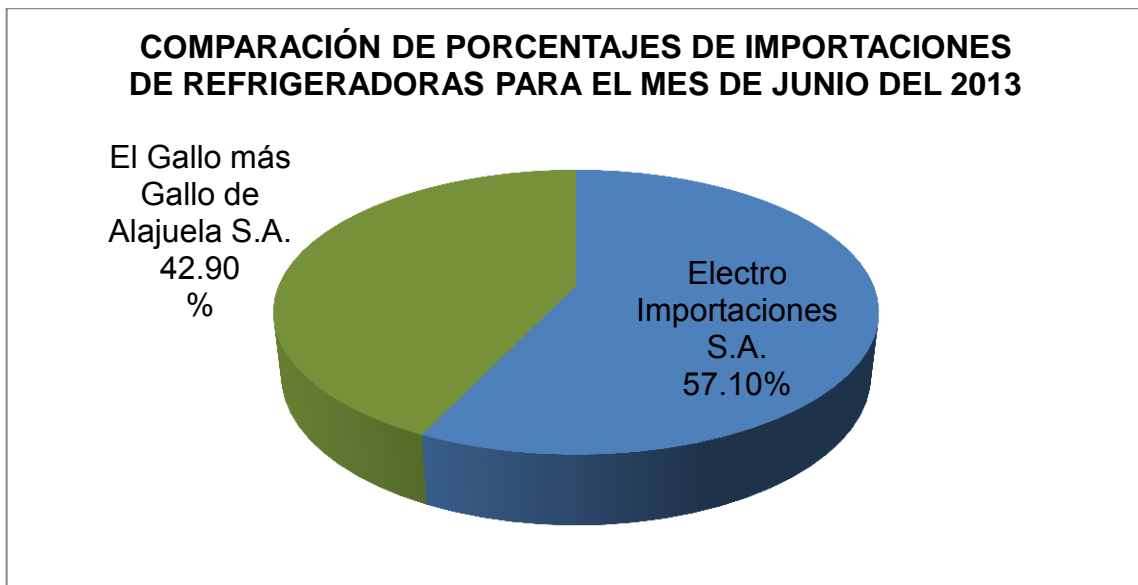


Gráfico 5. Comparación de porcentajes de importaciones de refrigeradoras para junio del 2013. Fuente: Elaboración propia a partir de información disponible en el Sistema Tica para junio del 2013.

Según el gráfico anterior, en un total de 1401 bultos de refrigeradoras, 601 corresponde a las importadas por la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

y 800 a la empresa Electro Importaciones S.A., representando un 42.90% y 57.10%, respectivamente.

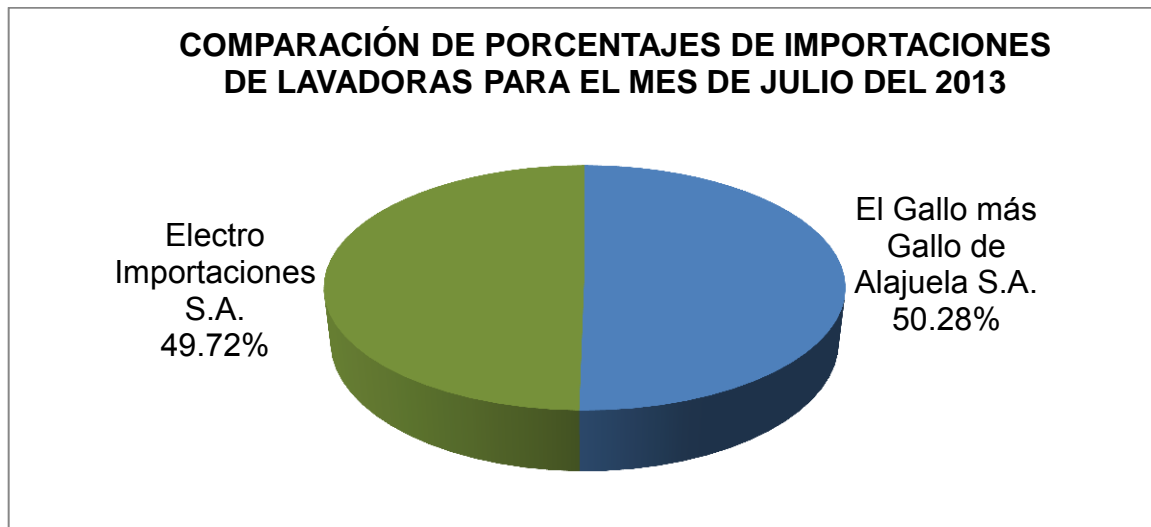


Gráfico 6. Comparación de porcentajes de importaciones de lavadoras para julio del 2013. Fuente: Elaboración propia a partir de información disponible en el Sistema Tica para julio del 2013.

En cuanto a las lavadoras, se importaron un total de 6313 bultos, en este caso 3174 corresponden a la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y 3139 a la empresa Electro Importaciones S.A., representando un 50.28 % y 49.72%, respectivamente.

En los datos anteriores se observa que la diferencia en porcentajes de importación de refrigeradoras y lavadoras fue de un 14,20% y 0,56% respectivamente.

En el primero de los casos la diferencia es mayor, sin embargo, ese porcentaje podría deberse a la necesidad de abastecer más cantidad de tiendas o a la importación de dicho producto en otro de los meses.

9.5.4 Serie de prácticas convenientes a valorar en un proceso logístico de importación

A raíz de la información provista a lo largo del presente informe, además del involucramiento de la estudiante en el proceso de importación de la empresa en estudio, se determinó que dentro de este complejo proceso existen otros factores que afectan directamente la cadena logística de importación de una empresa.

Estos factores se basan en aspectos relacionados con el personal involucrado en sus procedimientos logísticos de importación, tales como el contar con una figura dentro del área que dé estabilidad como lo es una jefatura; es importante que cada colaborador tenga claro cuáles son sus funciones dentro del área y se encuentre en constante capacitación, así como la comunicación asertiva que debe haber entre estos.

Además, existen otros aspectos que se podrían evaluar para empezar a implementar, tales como herramientas de control en cuanto a la evaluación de servicios externos, seguimiento de contenedores, así como una herramienta de planificación de la demanda.

Con respecto a los datos anteriores, en este apartado se mostrará la forma en la que lo hacen las empresas El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

Se pretende que con esta evaluación comparativa sobre buenas prácticas, la empresa realice un *benchmarking* con el que logre adoptarlas, en pro de la mejora de su procedimiento actual.

El *benchmarking* es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional (Jerome, 1997:4).

Este tipo de prácticas serán evaluadas y analizadas en el siguiente capítulo con el fin de determinar si es factible para El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. considerar su uso.

9.5.4.1 Personal involucrado en el procedimiento logístico de importación

Las cualidades, aptitudes y funciones que realice el personal que labora en una empresa, influyen de gran manera en la eficiencia de los procesos que se realicen.

Es por esta razón que se considera necesario evaluar aspectos que se pueden mejorar en cuanto al personal involucrado en el procedimiento logístico de importación, los cuales se muestran a continuación de una manera comparativa entre ambas empresas.

9.5.4.1.1 Estructura organizacional del Área de Importaciones

Tabla 15. Estructura organizacional del Área de Importaciones de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A	Electro Importaciones S.A.
<p>La estructura organizacional del Área de Importaciones de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. está compuesta por tres colaboradores:</p> <p>✓ Un encargado de importaciones.</p>	<p>La estructura organizacional del Área de Importaciones de la empresa Electro Importaciones S.A. está compuesta por cinco colaboradores:</p> <p>✓ Un Jefe de importaciones.</p>

<p>✓ Dos asistentes de importaciones.</p> <p>El Encargado de Importaciones es responsable del seguimiento de las cargas desde el país de origen hasta la llegada al centro de distribución de la empresa, llevando a cabo un monitoreo de todos aquellos procesos necesarios para la nacionalización de las mercancías.</p> <p>Por otro lado, los dos asistentes son responsables de realizar las tareas técnicas para cumplir con dicho proceso.</p> <p>El Área de Importaciones, no cuenta con un jefe directo, el cual esté autorizado para firmar pagos de facturas, impuestos aduanales o cualquier otro trámite necesario para cumplir con el proceso de importación, lo que muchas veces atrasa el procedimiento logístico de importación.</p> <p>Además, los niveles de autoridad no se encuentran claros, ya que el Encargado de Importaciones no tiene total autoridad sobre los Asistentes de Importaciones.</p>	<p>✓ Cuatro encargados de importaciones.</p> <p>El Jefe de Importaciones tiene a su cargo a los encargados de importaciones; este es responsable de firmar documentos necesarios para la importación de los bienes, además de estar en constante control y supervisión de toda tarea relacionada con el proceso de importación.</p> <p>Los pagos que firma este dependen de los montos que sean; se cuenta con una escala que fija hasta qué monto el Jefe de Importaciones u otro colaborador puede aprobar dicho pago.</p> <p>En el caso de que un monto sea superado por la escala capaz de aprobar el Jefe de Importaciones, el trámite es firmado y aprobado únicamente por el Gerente General de la compañía, sin embargo, la mayoría de las veces son firmados por el Jefe de Importaciones.</p> <p>Por otro lado, los encargados de</p>
---	---

<p>De igual manera, se tiene establecido que ambos asistentes poseen la misma jerarquía dentro del área, sin embargo en el quehacer diario, existe un asistente el cual posee más autoridad que el otro, siendo este último supervisado tanto por el Encargado de Importaciones como por un Asistente de Importaciones.</p>	<p>importaciones son responsables de trabajar mediante cuentas asignadas (proveedores).</p> <p>Uno de estos se encarga específicamente de la mercancía destinada al Depósito Libre Comercial de Golfito, debido a la gran cantidad de papeleo y requisitos que implica esta modalidad.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de información.

9.5.4.1.2 Manual de funciones

Tabla 16. Manual de funciones en el Área de Importaciones de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A	Electro Importaciones S.A.
<p>El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. no cuenta con un manual de funciones actualizado para el Área de Importaciones. El conocimiento de las funciones se obtiene únicamente mediante comunicación verbal.</p>	<p>En el Área de Importaciones de la empresa Electro Importaciones S.A. cada colaborador cuenta con sus funciones definidas, este manual incluye no sólo las responsabilidades de cada quien, sino que además establece las metas a cumplir y se evalúan los respectivos indicadores de gestión, según previas evaluaciones.</p>

	<p>Básicamente, estas evaluaciones se realizan de la siguiente manera: el Gerente de Logística evalúa al Jefe de Importaciones y este a los Encargados de Importaciones.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

9.5.4.1.3 Capacitaciones al personal

Tabla 17. Capacitaciones al personal del Área de Importaciones de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A	Electro Importaciones S.A.
<p>La empresa en estudio carece de un plan de capacitaciones para el personal de importaciones y el resto de colaboradores involucrados en este proceso, tampoco cuenta con un asesor especialista en temas de aduanas y comercio exterior.</p>	<p>En la empresa Electro Importaciones S.A. se contrata a un asesor aduanal, este hace revisiones de casos específicos en los que se tiene dudas con respecto al procedimiento de importación de mercancías.</p> <p>Estas revisiones consisten en un ejercicio mediante el cual el asesor aduanal revisa todos los documentos de principio a fin sobre determinada importación.</p> <p>En caso de encontrar alguna anomalía, esta es comunicada inmediatamente a</p>

	<p>la empresa.</p> <p>Además de casos específicos, se hacen algunos estudios aleatorios. Por ejemplo, se realizan estudios a dos importaciones por mes, en donde se revisan documentos, firmas, cálculo de impuestos, entre otros requisitos. En caso de detectar alguna anomalía, se amplía la muestra.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

9.5.4.1.4 Comunicación organizacional

Tabla 18. Comunicación organizacional en El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A	Electro Importaciones S.A.
<p>Al no existir un horario establecido para reuniones, la comunicación entre el Área de Importaciones y otros departamentos implicados en el proceso de importaciones es bastante pobre.</p> <p>El único acercamiento formal que se da entre departamentos o áreas, es cuando se presenta alguna urgencia relacionada con el atraso de cargas u</p>	<p>El personal de Electro Importaciones S.A., además de tener constante comunicación, cuenta con un horario establecido para reuniones, estas se realizan al menos una vez a la semana y en ellas participa todo aquel personal que pueda verse afectado con alguna decisión que se tome en dicha reunión.</p>

otro evento similar.	
----------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

9.5.4.2 Herramientas de control

Además de las prácticas en relación al personal involucrado en el procedimiento, se considera que existen herramientas de control que pueden hacer que el proceso se torne más eficiente. A continuación se describe el uso de estas herramientas por parte de cada una de las empresas en estudio.

Tabla 19. Herramienta de evaluación de servicios externos en El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A	Electro Importaciones S.A.
<p>El Gallo más Gallo de Alajuela trabaja con una gran cantidad de entes externos, sin embargo, no existe una herramienta para evaluar el desempeño de estos.</p>	<p>En esta empresa se efectúan evaluaciones anuales, en donde se definen los requisitos de calidad y otros aspectos por tomar en cuenta, dependiendo del ente de que se trate.</p> <p>El Área de Importaciones se encarga de evaluar agencias aduanales, depósitos aduaneros y transportistas de carga, mientras que los departamentos Compras y Ventas se encargan de evaluar el desempeño de los proveedores.</p>

Fuente: Elaboración propia.

9.5.4.2.1 Herramienta de seguimiento de contenedores

Tabla 20. Herramienta de seguimiento de contenedores en El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A	Electro Importaciones S.A.
<p>El único documento con el que cuenta esta compañía para dar seguimiento a su mercancía es un informe en Excel, el cual es alimentado únicamente por el Encargado de Importaciones.</p> <p>Este es el único que conoce o puede consultar el estado de las cargas.</p> <p>El Área de Importaciones debe enviar este informe semanalmente al Departamento de Compras, aunque no se cumple a cabalidad.</p> <p>En caso de que algún administrador de categoría u otro colaborador esté interesado en la ubicación de una carga, este debe hacer la consulta al Encargado de Importaciones, directamente.</p>	<p>En Electro Importaciones S.A. no existe una herramienta tecnológica para monitorear o consultar el estado de una carga.</p> <p>El Área de Importaciones lleva este control en cuanto a la mercancía, en tránsito, en puerto, o en depósito aduanero.</p> <p>Cada administrador de categoría da seguimiento a la mercancía que ha adquirido en el medio que desee.</p> <p>Si algún administrador de categoría u otro interesado desean saber la ubicación de una carga, este debe hacer la consulta a Importaciones.</p> <p>Sin embargo, gracias a las reuniones constantes, estas consultas se pueden</p>

	evacuar en esos momentos.
--	---------------------------

Fuente: Elaboración propia.

9.5.4.2.2 Herramienta o software de planificación de la demanda

Tabla 21. Herramienta o software de planificación de la demanda en El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.	Electro Importaciones S.A.
<p>El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. cuenta con una herramienta para planificar la demanda (cálculo mediante una fórmula de reabastecimiento), la cual trabaja bajo estadísticas de los tres años anteriores.</p> <p>Este método sólo funciona como una guía para los administradores de categoría, ya que las estimaciones no son exactas o poco aproximadas, por lo que algunos compradores han dejado de utilizarla.</p>	<p>En esta compañía se ha empezado hace poco tiempo a trabajar con un software de planificación de la demanda.</p> <p>Sin embargo, debido al poco tiempo de uso, no se pudo determinar si está cumpliendo con las expectativas requeridas para la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

9.5.5 Otras empresas dedicadas a la importación de electrodomésticos

Existen otras empresas que a pesar de ser más pequeñas y no tener tanto mercado acaparado, tal como las empresas antes mencionadas, cuentan con métodos eficientes que ayudan a mejorar su proceso logístico de importación.

Se realizó una breve entrevista al encargado de importaciones de la empresa Artelec S.A. quien aseguró que a pesar de trabajar en una compañía pequeña la cual está en un proceso de crecimiento, cuenta con buenas prácticas en su proceso logístico, lo cual ayuda a disminuir riesgos y demoras.

Por ejemplo, mantener una comunicación asertiva entre departamentos involucrados en el proceso, le ha permitido a Artelec S.A. un mayor orden a lo largo del proceso, ya que se evitan contratiempos, además de mantener al personal capacitado en materia de aduanas y comercio exterior.

Asimismo, el trabajar con sentido de urgencia, anticipándose a cualquier tarea necesaria para llevar a cabo el proceso de importación.

Igualmente, se efectuó una entrevista con uno de los colaboradores de la empresa Wal-Mart de México y Centroamérica, (el cual pidió total confidencialidad a la hora de brindar su cargo y nombre). Dicha persona mencionó que la empresa Wal-Mart trabaja con tres *in Plant* los cuales dan asistencia en todo momento a la empresa, esto les ha ayudado a evitar atrasos y a sentirse mucho más seguros, gracias a que pueden evacuar dudas de manera inmediata, junto con los otros departamentos.

10 CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN COMPARATIVA DEL PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA EL GALLO MÁS GALLO DE ALAJUELA S.A. CON OTRAS EMPRESAS IMPORTADORAS

Este capítulo tiene como objetivo principal, realizar una comparación y análisis del proceso de importación entre la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y otras empresas importadoras de bienes similares, principalmente con la empresa Electro Importaciones S.A.

Inicialmente se hace referencia de cada una de las etapas del proceso de importación y de los entes externos que brindan servicios, para luego comparar la información relacionada con la adquisición y estadísticas de importación de dos productos (lavadoras y refrigeradoras) y finalmente algunas buenas prácticas por tomar en cuenta en dicho proceso.

Finalmente, tras haber estudiado todos estos datos se realiza un análisis FODA de ambas empresas, con el fin de tener más clara la situación de estas, y que ayude a generar una eficiente propuesta de mejora.

10.1 Procedimientos logísticos de importación

El procedimiento logístico de importación debe ser tomado por toda empresa comercial como uno de los puntos más importantes por estudiar y monitorear, ya que de este depende que se cumpla el objetivo fundamental de satisfacer a los clientes mediante el ofrecimiento de variedad de productos, a un buen precio y de buena calidad.

Tal como se mencionó anteriormente, un proceso de importación de mercancías cuenta con etapas fundamentales, sin embargo, las diferencias que se suscitan entre las empresas que lo realizan radican en las decisiones que se tomen en cada fase.

Las etapas básicas de los procesos de importación de mercancías de ambas empresas mencionadas en el capítulo anterior, son las siguientes:

- Negociación y compra de las mercancías.
- Tránsito internacional.
- Llegada a puerto de destino.
- Redestino de las mercancías al depósito aduanero.
- Trámites para la nacionalización de las mercancías.
- Desalmacenaje de las mercancías.
- Transporte de las mercancías a bodegas de la empresa.
- Ingreso de la mercancía al inventario para su posterior venta.

Desde que inicia la cadena logística de importación de mercancías, es necesario buscar y analizar las mejores opciones para lograr la mayor eficiencia posible.

En la primera etapa, cada empresa (administrador de categoría) debe elegir cuál será su proveedor para el producto que necesita adquirir; dentro de esa negociación debe tener en cuenta, por ejemplo, el país de origen de la mercancía, precios y cantidades del producto, posibles descuentos, plazos de entrega, entre otras condiciones.

Asimismo, el proveedor, el administrador de categoría o de manera conjunta, seleccionan el transportista internacional que será responsable de trasladar la

carga hasta el puerto acordado. Dentro de esta etapa se debe tomar la decisión del *incoterm* bajo el que vendrán las mercancías, con el fin de conocer las responsabilidades de cada una de las partes (consignatario, proveedor).

En el momento en el que se recibe la notificación o aviso de arribo, se debe seleccionar a cuál depósito aduanero se redestinarán las mercancías, en este punto se toman decisiones en cuanto a la ubicación, espacio, tarifas y seguridad que ofrecen estos.

Previo a la selección del depósito aduanero por contratar, se debió haber seleccionado cuál agencia aduanal será la responsable de realizar el debido proceso de nacionalización de las mercancías, considerando en esta etapa principalmente, la rapidez para realizar trámites y las tarifas que se aplicarán.

Seguidamente, habiendo cumplido con todos los requisitos necesarios, se puede realizar el desalmacenaje de las mercancías para su posterior traslado al centro de distribución e ingreso al inventario.

Además de lo anterior, el conocimiento de la legislación aduanera, la experiencia que posea el personal encargado de este proceso y otras habilidades como por ejemplo el orden, sentido de urgencia entre otros, cambia radicalmente los resultados que se obtengan en esta operación.

Algunos datos importantes a estudiar sobre el proceso de importación de estas empresas son, además, el país de origen de las mercancías y los medios de transporte utilizados.

Con respecto al origen de las importaciones, ambas empresas importan mercancía principalmente desde China, Estados Unidos y México. El país de origen de las mercancías es un aspecto sumamente importante ya que afecta

directamente los derechos arancelarios, es decir, un mismo producto pero de origen diferente posee una carga tributaria diferente.

Costa Rica posee Tratados de Libre Comercio (TLC) con los tres principales países de origen de las mercancías adquiridas por las dos empresas, con lo que ambas empresas pueden aprovechar los beneficios arancelarios.

En cuanto a los medios de transporte utilizados se encuentran, el marítimo, terrestre y aéreo; el más utilizado por ambas es el primero, debido al tipo de mercancía que se adquiere.

10.2 Entes externos que brindan servicios

En el capítulo anterior se detallaron los principales entes externos que dan servicio a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y la empresa Electro Importaciones S.A., tanto agencias de aduanas, depósitos aduaneros, transportistas internacionales como proveedores.

Seguidamente se muestra el servicio que dan algunas de las principales empresas que trabajan con El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y Electro Importaciones S.A.

Se hace referencia al servicio que brindan las agencias de aduanas, depósitos aduaneros y transportistas internacionales utilizados por cada una de estas compañías, y con respecto a los proveedores de mercancías, se detalla principalmente en aspectos por considerar para la selección de estos.

Cabe mencionar que la empresa en estudio solicitó que aquella información relacionada con tarifas no se expusiera por motivos de confidencialidad de información, sin embargo, un aspecto importante con respecto al coste de estos servicios, es que este depende en gran medida de la negociación que se realice.

10.2.1 Agencias de aduanas

Uno de los principales criterios por evaluar en la contratación de los servicios de agencia aduanal es la agilidad en el proceso de generación de la declaración aduanera, desde el momento en que cuentan con la totalidad de la documentación necesaria y se ha hecho la solicitud de pago de impuestos.

Además se considera el control y agilidad en trámites documentales, tomando en cuenta que es necesaria la solicitud a tiempo de todos los requisitos asociados a la importación de cierta mercancía. Por ejemplo, se toman en cuenta las notas técnicas de importación, certificados de origen o cualquier otro tipo de permiso que pueda atrasar el proceso de nacionalización.

Relativo a los exámenes previos, es importante evaluar la rapidez y el sentido de urgencia de la empresa responsable; lo anterior sin dejar de lado el cuidado que se debe tener en la revisión de cantidades, modelos y estado del empaque/embalaje.

Otro aspecto importante es la asesoría que puedan brindar, en temas relacionados a clasificación arancelaria y aplicación de tratados internacionales, con el fin de ahorrar costos a la compañía.

Tabla 22. Servicios que dan las agencias de aduanas utilizadas por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Sociedad Apícola Costarricense S.A	Electro Importaciones S.A. Humberto Álvarez Sucesores S.A
La empresa Sociedad Apícola Costarricense S.A. (SOCIACO), fue	Humberto Álvarez Sucesores S.A. fue fundada en 1930.

<p>fundada en 1982.</p> <p>SOCIACO es una empresa autorizada para transportar mercancías y para ser agencia de aduanas.</p> <p>La compañía es administrada y comandada por sus dueños (cada uno de ellos con más de 35 años de experiencia). Cuenta con seis oficinas a lo largo del país y 121 colaboradores.</p> <p>Entre los servicios que ofrece como agencia de aduanas se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asesoría aduanera y logística en general. -Trámites en todas las aduanas del país. -Mensajería. -Trámite y confección de servicios (controles y registros, tóxicos, precursores, etc.) -Trámite y confección de exoneraciones. -Retiro de documentación en líneas aéreas y marítimas, así como también en cualquier banco del área nacional. -Transporte y consolidación de carga internacional. 	<p>El Grupo H.A. Logística se especializa en el manejo logístico de la carga internacional ofreciendo soluciones integrales en toda la Región.</p> <p>Grupo Humberto Álvarez posee 15 oficinas en el país y al día de hoy cuenta con más de 270 colaboradores.</p> <p>Entre los servicios que ofrece como agencia de aduanas se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importación (Definitiva o Temporal) - Exportación (Definitiva o Temporal) - Regímenes Especiales -Tránsitos Nacionales -Tránsitos Internacionales Zonas Francas -Perfeccionamiento (Activo o Pasivo) -Reclamos y gestiones administrativas.
---	--

<p>-Manejo de exportaciones a cualquier parte del mundo.</p> <p>-Están autorizados para tránsito interno (redestinos).</p>	
--	--

Fuente: Personal de las agencias de aduanales Sociedad Apícola Costarricense S.A y Humberto Álvarez Sucesores S.A.

10.2.2 Depósitos aduaneros

Al contratar los servicios de depósito aduanero, resulta importante evaluar criterios como la ubicación de las bodegas, conocer la distancia a la que se encuentra, así como las horas en las que se dificulta o se atrasa el tránsito en la ruta, desde éste hasta el centro de distribución de la empresa.

Además, en cuanto al almacenamiento y manipulación de la mercancía, el almacén debe contar con sistemas de manejo de carga eficientes (carretillas, grúas, transelevadores entre otros.), y personal capacitado en el tipo de manipuleo que se le debe dar a ciertos productos.

La capacidad de asistencia y comunicación inmediata en cuanto a mercancía que sobrepasa el tiempo estimado que la empresa aprueba que esté en depósito aduanero, así como comunicar cualquier inconveniente que se presente con la carga, es también uno de los criterios que se debe evaluar.

Se procedió a solicitar información a los principales depósitos aduaneros utilizados por ambas empresas.

Tabla 23. Servicios que dan los depósitos aduaneros utilizados por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

<p>El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Grupo Servica S.A.</p>	<p>Electro Importaciones S.A. Grupo Tical Holding Costa Rica.</p>
<p>Grupo Servica, S.A., ofrece asesoría completa, seguridad y fluidez en las acciones desarrolladas, así como oficinas regionales en todas las aduanas del país.</p> <p>Actualmente, Grupo Servica S.A. ofrece los servicios de depositario aduanero con bodegas de almacenamiento destinadas con el espacio para la operación que se requiera, además administración de inventarios por medio del sistema informático Warehouse Management System (WMS).</p>	<p>Grupo Tical está autorizado por la Dirección General de Aduanas y por el Ministerio de Hacienda para actuar como Auxiliar de la Función Pública bajo la modalidad de Depositario Aduanero Fiscal, permitiendo así la custodia de todas las mercancías que ingresa al país para su uso temporal o definitivo.</p> <p>Ofrece los servicios de almacenaje fiscal, reempaque y distribución, control de inventarios, carga y descarga de mercancía aérea, marítima y terrestre, y terminal de exportación.</p>

Fuente: Personal de Grupo Servica S.A. y Grupo Tical Holding Costa Rica.

10.2.3 Transportista internacional

La selección del transportista internacional de carga es una de las actividades más importantes en el procedimiento logístico de importación; en él se deben

contemplar, principalmente, servicios que ofrecen en general, rutas y tiempos estimados de tránsito, número de empleados y oficinas con las que cuentan, y además de tarifas.

Ambas empresas trabajan con una cantidad grande de este tipo de entes, por lo que se procede a exponer información acerca de dos de los principales que le brindan servicio a ambas compañías.

Tabla 24. Servicios que dan los transportistas internacionales utilizados por El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A.

<p style="text-align: center;">American President Lines Costa Rica S.A</p>	<p style="text-align: center;">King Ocean Services Costa Rica</p>
<p>Algunos de los principales servicios que presta esta compañía son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios aéreo.-marítimos. - Soluciones de transporte de carga global. - Consolidación en el origen/destino. - Administración de órdenes de compra, vendedores y facturas. - Planificación de envíos y elaboración de informes del indicador clave de desempeño. - Servicios por tiempo definido y servicios de carga parcial (LCL) <p>Actualmente, el número de empleados supera los 3000 colaboradores</p>	<p>Los servicios que ofrece esta compañía son de transporte marítimo para contenedor completo, equipos especiales, maquinaria y equipo break bulk (BB).</p> <p>Cuentan con oficinas propias en cada uno de los países que trabajan y son un aproximado de 500 empleados.</p> <p>-Los orígenes que trabajan hacia Costa Rica son los siguientes:</p> <p>Miami: 03 días de tránsito.</p> <p>Cartagena, Colombia: 05 días de tránsito.</p> <p>Barranquilla, Colombia: 07 días de</p>

<p>alrededor del mundo; en Costa Rica la oficina posee 10 colaboradores.</p> <p>Con respecto a las rutas y tiempos estimados de tránsito se encuentran:</p> <p><u>Asia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Salida de los principales puertos de Asia con transbordo en Busan y Manzanillo. - Salida de los principales puertos como Hong Kong, Busan, entre otros, con transbordo en Manzanillo, Panamá. <p>El tiempo de tránsito aproximado es de 30 a 40 días, según origen.</p> <p><u>Estados Unidos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desde Estados Unidos el servicio es directo. El tiempo de tránsito aproximado es de 12 a 22 días, según origen. <p><u>México</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desde México el servicio es directo. <p>El tiempo de tránsito aproximado es de 15 a 25 días, según origen.</p>	<p>tránsito.</p> <p>Panamá: 18 horas de tránsito.</p> <p>-Los destinos que trabajan desde Costa Rica son los siguientes:</p> <p>Miami: 03 días de tránsito.</p> <p>Cartagena, Colombia: 05 días de tránsito</p> <p>Barranquilla, Colombia: 07 días de tránsito</p> <p>Panamá: 18 horas de tránsito.</p> <p>Aruba: 10 días de tránsito</p> <p>Curacao: 11 días de tránsito.</p> <p>Islas del Caribe: Dominica, Barbados, Anguilla, Republica Dominicana, Granada, Guyana, Montserrat, Nevis, Sta. Lucia, San Martin, Suriname, St Vincent y Trinidad: entre 10 a 15 días de tránsito.</p> <p>Además cuenta con servicio desde Miami hacia Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Maracaibo y Venezuela.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

10.2.4 Proveedores

Toda empresa debe realizar un procedimiento de búsqueda y selección de sus proveedores, los cuales deben adecuarse a sus necesidades. Por lo general este proceso es realizado por el Departamento de Compras.

La selección de los proveedores es un factor de gran relevancia si el objetivo es brindar productos de calidad a los clientes, y para ello se deben tomar en cuenta factores como precio, calidad, condiciones de pago y servicio.

Es necesario, además, conocer perfectamente las condiciones que ofrecen estos proveedores con el fin de evitar cualquier inconveniente que se presente por falta de información.

Entre los aspectos que se deben conocer acerca de los proveedores con los que se trabaja se encuentran los siguientes:

Tabla 25. Aspectos necesarios de conocer acerca de los proveedores

Condiciones referidas a la calidad	Condiciones económicas	Otras condiciones
-Calidad de los productos. -Materiales utilizados. -Características técnicas. -Periodo de garantía. -Servicio postventa. -Servicio de atención al cliente.	-Precio unitario. -Descuento comercial. - <i>Rappels</i> (descuentos por volumen de compra) -Forma de pago. -Plazo de pago. -Precio de envases y embalajes. -Pago del transporte.	-Periodo de validez de la oferta. -Causas de rescisión del contrato. -Circunstancias que pueden dar lugar a revisiones en los precios. -Plazo de entrega. -Embalajes especiales.

	-Pago del seguro. -Recargos por aplazamiento de pago.	-Devoluciones de los excedentes.
--	--	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de: Búsqueda y selección de proveedores, Mc Graw- Hill.

Tal como se mostró anteriormente, tanto la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. como Electro Importaciones S.A, trabajan con empresas que brindan servicios bastante completos para la necesidades de ambas.

Según la información obtenida en las entrevistas a las organizaciones en estudio, no se registran hasta el momento deficiencias considerables en el servicio que brindan éstas empresas.

Sin embargo el control y evaluación de estos es necesario; en el caso de los tres primeros entes estudiados, es conveniente que, el Área de Importaciones, realice evaluaciones periódicas con el fin de determinar si dichos entes están cumpliendo con las necesidades de la empresa.

En el país se cuenta con una cantidad amplia de agencias de aduanas, depositarios aduaneros y transportistas internacionales, por lo que si alguna de estas empresas no cumple con las expectativas previstas, se podrían buscar nuevas opciones que satisfagan tales necesidades.

Con respecto a los proveedores, el Departamento de Compras es el que posee un mayor contacto con estos, por lo que sería conveniente que los mismos administradores de categoría los evalúen periódicamente.

Cabe destacar que, en este último caso, resulta más difícil buscar nuevas opciones ya que las alternativas en el mercado son menores y las marcas que comercian son reconocidas y preferidas por los consumidores, por lo que dicha

evaluación consistiría más en la obtención de resultados para comunicar a los proveedores y buscar soluciones.

10.3 Comparación y análisis en la comercialización de refrigeradoras y lavadoras

En el capítulo anterior se mostraron datos relacionados con la adquisición de refrigeradoras y lavadoras marcas Whirlpool y Frigidaire por parte de las sociedades en evaluación.

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en cuanto a los precios de adquisición y las estadísticas de importación de estos bienes.

Los datos utilizados son extraídos del sistema TICA, el cual es alimentado por diversas fuentes, y contiene información que proviene específicamente de transportistas, agentes de aduanas, instituciones públicas, zonas francas, depósitos aduaneros, aduanas y sus funcionarios, entre otros.

10.3.1 Análisis de precios de adquisición de refrigeradoras y lavadoras

La investigación demuestra cinco casos en los que un producto de la misma marca, modelo, país de origen, término de negociación (*incoterm*) y periodo de tiempo, termina siendo adquirido a precios diferentes.

Este caso se da en ambas empresas, lo que implica que el proveedor no mantiene un precio constante a sus clientes. Por esta razón, es importante que los encargados de las compras siempre tengan capacidad de regateo y que con la ayuda de información similar a esta puedan realizarle la observación al proveedor, en busca de lograr un mejor trato para la próxima compra.

Se mantiene la tendencia del mercado respecto a las compras al detalle y al por mayor, ya que se observa claramente que en los procesos en los que alguna de las dos empresas adquiere mayor cantidad de mercancía, el precio obtenido es menor.

Sin embargo, en el caso de las refrigeradoras Whirlpool modelo LWT2031D, se puede denotar que El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. pagó seis dólares más por unidad, aun cuando las dos empresas compraron la misma cantidad de mercancía, lo que supone que en este caso específico rigió la capacidad de negociación del administrador de categoría, encargado del proceso de compra (Ver Tablas Nº 13 y Nº 14).

10.3.2 Análisis de las estadísticas de importación de refrigeradoras para junio del 2013 y de lavadoras para julio del mismo año

La empresa en estudio ha venido creciendo en los últimos años dado a su fusión con el Grupo Unicomer, logrando tener una cantidad de puntos de venta que se equipara con la empresa Electro Importaciones S.A.; de los datos mostrados en el capítulo anterior (Ver Gráficos Nº 5 y Nº 6), se puede inferir que para los meses en análisis, la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y Electro Importaciones S.A., están importando cantidades similares de los productos analizados, lo cual indica que la demanda a la que se enfrentaron fue prácticamente la misma.

La tendencia de crecimiento de la empresa y la similitud en volumen de importación encontrada para esos meses se refuerza con la publicación del periódico El Financiero en su especial anual de Perfil del Consumidor Costarricense 2014, realizado por Unimer, donde se muestra un estudio en el que se miden y evalúan las tendencias en los cambios en los hábitos de consumo de los costarricenses. Al respecto anotan que la marca Gollo (Unicomer), fue la única

cadena que creció en comparación con todos sus competidores directos evaluados en el estudio (incluyendo Electro Importaciones S.A.).

Finalmente el análisis muestra que, tanto en los datos analizados en cuanto a precios de adquisición y estadísticas de importación, un aspecto importante que influye en los resultados es la capacidad de los administradores de categoría de cada empresa durante la etapa de negociación.

Estos deberían estar lo suficientemente capacitados y contar con la experiencia necesaria para realizar exitosas negociaciones, obteniendo el mayor beneficio económico para la empresa.

De igual manera, los administradores de categoría son responsables de estudiar el mercado para lograr conocer los gustos y preferencias de los consumidores costarricenses, deben estar al tanto de las marcas preferidas, y de la capacidad de pago de estos, lo que les permitiría saber si es posible incrementar o disminuir las importaciones de cierto producto.

10.4 Análisis sobre prácticas convenientes de valorar en un proceso logístico de importación

En el capítulo anterior se detalló en otros aspectos que influyen en un procedimiento logístico de importación, y sobre cómo se conducen ambas empresas con respecto a dichas prácticas.

A continuación se analizan cada una de esas prácticas con el fin de generar una propuesta para la empresa en estudio.

10.4.1 Personal involucrado en el procedimiento logístico de importación

10.4.1.1 Estructura organizacional del Área de Importaciones

Al administrar una empresa se puede decir que es común e imprescindible el uso de organigramas como un medio de comunicación.

El organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto, la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes (Saroka y Ferrari, 1973: 5).

Según Saroka y Ferrari, algunas de las situaciones (fallas) más importantes que pueden ser detectadas con el uso de un organigrama son, por ejemplo:

- Falta de unidad de mando: cuando dos o más personas supervisan a un mismo cargo.
- Relación de dependencia confusa: o sea, cuando no está claramente determinada la relación de autoridad con que un cargo o persona está vinculado a los otros cargos o personas de la organización.

Las situaciones descritas representan la situación actual del Área de Importaciones de la empresa en estudio, en donde tal como se mencionó en el capítulo anterior, las jerarquías no se cumplen según lo establecido.

Además, el Encargado de Importaciones no posee la suficiente investidura para tomar y ejercer decisiones de peso dentro de la empresa, concernientes al proceso de importación de mercancías, aunque este es el que tiene el mayor conocimiento respecto al proceso.

Estas circunstancias afectan claramente la operación del Área, al quitarle estabilidad y atrasar actividades que se necesitan realizar con premura para cumplir con el procedimiento logístico de importación.

Es importante destacar que según el artículo 248 de la Ley General de Aduanas, la persona responsable de firmas de facturas al dorso y declaraciones de valor, debe poseer un poder generalísimo debidamente registrado ante la Sección de Personas del Registro Público Nacional, que le permita actuar en representación de la empresa.

La organización nunca visualizó la importancia del Área de Importaciones para la comercialización y distribución de sus productos, y al no existir un canal de comunicación claro han pasado por alto darle seguimiento y evaluación a esta.

Si existiera mayor orden y cumplimiento en cuanto a este tema, sin duda el Área de Importaciones podría trabajar de una manera mucho más eficiente y eficaz, logrando grandes beneficios para empresa en general.

10.4.1.2 Manual de funciones

Para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, las empresas cuentan con un documento formal que sirve como guía para todo el personal, el cual es denominado Manual de Funciones.

El contar con un manual de funciones es una práctica que se encuentra ligada al tema anterior, ya que al saber claramente cuál es el cargo que se posee, se podrán definir las funciones por realizar dentro de la empresa.

Según Saroka y Ferrari, la superposición de funciones es una situación que se presenta cuando dos o más cargos tienen asignadas responsabilidades por el cumplimiento igual o similar función.

Tal es el caso del personal que labora en el Área de Importaciones de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

De manera verbal se establece de qué tareas será responsable cada uno de los colaboradores del área, sin embargo en la práctica, el Encargado de Importaciones realiza tareas que son responsabilidad de los asistentes de importaciones y viceversa.

El que todos los colaboradores trabajen en equipo, conozcan y sepan realizar todas las funciones del proceso es una gran ventaja, lo cual, sin duda, en ocasiones se tendrá que dar por eventuales situaciones, sin embargo, el hecho de que se dé invariablemente, demuestra clara falta de orden y carente claridad de las funciones asignadas.

Hoy en día, para las empresas el contar con un manual de funciones claro, es necesario no sólo para obtener certificaciones de calidad, sino también para disminuir conflictos de áreas, establecer responsabilidades, dividir el trabajo y fomentar un mayor orden.

Además, es un insumo importante debido al constante crecimiento que experimentan las empresas y a las eventuales rotaciones de personal, el cual le permitetambién a los Departamentos de Recursos Humanos y a los jefes inmediatos valorar las escalas salariales de acuerdo a las responsabilidades indicadas en dicho manual.

10.4.1.3 Capacitaciones al personal

Para la mayoría de empresas, la respuesta para contar con recurso humano calificado y productivo es la capacitación al personal, a fin de que esto contribuya al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y, consecuentemente, a proveer beneficios para la compañía.

El mundo relacionado con aduanas y comercio exterior es muy amplio y está en constante cambio, por lo que procurar actualizar los conocimientos del personal involucrado en el procedimiento logístico de importación con los nuevos procedimientos y técnicas de trabajo, es imprescindible para garantizar eficiencia.

La capacitación al personal beneficia en cuanto a que:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

En la empresa en estudio no existe un plan de capacitación que les permita a los colaboradores estar al tanto de los cambios que se dan en materia de aduanas y comercio exterior, según los puntos indicados anteriormente resulta imprescindible implementar esta acción.

10.4.1.4 Comunicación organizacional

Una buena comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de toda empresa, esta mejora la competitividad y facilita el logro de metas y objetivos.

Para la empresa en estudio, adoptar una cultura de comunicación asertiva, fomentaría el compromiso y la responsabilidad de los colaboradores.

Todos los colaboradores de una empresa trabajan para un objetivo común, por lo que mantener una buena comunicación es esencial; además, si esta existe, serán más fáciles las relaciones con entes externos.

El hombre es un ser social que, generalmente, mantiene relaciones constantes con diferentes personas y grupos. La estructura social establece entre todos sus miembros una interdependencia que es la base misma del sistema. Todas las organizaciones que componen la sociedad dependen unas de otras y ninguna tendría sentido considerada aisladamente (Chinchilla, Escudé, Gutiérrez, Rodríguez, 1988:1).

Específicamente, en un área de importaciones se debería mantener una excelente comunicación con todos aquellos departamentos y áreas involucradas en el procedimiento logístico de importación, por ejemplo, el Área de Inventarios, Centro de Distribución, Departamento de Compras, Gerencia General entre otras.

Esta buena comunicación, además permitiría una mejor relación con entes como agencias de aduanas, depósitos aduaneros, transportistas, entre otros.

10.4.2 Herramientas de control

10.4.2.1 Herramienta de evaluación de servicios externos

El objetivo principal de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y otras empresas importadoras es contar con los productos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Este objetivo se logra mediante la compra local o la importación de mercancías; en los dos casos se busca lograrlo mediante las condiciones más eficientes posibles.

Indudablemente, las empresas requieren de otros entes para lograr sus objetivos, por lo que buscar y evaluar opciones es importante.

Con la evaluación de servicios externos se puede procurar la mejora continua de la empresa a través de un seguimiento que asegure el cumplimiento de las acciones de mejora que se propongan, luego de la evaluación.

Así mismo, al realizar evaluaciones las empresas externas se mantienen mucho más motivadas y preocupadas por cumplir de manera eficiente con sus servicios, y para la empresa sería de gran ayuda para detectar aquellos entes que se destacan por su eficiencia.

Tal como se mencionó anteriormente, las evaluaciones a entes como agencias de aduanas, depósitos aduaneros y transportistas internacionales les corresponderían principalmente al Área de Importaciones; en el caso de evaluación a proveedores, le compete directamente al Departamento de Compras.

10.4.2.2 Herramienta de seguimiento de contenedores

En el capítulo anterior se indicó que la única herramienta utilizada por la empresa en estudio y además por Electro Importaciones S.A. para este tipo de control, es un informe Excel manejado únicamente por el Área de Importaciones.

Esto representa una gran desventaja, ya que otras personas interesadas en conocer la ubicación o el tiempo que le resta para arribar a un contenedor, no lo pueden hacer.

Este es un servicio que se puede aplicar directamente en el sistema informático de la empresa, y traería beneficios en el procedimiento logístico de importación, al poder anticiparse a los procesos, al tener el conocimiento de que la carga se encuentra en tránsito internacional, en puerto, o en depósito aduanero, con lo que se pueden evitar atrasos de desalmacenaje; además de la utilización de esta información para la toma de decisiones a nivel gerencial, con el fin de establecer un plan de priorización del proceso desalmacenaje.

Por otro lado, muchos transportistas internacionales ofrecen el servicio de seguimiento de tránsito internacional, por ejemplo Hapag Lloyd cuenta con un sitio web en el que los clientes pueden fácilmente consultar el estado de sus cargas, sin embargo, El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. no saca provecho a este.

10.4.2.3 Herramienta o software de planificación de la demanda

Para conseguir competitividad en el mercado actual, toda empresa debe atreverse a innovar con las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) con las que cuenta actualmente el mercado, muchas de ellas a un coste razonable y con las que se pueden obtener resultados inmediatos.

Los avances en la tecnología han hecho que existan software bastante completos y con los que se pueden lograr resultados más exactos, que al hacerlos de manera manual o en Excel.

En el capítulo anterior se mencionó que la empresa en estudio cuenta con una herramienta para este tipo de medición, sin embargo, este método parece no cumplir con el objetivo por lo que en ocasiones no se utiliza, provocando que se exceda la cantidad importada de un producto o se genere escasez del mismo.

En el caso de que se dé la primera situación, se tendría que recurrir a implementar promociones para disminuir inventario, por otro lado al haber escasez, los clientes podrían adquirir el artículo con la competencia, en ambos panoramas generando pérdidas económicas para la empresa.

Es por esto que buscar, evaluar y empezar con la utilización de una nueva herramienta para prever la demanda, representaría un gran cambio dentro del procedimiento logístico de importación de la compañía.

Al igual que la herramienta de seguimiento de contenedores, esta se podría incluir en el sistema informático de la empresa, logrando que los datos arrojados por ambas se complementen para obtener una herramienta aun más funcional, la cual permitiría generar un panorama claro del proceso, a los compradores y gerentes. Consecuentemente estos tendrían a su alcance datos como la cantidad de artículos en tránsito, en depósito aduanero y en inventario, además de información sobre la demanda de los productos en los años anteriores y el consumo actual del artículo (según datos de los puntos de venta).

Además de las siete prácticas analizadas anteriormente, se mostraron otros métodos utilizados por otras empresas importadoras, entre los que se encuentran, el orden en cada una de las actividades desarrolladas y el sentido de urgencia.

Así mismo, una de las actividades realizadas en el proceso de importación de mercancías de otras empresas importadoras es el uso de la figura del *in Plant*. Esta figura representa a nivel administrativo una gran ventaja ya que evita demoras al no tener que esperar por horas o días para realizar un trámite, además, es una excelente herramienta para evacuar dudas con respecto a temas relacionados con la nacionalización de las mercancías.

El uso del *in Plant* debe ser cuidadosamente evaluado por las empresas en cuanto a la escogencia de este, ya que se debe tener especial confianza sobre quién va a tener acceso a una gran cantidad de información de la compañía, debido a que es necesario evitar que cierta información confidencial sea filtrada y divulgada, por lo que pueda llegar a oídos de otras empresas de la competencia.

La empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A, trabaja con tres agencias de absoluta confianza, una de estas ha ofrecido en varias ocasiones proveer este servicio, sin embargo, por el momento no se ha evaluado la opción.

10.5 FODA comparativo del procedimiento logístico de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y de Electro Importaciones S.A.

A continuación se muestran, mediante un análisis FODA de los procedimientos logísticos de importación de las empresas El Gallo más Gallo de Alajuela S.A y Electro Importaciones S.A., algunos aspectos relevantes que afectan estos procesos.

La información fue suministrada por colaboradores de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. y por personal externo involucrado en el proceso de importación de mercancías de Electro Importaciones S.A, además se tomó en cuenta el análisis de otra información relacionada con sus procedimientos logísticos de importación.

10.5.1 El Gallo más Gallo de Alajuela S.A

Tabla 26. FODA DEL PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO DE IMPORTACIÓN DE EL GALLO MÁS GALLO DE ALAJUELA S.A.

Fortalezas	Debilidades
-------------------	--------------------

<p>-Es una empresa líder en la comercialización de electrodomésticos en Costa Rica.</p> <p>-Maneja un alto volumen de compra-venta internacional.</p> <p>-Las agencias de aduanas, depósitos aduaneros y transportistas internacionales que le brindan los servicios ofrecen tarifas competitivas.</p> <p>-Cuenta con instalaciones adecuadas para el almacenaje de mercancías (Centro de Distribución) y sistemas de manejo de carga efectivos.</p> <p>-El personal de importaciones posee estudios en administración aduanera, comercio exterior y afines.</p>	<p>-El personal de la empresa involucrado en el proceso de importación de mercancías (Departamento de Compras y Gerencias), desconoce términos en materia de aduanas y comercio exterior.</p> <p>-Hay una inexistencia de un sistema de seguimiento de contenedores moderno y efectivo.</p> <p>-Existe un canal de comunicación pobre en áreas involucradas en el procedimiento de importación de mercancías.</p> <p>-Las respectivas funciones de los colaboradores del Área de Importaciones no están claramente definidas.</p> <p>-No se cuenta con un plan de capacitación constante en materia de aduanas y comercio exterior.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>-Son muchas las empresas en el país</p>	<p>- Se podrían presentar servicios</p>

<p>que brindan servicios de transporte, depósito aduanero y agencia aduanal, por lo que se podría poco a poco hacer una elección más eficiente de empresas que brindan servicios, mediante estudios y evaluaciones de tarifas y servicios que ofrecen.</p> <p>- La empresa cuenta con la posibilidad de incursionar en la importación de equipo oftalmológico.</p>	<p>ineficientes por parte de empresas externas.</p> <p>- Podría haber renuencia por parte de proveedores y depósitos aduaneros para hacerse responsables de reclamos ante eventuales problemas con las cargas.</p> <p>-La participación creciente en el mercado nacional de otras empresas importadoras de bienes similares.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. FODA DEL PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO DE IMPORTACIÓN DE ELECTRO IMPORTACIONES S.A.

Fortalezas	Debilidades
<p>-Es una empresa líder en la comercialización de electrodomésticos en Costa Rica.</p> <p>-Maneja un alto volumen de compra-venta internacional.</p> <p>- Posee una comunicación</p>	<p>- Falta de una herramienta tecnológica para el seguimiento de contenedores.</p>

<p>organizacional asertiva, lo que permite evitar conflictos o colaboradores desinformados.</p> <p>-Cuentan con programas de capacitación de personal y contratan un asesor en materia aduanera.</p>	
Oportunidades	Amenazas
<p>-Ganar mercado en la comercialización de electrodomésticos con el fin de mantener el crecimiento demostrado en los últimos años.</p>	<p>-Crecimiento de empresas de la competencia.</p> <p>-Baja en las importaciones por pérdida de preferencia de los consumidores.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los análisis FODA mencionados anteriormente son importantes, ya que proporcionan información sobre los factores claves internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso del proceso de importación.

Al mismo tiempo, tomando en cuenta las amenazas y debilidades de la empresa Electro Importaciones S.A., la empresa en estudio podría aprovechar y tomar estos aspectos a su favor, identificando oportunidades.

Conocer lo que sucede a lo interno de la empresa y a la vez estar enterada de lo que está haciendo su competencia, ayuda a identificar oportunidades para mejorar los procesos o lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

11 CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORA

Derivado de lo descrito en los capítulos anteriores, lo cual fue obtenido mediante entrevistas y recolección de información, tanto en la empresa en estudio como en el sistema Tica y en entrevistas a funcionarios de las empresas que sirven como parámetro de comparación, se detectaron algunas debilidades y amenazas que con su adecuada atención podrían dar a la organización mayor eficiencia en su operación de importación de mercancías.

Respondiendo así a la pregunta de que con base en cuáles métodos se determina que la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. podría reestructurar y mejorar su procedimiento de logística de importación.

Se determina que el proceso logístico implementado por EGMGASA cumple con todos los elementos que indica la teoría y no presenta diferencias marcadas con la competencia. Este proceso es poco flexible lo cual hace que presente poco espectro de cambio.

Es por lo anterior que la propuesta se centra en la implementación de prácticas que permitan la actualización, la mejora de la comunicación y el fortalecimiento del proceso logístico de importación de la empresa.

El formato que a continuación se utiliza para dar la propuesta, es básicamente presentar el problema detectado; seguidamente se da la propuesta para subsanar dicho inconveniente y finalmente, se presentan los beneficios que se podrían obtener, en caso de aprobarse la implementación de dicha recomendación.

11.1 Propuesta 1: Contratación del servicio de *in Plant* en el Área de Importaciones

Tabla 28. Propuesta 1

<p>Problemática: Atrasos en los trámites de pagos de impuestos aduanales, por la necesidad de enviar los documentos a las agencias de aduanas.</p>
<p>Propuesta: Contratar servicios de agencia dentro del Área de Importaciones (<i>Outsourcing</i>) por medio del uso de la figura de <i>in Plant</i>.</p>
<p>Beneficios: El trabajar con un <i>in Plant</i> dentro del Área de Importaciones agilizaría el proceso de desalmacenaje de las mercancías, ya que no sería necesario enviar documentos originales de la empresa hacia la agencia de aduanas y los trámites se realizarían en el momento justo.</p> <p>Esto además, enriquecería los conocimientos del personal y las dudas se podrían evacuar de una forma más rápida y ágil, debido a la experiencia con la que cuenta esta figura y la constante actualización en materia de procesos de comercio internacional que debe tener para llevar a cabo sus funciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

11.2 Propuesta 2: Inclusión de nuevo cargo para el Área de Importaciones

Tabla 29. Propuesta 2

Problemática: Ausencia de una figura que sea capaz de autorizar pagos de impuestos y pagos de facturas de servicios externos, así como facturas al dorso, declaraciones de valor y otros documentos requeridos en la operación de importación, generándose atrasos en trámites que únicamente pueden ser firmados y autorizados por las figuras de Gerente del Centro de Distribución y/o el Gerente General de la empresa.

Aunque las figuras supra- citadas representan cargos de gran relevancia y poder dentro de la organización, estos no conocen completamente el proceso de importaciones y las tareas que se desarrollan en este, ya que no son especialistas en el tema.

En varias ocasiones se ha postergado la firma de un documento por parte de dichos gerentes, ya que antes de firmar deben realizar la consulta al personal del Área de Importaciones para que se les explique la naturaleza del documento y el por qué se requiere autorizar.

Propuesta: Incluir un nuevo cargo de Jefe de Importaciones. Este nuevo cargo de importaciones debería contar con aptitudes propias de un jefe, que garanticen un buen desempeño de esta área como la capacidad de liderazgo, amplios conocimientos de los procesos que se desarrollan en el área, capacidad de diálogo con el personal de la empresa en general, entre otras.

Este estaría habilitado, mediante un poder especial para firmar y autorizar facturas al dorso y declaraciones de valor, cumpliendo con la normativa establecida para poder llevar a cabo estas funciones.

Beneficios: La inclusión de este nuevo cargo daría más estabilidad al Área de Importaciones y evitaría atrasos a lo largo del proceso.

Una figura de jefe tendría la investidura para hacer uso de los recursos asignados con el fin de lograr los objetivos de la empresa, en este caso específicamente en el Área de Importaciones; mientras que un encargado no representa una figura válida para este tipo de movimientos al carecer del poder de decisión total.

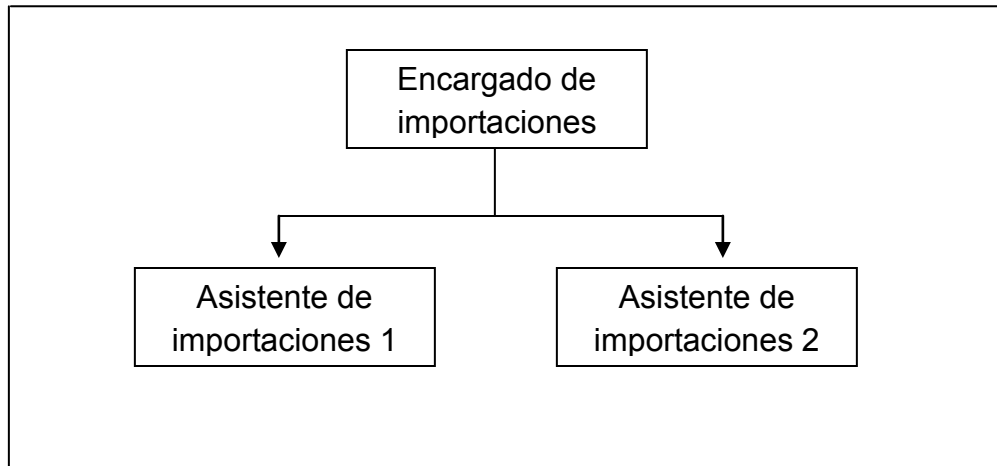
Se posee la ventaja de que el Encargado de Importaciones y sus asistentes, cuentan con las aptitudes para que se dé una reorganización, en lugar de realizar una contratación nueva; por lo cual esta recomendación no implicaría mayor costo para la compañía.

Fuente: Elaboración propia.

Dicha modificación cambiaría la estructura del área de importaciones de la siguiente manera:

Organigrama actual del Área de Importaciones

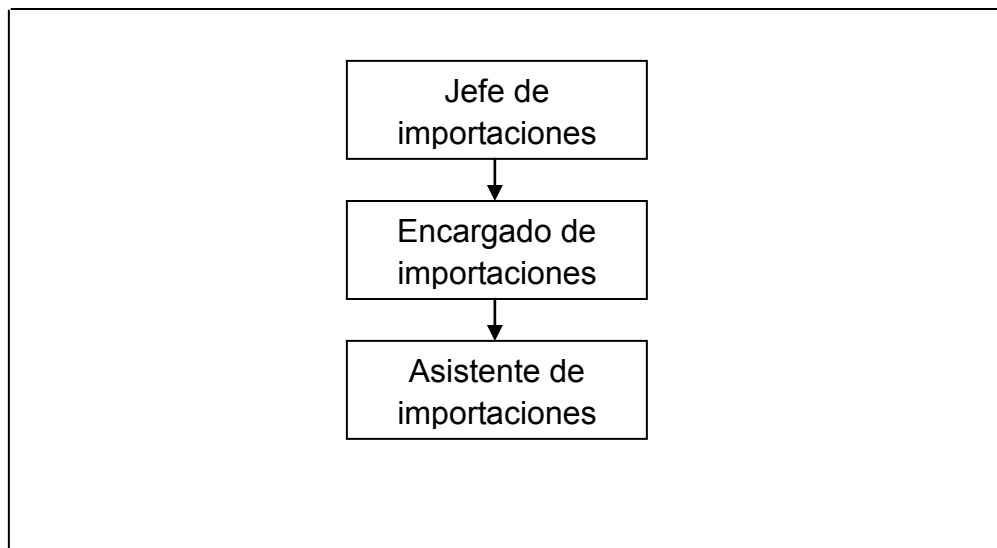
Figura 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE IMPORTACIONES



Fuente: Elaboración propia.

Organigrama propuesto para el Área de Importaciones

Figura 4. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA DE IMPORTACIONES



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Figura N° 4, la recomendación propone una estructura con tres tipos de mandos, que van desde la representación de mayor capacidad de toma de decisiones hasta la menor.

Dicha modificación fue consultada ante el personal del Área de importaciones y de otros departamentos relacionados con el proceso, coincidiendo todos en es un cambio viable y que no sólo favorecería al Área de Importaciones sino a la compañía en general, debido a que un proceso de importación eficiente impactaría directamente en el proceso de venta de artículos a los clientes los cuales tendrían a su disposición mayor cantidad y variedad de productos.

11.3 Propuesta 3: Elaboración del manual de funciones para el Área de Importaciones

Tabla 30. Propuesta 3

Problemática: Falta de definición clara de las funciones del personal del Área de Importaciones.

Situación que implica que en varias ocasiones no se tenga claro sobre quien sentar la responsabilidad cuando se presenta un error en alguna de las actividades del proceso. Por otro lado en varias ocasiones se desaprovecha el recurso humano, ya que personas calificadas para realizar labores de mayor peso realizan actividades de menor relevancia que podría llevar a cabo una persona con menor rango.

Propuesta: Se propone elaborar un manual de las funciones que debe ejecutar

cada uno de los colaboradores del Área de Importaciones.

Dicho manual debería contener información concerniente al nombre específico del cargo, jefe inmediato y personal a cargo, requisitos en cuanto a educación y formación, experiencia, así como responsabilidades, funciones y objetivos por cumplir.

Beneficios: Contribuiría a la toma de acciones correctivas y preventivas a lo interno y externo del Área de Importaciones, permitiendo evitar errores y una especialización en el cargo de cada funcionario.

Además, este insumo le permitiría tanto al Departamento de Recursos Humanos como a los jefes inmediatos valorar las escalas salariales de acuerdo a las responsabilidades indicadas en dicho manual, tomando en cuenta que el proceso puede generar responsabilidades nuevas a lo largo del tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra la propuesta básica del Manual de Funciones para cada uno de los puestos del área de importaciones, tomando en cuenta la recomendación número dos, sobre la creación del nuevo cargo de Jefe de Importaciones.

Tabla 31. PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL JEFE DE IMPORTACIONES

Nombre del cargo	JEFE DE IMPORTACIONES
Jefe inmediato	Gerente de Logística y Centro de Distribución
Personal a cargo	Encargado y Asistente de Importaciones
Educación y formación	Estudios en Administración de Aduanas y Comercio Exterior o carrera afín. Dominio intermedio del idioma inglés y manejo de paquetes office.
Experiencia	3 años en puestos similares
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Capacidad de diálogo ✓ Capacidad de negociación ✓ Capacidad de toma de decisiones ✓ Responsabilidad ✓ Confiabilidad en la información ✓ Trabajo en equipo ✓ Comunicación oral y escrita ✓ Capacidad para solucionar conflictos ✓ Capacidad de escucha ✓ Capacidad de análisis ✓ Calidad humana
	<p>-Recibir y responder los avisos de arribo de contenedores.</p> <p>- Recibir documentos relacionados con cada importación</p>

<p>Funciones</p>	<p>(facturas originales, conocimientos de embarque, certificados de origen entre otros) y entregarlos al Encargado de Importaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar seguimiento a los embarques en tránsito y en depósito aduanero. - Elaboración y entrega de reportes semanales sobre estatus de cargas al Departamento de Compras y Gerencia General. - Realizar los cronogramas de desalmacenajes de mercancías y notificar al Ejecutivo de Importaciones. - Negociación con agencias de aduanas, depósitos aduaneros y transportistas internacionales. - Coordinar el trámite de reclamos ante navieras u otros entes. - Revisión y autorización de pagos de impuestos - Revisión y autorización de pagos de facturas de servicios externos. - Evaluar el rendimiento de las agencias de aduanas, depósitos aduaneros y transportistas internacionales. - Llevar reportes en relación con el porcentaje de importaciones. - Asistir a reuniones en las que las decisiones que se tomen afecten al Área de Importaciones, y además,
-------------------------	--

	<p>mantener informados a los gerentes de la organización que tengan relación con el proceso de importaciones.</p> <p>-Analizar y estudiar frecuentemente el proceso logístico de importación de la empresa en procura de la mejora de este.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ENCARGADO DE IMPORTACIONES

Nombre del cargo	ENCARGADO DE IMPORTACIONES
Jefe inmediato	Jefe de Importaciones
Personal a cargo	Asistente de Importaciones
Educación y formación	<p>Estudios en Administración de Aduanas y Comercio Exterior o carrera afín.</p> <p>Dominio básico del idioma inglés y manejo de paquetes office.</p>
Experiencia	1 año en puestos similares
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de toma de decisiones ✓ Responsabilidad ✓ Confiabilidad en la información ✓ Trabajo en equipo ✓ Comunicación oral y escrita ✓ Capacidad de escucha

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de análisis ✓ Calidad humana ✓ Capacidad de trabajo bajo presión ✓ Puntualidad ✓ Vocación de servicio y atención al cliente ✓ Organización
<p>Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar el orden de cada expediente de importación para entregar al Asistente de Importaciones. - Revisar y consultar a la agencia de aduanas, si existen documentos pendientes. - Coordinar el desalmacenaje de las mercancías según instrucción del Jefe de Importaciones. - Realizar hojas de cálculo para el pago de impuestos. - Montar pedidos para su recepción en el Centro de Distribución. - Realizar el costeo de las mercancías. - Incluir la mercancía importada al inventario. - Programación de capacitaciones para el personal.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ASISTENTE DE IMPORTACIONES

Nombre del cargo	ASISTENTE DE IMPORTACIONES
Jefe inmediato	Encargado de Importaciones
Personal a cargo	Ninguno
Educación y formación	Estudios en Administración de Aduanas y Comercio Exterior o carrera afín. Dominio básico del idioma inglés y manejo de paquetes office.
Experiencia	1 año en puestos similares
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de toma de decisiones ✓ Responsabilidad ✓ Confiabilidad en la información ✓ Trabajo en equipo ✓ Comunicación oral y escrita ✓ Capacidad de escucha ✓ Capacidad de análisis ✓ Calidad humana ✓ Capacidad de trabajo bajo presión ✓ Puntualidad ✓ Vocación de servicio y atención al cliente ✓ Organización
	- Envío de documentos a las agencias de aduanas.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir facturas en cuentas por pagar. -Archivar cada una de las importaciones de manera ordenada. - Promediar y poner precios sugeridos de las mercancías una vez que el Ejecutivo de Importaciones ingresa al inventario. - Notificar a los depósitos aduaneros sobre reclamos que se den por recepción de mercancía en mal estado. - Llevar un reporte de los días de mercancía en depósito aduanero y enviar al Jefe de Importaciones.
------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

11.4 Propuesta 4: Programación de capacitaciones

Tabla 34. Propuesta 4

Problemática: Falta de conocimientos en materia aduanera y comercio exterior del personal externo al Área de Importaciones, involucrado en el procedimiento logístico de importación. La estructuración actual de la empresa requiere que el Área de Importaciones mantenga relaciones permanentes con el Departamento de Compras y gerencias, en repetidas ocasiones se observa deficiencias en la comunicación entre estos, debido al desconocimiento de términos básicos y técnicos de comercio exterior.

Además, existe una ausencia de planes de actualización para el Área de

Importaciones, tomando en cuenta lo cambios que se dan en el entorno de las aduanas y del comercio exterior.

Propuesta: Brindar capacitaciones constantes en materia de aduanas y comercio exterior, coordinando con agencias de aduanas que brinden el servicio de asesoría.

Entre las opciones de capacitación se encuentran:

- ✓ En relación con Tratados de Libre Comercio.
- ✓ Conocimiento y uso del sistema Tica.
- ✓ Legislación Aduanera.
- ✓ Términos de *incoterms*.

Además, estar en constante revisión acerca de congresos y seminarios brindados por el Ministerio de Comercio Exterior y otras entidades que brindan este tipo de capacitaciones a personal relacionado con el sector de aduanas y comercio exterior, para que el personal del Área de Importaciones se mantenga actualizado.

La contratación de un asesor aduanal es además una opción, la cual generaría bastantes beneficios, al contar con una figura de confianza para estudiar su procedimiento de importación y el cual pueda orientar cuando se presente alguna duda o corregir errores en el momento en el que se detecte algún problema.

Beneficios: Permitiría mayor agilidad y seguridad en las negociaciones de compra e importaciones, y una comunicación mucho más fluida y asertiva entre el

Departamento de Compras y gerencias y el Área de Importaciones.

Contar con personal que conozca sobre aduanas y comercio internacional es importante no sólo para sacar la tarea del día, sino, para que se mejoren y desarrollen mejores procesos dentro de la empresa a lo largo del tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

11.5 Propuesta 5: Programación de reuniones semanalmente entre áreas involucradas en el proceso de importaciones

Tabla 35. Propuesta 5

Problemática: Deficiencias de comunicación asertiva entre los departamentos, específicamente entre el Área de Importaciones y otros departamentos relacionados con el procedimiento logístico de importación, como Compras y Gerencia General, lo que genera falta de claridad en la priorización de trámites de desalmacenaje de las mercancías, y desconocimiento de algunas de las partes sobre nuevos procesos o métodos de trabajo.

Propuesta: Realizar reuniones con el departamento de Compras y Gerencia General una vez a la semana. Además, se recomienda que en caso de un imprevisto en el proceso, el departamento que lo detecte, informe de manera inmediata a todo aquel personal involucrado.


Cada una de las reuniones debe de contar con una minuta donde se indiquen los temas tratados y los acuerdos.

Beneficios: Dicha recomendación ayudaría a establecer prioridades y mantener al tanto a cada parte sobre nuevas disposiciones o procesos, por ejemplo presentar estatus de las cargas, apertura de códigos por compra de nuevos productos y en general aclarar cualquier proceso que desconozca alguna de las partes.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra un formato de minuta que se propone para dar seguimiento a las reuniones.

Tabla 36. Formato de minuta propuesto para la programación de reuniones

	EL GALLO MÁS GALLO DE ALAJUELA S.A.		
	Título Acta de reunión		Página 134 de 197

ACTA #: XX- 20XX

Lugar:	Fecha:	Hora inicio:	Hora final:

I. ASISTENCIA				
NOMBRE	PUESTO	PRE SEN TE	AUSENCIA JUSTIFICADA	
			SI	NO

© Documento Normativo Propiedad de El Gallo Más Gallo de Alajuela S.A., prohibida su reproducción total o parcial sin autorización



II. ASUNTOS TRATADOS

Tema	Responsable
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

III. ACUERDOS

Descripción	Responsable	Fecha Límite

IV. ANEXOS

Próxima Reunión

Fecha:	Hora:
Lugar:	

© Documento Normativo Propiedad de El Gallo Más Gallo de Alajuela S.A., prohibida su reproducción total o parcial sin autorización

Fuente: Elaboración propia.

11.6 Propuesta 6: Herramienta de evaluación de servicios externos

Tabla 37. Propuesta 6

<p>Problemática: Falta de una herramienta para evaluar servicios externos (proveedores, agencias de aduanas, depósitos aduaneros, transportistas internacionales entre otros,) haciendo constar que cumplan de manera rápida y eficiente, evitando atrasos y daños o cualquier otro problema con las cargas. Actualmente no se registran deficiencias en el servicio que proveen estos entes, sin embargo, una herramienta de este tipo podría suscitar que se observen problemas nunca antes detectados.</p>
<p>Propuesta: Se propone realizar una matriz de evaluación para cada una de las empresas que brinden servicio a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A, tomando en cuenta, agencias de aduanas, depósitos aduaneros proveedores, transportistas internacionales y nacionales, marchamos electrónicos y todo aquel ente que afecte el proceso de importación de mercancías. Esto con el fin tomar decisiones en cuanto a continuar trabajando con estas o buscar nuevas opciones de las tantas que existen en el mercado.</p> <p>Se propone además, informar a estos para que sepan que están siendo evaluados y así procuren brindar un mejor servicio.</p>
<p>Beneficios: Dichas matrices orientarían al personal involucrado en el proceso logístico de importación, a tomar decisiones sobre la selección y contratación y a detectar problemas nunca antes observados en el servicio provisto por alguno de</p>

los entes externos, lo cual disminuiría la probabilidad de que se generen inconvenientes futuros y a su vez le permitiría al personal considerar el seguir trabajando con las mismas empresas.

El Gallo más Gallo de Alajuela es una empresa reconocida la cual genera un volumen de trabajo grande a estos entes y por ende ganancias, por lo que estos al saber que están siendo evaluados, se verán comprometidos a mejorar su servicio.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran las propuestas de matrices de evaluación para depósitos aduaneros, proveedores y agencias de aduanas, respectivamente.

Se propone que se evalúe la utilización de estas y la creación de las herramientas de evaluación para los otros servicios que se contratan.

Tabla 38. PROPUESTA DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DEPOSITOS ADUANEROS

Descripción	Peso	Indicador	Nota
Entrega de servicio	20%	Cumplimiento del depósito aduanero en cuanto a entrega del servicio	
Cumple con los tiempos acordados	10%	Despacha la mercancía en los horarios acordados	
Transportistas	5%	Cuenta con transportistas o capacidad de contactarlos	
Ubicación de las bodegas	5%	Fácil y rápido tránsito hasta las bodegas de la empresa.	
Tratamiento a la mercancía	30%		
Manejo de carga eficientes	10%	Cuenta con sistema de manejo de carga eficiente y personal calificado.	
Tamaño de las bodegas	10%	Disponibilidad de espacios en sus bodegas	
Imágenes	5%	Envía fotografías y/o videos de la mercancía	
Circuitos de cámara integrado	5%		
Comunicación con la empresa	10%		

Comunica a tiempo cualquier evento que pueda afectar el proceso de importación	5%		
Cuenta con personal con actitud cordial y dispuesto a escuchar las necesidades de la empresa	5%		
Tarifas	40%		
Las tarifas que ofrece son acordes al servicio que se entrega	30%		
Capacidad de renegociación	10%		
TOTAL DEL PUNTAJE	100%	CALIFICACIÓN FINAL	

Para la calificación de la matriz anterior se utilizará la siguiente tabla:

Calificación	Nota	Porcentaje indicador
Excelente	5	100%
Bueno	4	75%
Regular	3	50%
Malo	2	25%
Pésimo	1	0%

Escala

Mayor a 4	Aprobado con buen nivel de servicio
Igual a 3	Requiere seguimiento
Menor o igual a 2	No aprobado por s nivel de servicio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. PROPUESTA DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Descripción	Peso	Indicador	Nota
Entrega de servicio	50%	Cumplimiento del proveedor en cuanto a entrega del servicio	
Cumple con los tiempos de entrega	20%	# de pedidos retrasados/ Total de pedidos realizados	
Entregas completas según lo solicitado	15%	# de productos faltantes/Total de productos solicitados	
Brinda asistencia técnica cuando es requerido	10%		

Cumple con el precio acordado	5%		
Calidad	20%	Excelente calidad de los productos entregados/ El servicio corresponde siempre a lo solicitado	
Calidad de los productos y/o servicios	20%	Porcentaje de devoluciones= cantidad de productos devueltos, descontados o rebajados/ Cantidad de productos despachados	
Servicio post venta	20%		
Tiempo de respuesta ante reclamos	10%	# de reclamos atendidos a tiempo/total de reclamos realizados	
Disponibilidad de repuestos cuando son requeridos	10%		

Internos	10%	Aspectos importantes a nivel interno de la compañía	
Aporte en publicidad	10%	Aporte económico para publicar en medios de comunicación.	
TOTAL DEL PUNTAJE	100%	CALIFICACIÓN FINAL	

Para la calificación de la matriz anterior se utilizará la siguiente tabla:

Calificación	Nota	Porcentaje indicador
Excelente	5	100%
Bueno	4	75%
Regular	3	50%
Malo	2	25%
Pésimo	1	0%

Escala

Mayor a 4	Aprobado con buen nivel de servicio
Igual a 3	Requiere seguimiento
Menor o igual a 2	No aprobado por s nivel de servicio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. PROPUESTA DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE AGENCIAS DE ADUANAS

Descripción	Peso	Indicador	Nota
Entrega del servicio	40%	Cumplimiento de la agencia de aduanas en cuanto a entrega del servicio	
Agilidad en trámites documentales	20%	Solicitud a tiempo de todos los requisitos asociados a la importación de cierta mercancía, por ejemplo, notas técnicas de importación, certificados de origen, o cualquier otro tipo de permiso que pueda atrasar el proceso de nacionalización.	
Rapidez y sentido de urgencia a la hora de realizar en examen previo	10%		
Cero errores en la realización del examen previo	10%	Cuidado en la revisión en cuanto a cantidades, modelos, así como estado del empaque/embalaje.	
Servicio de Asesoría	10%	El personal de importaciones conoce la legislación aduanera y está al tanto de cualquier modificación que le pueda afectar a la empresa.	
Disponibilidad para dar capacitaciones	10%		

Comunicación con la empresa	10%	El personal de importaciones está siempre al tanto de cualquier eventualidad con las cargas	
Comunica a tiempo cualquier evento que pueda afectar el proceso de importación	5%		
Cuenta con personal con actitud cordial y dispuesto a escuchar las necesidades de la empresa	5%		
Tarifas	40%		
Las tarifas que ofrece son acordes al servicio que se entrega	30%		
Capacidad de renegociación	10%		
TOTAL DEL PUNTAJE	100%	CALIFICACIÓN FINAL	

Para la calificación de la matriz anterior se utilizará la siguiente tabla:

Calificación	Nota	Porcentaje indicador
Excelente	5	100%
Bueno	4	75%

Regular	3	50%
Malo	2	25%
Pésimo	1	0%

Escala

Mayor a 4	Aprobado con buen nivel de servicio
Igual a 3	Requiere seguimiento
Menor o igual a 2	No aprobado por su nivel de servicio

Fuente: Elaboración propia

11.7 Propuesta 7: Herramienta de seguimiento de contenedores

Tabla 41.Propuesta 7

Problemática: Falta de una herramienta que permita dar seguimiento a la mercancía en tránsito internacional, puerto o depósito aduanero, lo que provoca que personal interesado en las cargas no pueda conocer su ubicación y tomar acciones anticipadas.

Propuesta: Para un mayor control de la mercancía en proceso de importación, se propone la utilización de una herramienta de seguimiento que permita conocer la cantidad exacta de productos en tránsito, su ubicación y la fecha aproximada de arribo, con lo cual se podría contar con un panorama de inventario completo y a su vez permitiría verificar el cumplimiento en cuanto a la duración indicada por cada uno de los entes que prestan servicios de transporte internacional, a su vez permitiría prever problemas como atrasos, y evitar desabastecimientos o sobregiros de inventario.

Se propone sacar un mayor provecho a la herramienta tecnológica Codisa NAF (Núcleo Administrativo Financiero), incluyendo en el módulo de importaciones y compras una opción con la que se pueda aplicar un sistema de seguimiento de contenedores.

Además de utilizar los servicios de monitoreo de carga que ofrecen algunos transportistas internacionales.

Beneficios: Mayor control a lo largo de la cadena logística, con lo que se puede evitar atrasos de nacionalización y contar con un panorama completo de los inventarios.

Esta información es necesaria para la toma de decisiones a nivel gerencial, ya que con ella se puede establecer un plan de priorización del proceso de desalmacenaje de carga según las necesidades indicadas por los puntos de venta.

Fuente: Elaboración propia.

11.8 Propuesta 8: Utilización de herramienta o software de planificación de la demanda

Tabla 42.Propuesta 8

Problemática: Falta de una debida planificación de la demanda, por lo que se da un exceso y/o escasez de mercancías. A pesar de contar con estadísticas de consumo de años anteriores no se observa confianza en el método utilizado actualmente (fórmula de reabastecimiento), por lo que algunos de los compradores no le dan uso.

Propuesta: En cuanto a la planificación y estimación de las compras, las empresas deben establecer mecanismos adecuados para evitar que se presenten problemas de excedencias de inventario o desabastecimiento de productos.

Por esta razón se propone utilizar un software de planificación de la demanda,

que haga una proyección basada en las estadísticas de los históricos de consumo y las tendencias de consumo actual, esta última información obtenida de los datos recabados en los puntos de comercialización. Además de lo anterior el programa debería de trabajar con los datos de inventarios completos, lo cual incluye la información que genere la herramienta de seguimiento de contenedores.

De igual manera, se propone su implementación en el módulo de compras e importaciones del sistema Codisa NAF.

Beneficios: Esto le permitirá a la empresa proyectar de una manera eficiente sus actividades y procesos, cumpliendo con el presupuesto de ingresos y costos con el que cuenta.

Además de lo anterior se evitarían pérdidas económicas arraigadas al desabastecimiento o excedente de producto; en el caso de que se dé la primera situación los clientes podrían adquirir el artículo con la competencia, por otro lado al haber excedencias la empresa tendría que recurrir a implementar promociones para disminuir inventario.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante tomar en cuenta que las recomendaciones que conforman la propuesta, no representan un impacto económico para la empresa, al contrario, lograrían mejorar a un corto plazo y a bajo costo su proceso logístico de importación.

12 CONCLUSIONES

- Una cadena logística está constituida por seis elementos fundamentales: estudio y previsión de la demanda, organización de los transportes, sistemas de información, almacenamiento, manipulación y gestión de inventarios. A todos estos se les debe prestar la misma atención y cuidado para llevar a cabo un exitoso proceso de importación de mercancías.
- Un procedimiento logístico eficiente le permite a las empresas reducir costos, lo que genera que estas sean mucho más competitivas dentro del mercado.
En este participan no sólo diversas áreas de una empresa, sino una gran variedad de entes externos que pueden hacer la diferencia entre un procedimiento logístico de importación eficiente o ineficiente.
- La empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. es líder en la comercialización y distribución de productos tales como electrodomésticos, muebles, línea de ferretería, automotriz, deportes, audio, video, cómputo, oficina, entre otros, mostrando un crecimiento constante en lo referente a la cantidad de personas que adquieren sus artículos.
- Para evaluar las posibilidades de mejora de un procedimiento logístico de importación, es conveniente estudiar el proceso como tal y los datos relacionados con este, así como otros factores que lo afectan directa e indirectamente.
- El Área de Importaciones requiere de una persona que sea capaz de tomar decisiones y autorizar ciertos procesos y trámites; además, el personal de Compras y otras figuras involucradas en el proceso de importación no se

encuentran lo suficientemente capacitados en temas de aduanas y comercio exterior, desconociendo términos y generalidades de este quehacer.

- La comunicación entre los departamentos relacionados con el proceso de importación es pobre, lo que provoca indirectamente deficiencias en la cadena logística de importación.
- Las proyecciones de ventas son inexactas, en ocasiones se compran modelos de productos de manera exagerada y por otro lado, en ocasiones hay escasez en otros tipos de productos.

13 RECOMENDACIONES

- Incrementar el grado de comunicación entre los departamentos involucrados e interesados en el procedimiento logístico de importación, específicamente entre Importaciones, Compras y Gerencia General, programando reuniones donde se puedan definir estrategias en el proceso y mejoras continuas; además, coordinar capacitaciones para dicho personal.
- Dar mayor seguimiento y presionar para el avance de la utilización del Sistema Codisa NAF (Núcleo Administrativo Financiero) en el Área de Importaciones y el Departamento de Compras, el cual sirva como una herramienta para realizar los procesos de seguimientos de cargas, reportes generadores de información, costeos de las mercancías, entre otros.
- Realizar los ejercicios efectuados en el capítulo tres de este trabajo, sobre análisis de precios y estadísticas de importación con otras mercancías. Esto les permitirá a los administradores de categoría conocer el trato que le están dando los proveedores a la competencia en cuanto a precios, dandomayor seguridad al momento de negociación.

Además, con la comparación de porcentajes de importación podrán evaluar si tienen alguna posibilidad de ganar mayor porcentaje en la adquisición de otros productos.

- Evaluar los servicios externos contratados por la empresa que afectan la cadena logística de importación de la empresa, además de estudiar la posibilidad de trabajar con un *in Plant* en el Área de Importaciones.

- Contratar los servicios de un asesor aduanal, quien le dé al personal involucrado en el procedimiento de importaciones, seguridad de que el proceso se está llevando a cabo de la manera como lo establece la Ley.

14 BIBLIOGRAFÍA

Literatura impresa

- Arce, R.; Arce, G. (2007). La logística de exportación: facilidades e incentivos. San José, Costa Rica: CICAP.
- Arce, R; Arce, G; Quesada, G. (2012). Logística y Aspectos Técnicos del Comercio. San José, Costa Rica: CICAP.
- Barahona, J; Monge, G. (2006). Logística Comercial y Modernización Aduanera en Centroamérica. San José, Costa Rica: EUNED.
- Barrantes, R. (2005). Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo. San José, Costa Rica: EUNED.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. México: Pearson Educación.
- Bowersox, D; Closs, D; Cooper, M. (2007). Administración y logística en la cadena de suministros. The Mc Graw Hill Companies.
- Carranza, O *et al.* (2005). Logística: Mejores Prácticas en Latinoamérica. México: THOMSON.
- Conejo, S; Solórzano, A. (2010). Rediseño de los procesos logísticos para la operación de APLL-ILG en el Centro de Distribución de Kimberly Clark.

(Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial, Universidad de Costa Rica).

- Chinchilla Ana, et al. (1988). Las funciones de la comunicación organizacional. (Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva, Universidad de Costa Rica).
- Del Cid, A; Méndez, R; Franco, R. (2007). Investigación Fundamentos y Metodología. México: Pearson Educación.
- Enriquez, J. (1995). Transporte Internacional de Mercancías. Madrid: Editorial ESIC.
- Frazelle, E. (2007). Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Gallardo, H. (1991). Elementos de Investigación Académica. San José Costa Rica: EUNED.
- Jerome, P. (1997). Guía de *Benchmarking* empresarial. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Quesada, G. (2011). Propuesta de Guía Didáctica para el Curso de Logística y Aspectos Técnicos del Comercio Exterior de la Carrera de Administración Aduanera y Comercio Exterior de la Universidad de Costa Rica.(Práctica Dirigida para optar por el grado de Licenciatura en Administración Aduanera y Comercio Exterior, Universidad de Costa Rica).

- Saroka,R; Ferrari, C. (1973). Organigramas Diseño, e Interpretación. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Literatura electrónica

- “Grupo salvadoreño Unicomer compra cadena de tiendas Gollo” [En línea] Costa Rica, *La Nación.com*, 21 de setiembre del 2012.Dirección URL: http://www.nacion.com/archivo/Grupo-salvadoreno-Unicomer-tiendas-Gollo_0_1294470609.html [consulta: 04 de agosto del 2013]
- Manejo de materiales, almacenamiento e inventarios. Consultado el 19 de agosto del 2013 desde:
<http://cursos.aiu.edu/distribucion%20y%20logistica/pdf/tema%205f.pdf>
- “Los retos para las empresas de logística” [En línea] México.CNNExpansión.18 de mayo del 2011 [consulta: 10 de agosto del 2013]
- Manual de notas técnicas. Disponible en:
http://www.procomer.com/contenido/descargables/MANUAL_DE_NOTAS_TECNICAS_DE_IMPORTACION.pdf
- Tica Consultas: Disponible en:
<http://www.hacienda.go.cr/TICA/consultas/hCnConsVariasE.aspx>

- El Financiero, Perfil del Consumidor 2014. Disponible en:
[http://www.elfinancierocr.com/negocios/Perfil del Consumidor 2014-Articulos Discrecionales-Electrodomesticos_0_578342207.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Perfil_del_Consumidor_2014-Articulos_Discrecionales-Electrodomesticos_0_578342207.html)
- La selección de proveedores[En línea] Disponible en:
<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448147731.pdf> [consulta: 05 de noviembre del 2014]
- "¿Cuál es la importancia de la capacitación del recurso humano?". [En línea]Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>[consulta: 08 de noviembre del 2014]
- Ramírez M. (2010). TICA Fuente de Inteligencia de Negocios. (Presentación en PDF, Actualidad Aduanera).

Leyes y reglamentos

- Costa Rica. Leyes, Ley 7557. Ley General de Aduanas y su Reglamento. Investigaciones Jurídicas, S.A. San José, Costa Rica, 1996.

Manuales

- Costa Rica. Manual de Procedimientos Aduaneros. Ministerio de Hacienda, Dirección General de Aduanas, San José Costa Rica, 2011.

Entrevistas

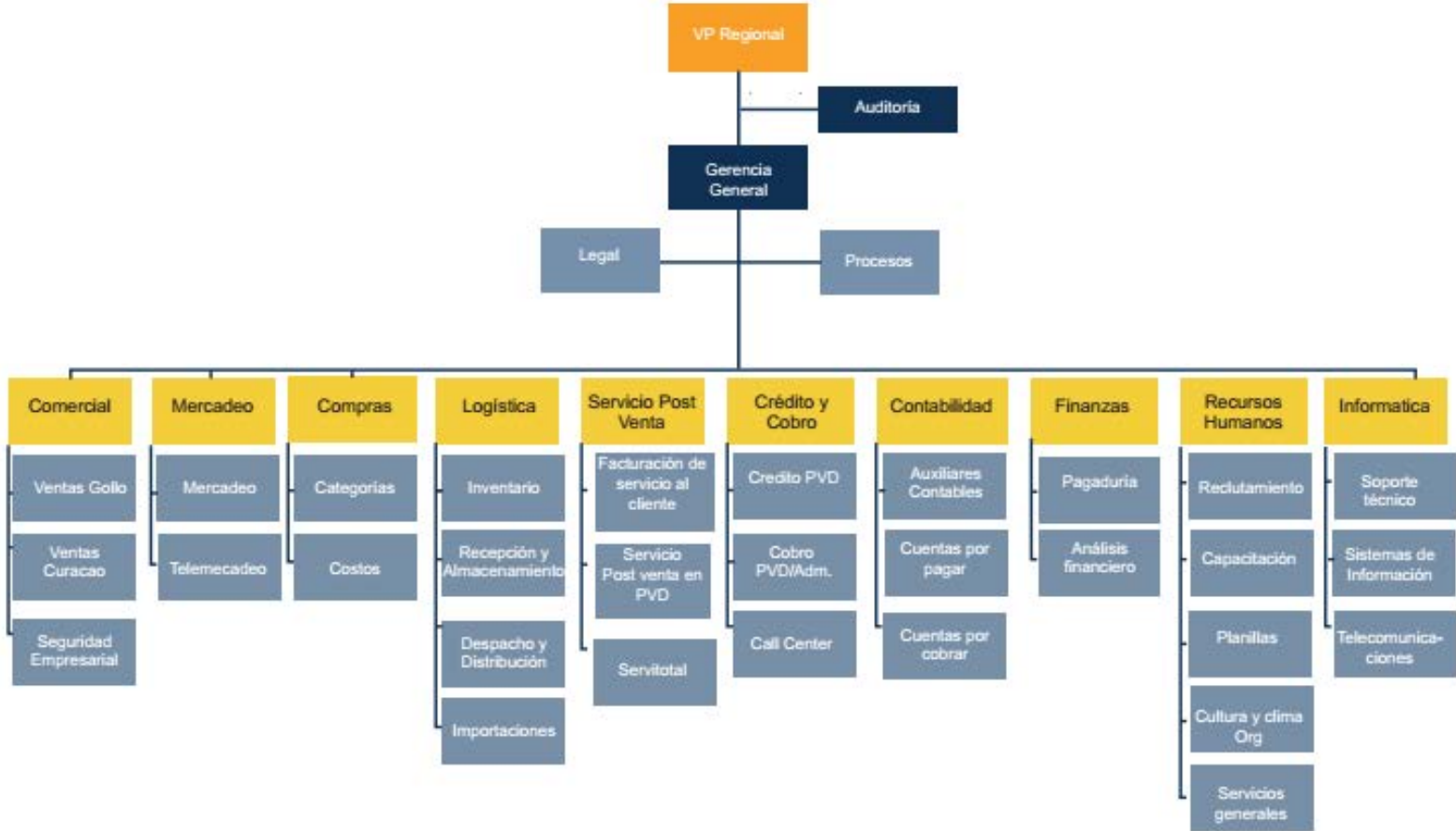
- Artíñano Ernesto
El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Gerente del Departamento de Compras.
(Entrevista personal).
- Cavallini Luis
El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Encargado del Sistema Codisa NAF.
(Entrevista personal).
- Fernández Francisco
El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Jefe de Inventarios.(entrevista personal).
- Jimenez José
Agencia de Aduanas Sociedad Apícola Costarricense S.A.
(SOCIACO).Pedimentador. (Entrevista telefónica).
- Pezzotti Esteban
El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Encargado de Importaciones.
(Entrevista personal).
- Rodríguez Cristopher
El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Encargado de Recepción y Almacenamiento. (Entrevista personal).
- Rodríguez Mario
Artelec. S.A. Jefe de Importaciones. (Entrevista personal).
- Rojas Gilberto
El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Gerente del Departamento de Logística.
(Entrevista personal).
- Rosales Benigna,
El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Gerente de Recursos Humanos.
(Entrevista personal).

- Vázquez Evelyn
El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Analista de Procesos. (Control Interno)
(Entrevista personal).
- Villalobos Carlos
El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Encargado de Despacho y Distribución.
(Entrevista personal).

15 ANEXOS

Anexo 1.Organigrama de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

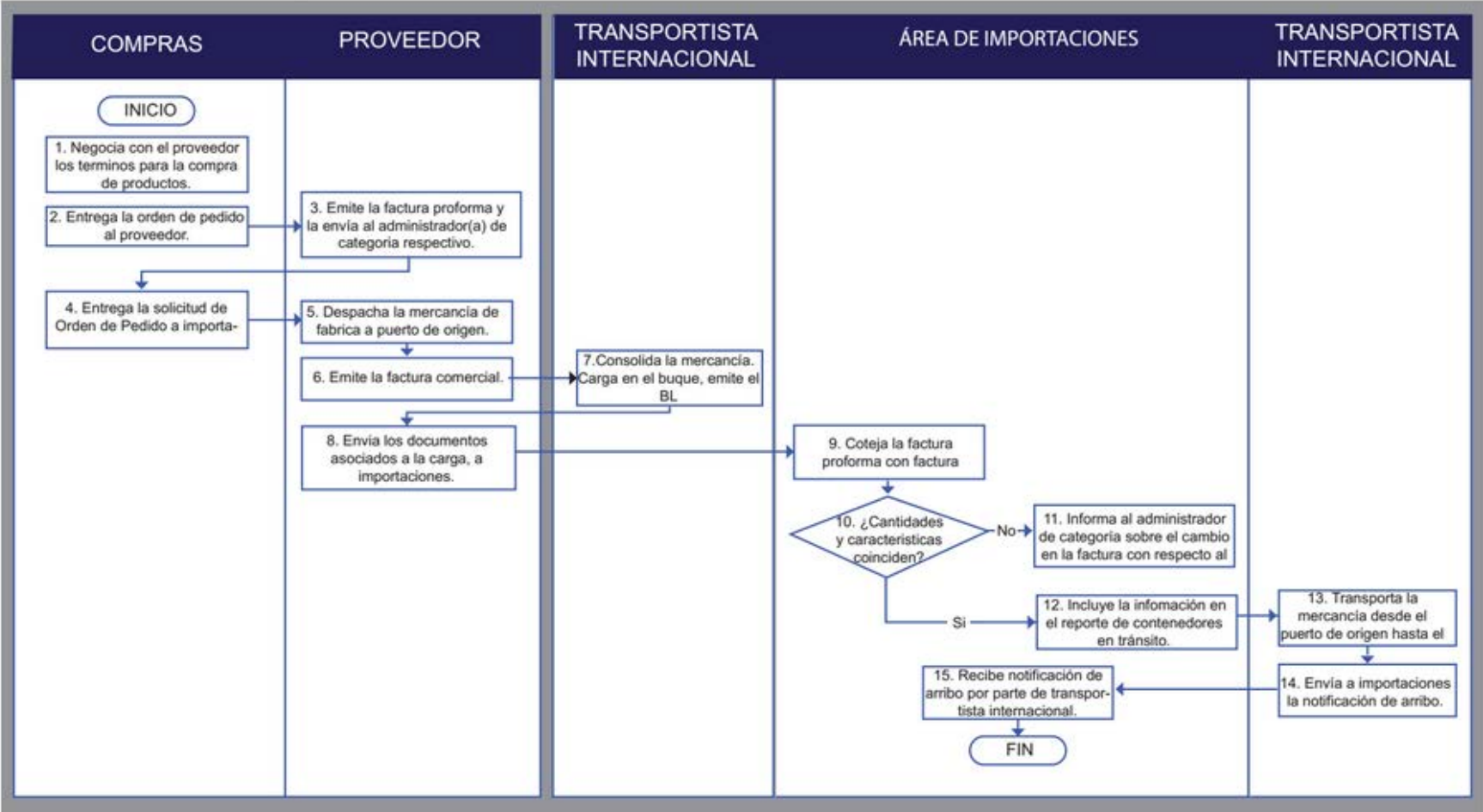
Estructura organizacional



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

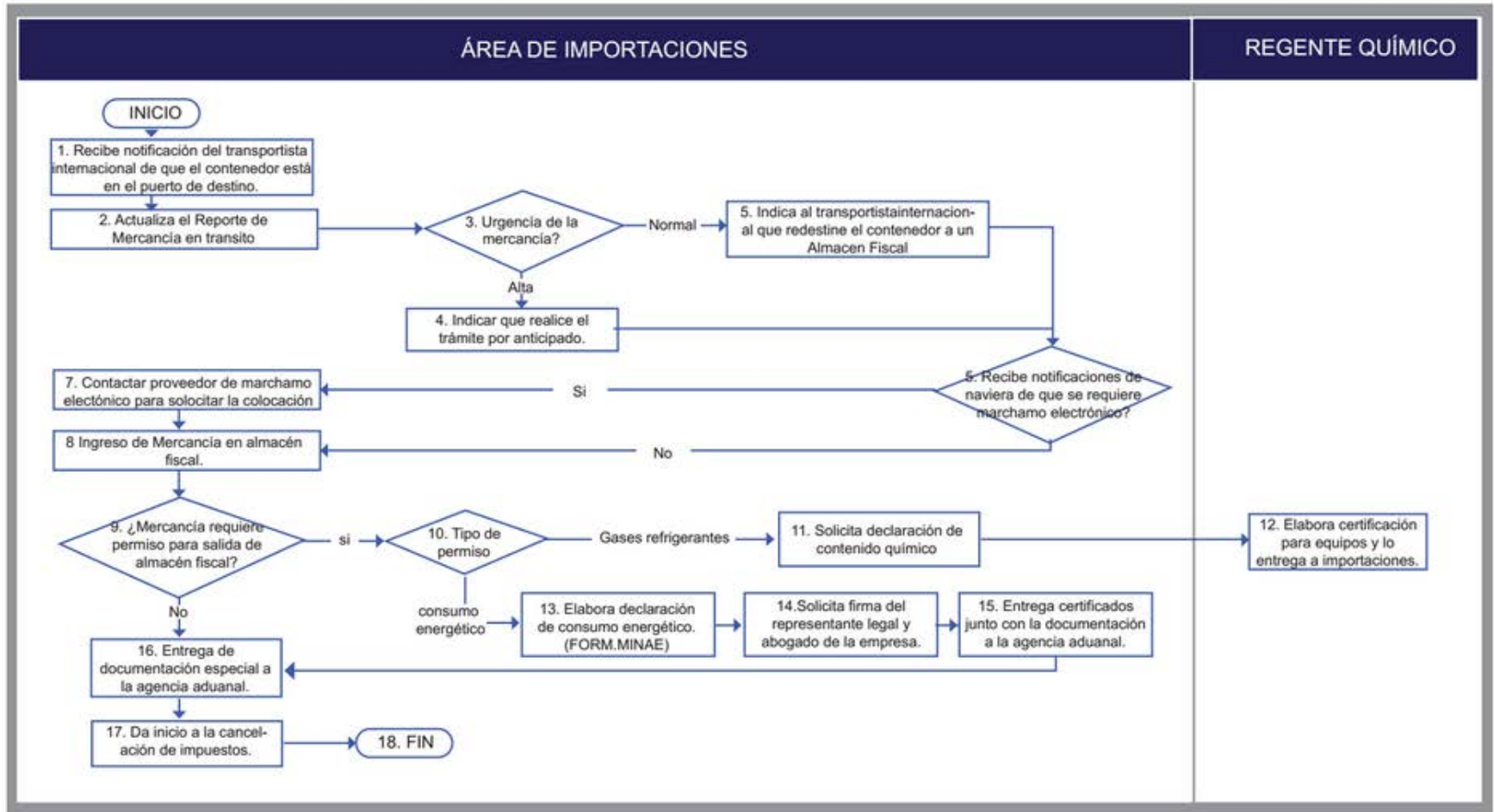
Anexo 2. Flujogramas del procedimiento logístico de importación de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

1. Gestión inicial de importaciones.



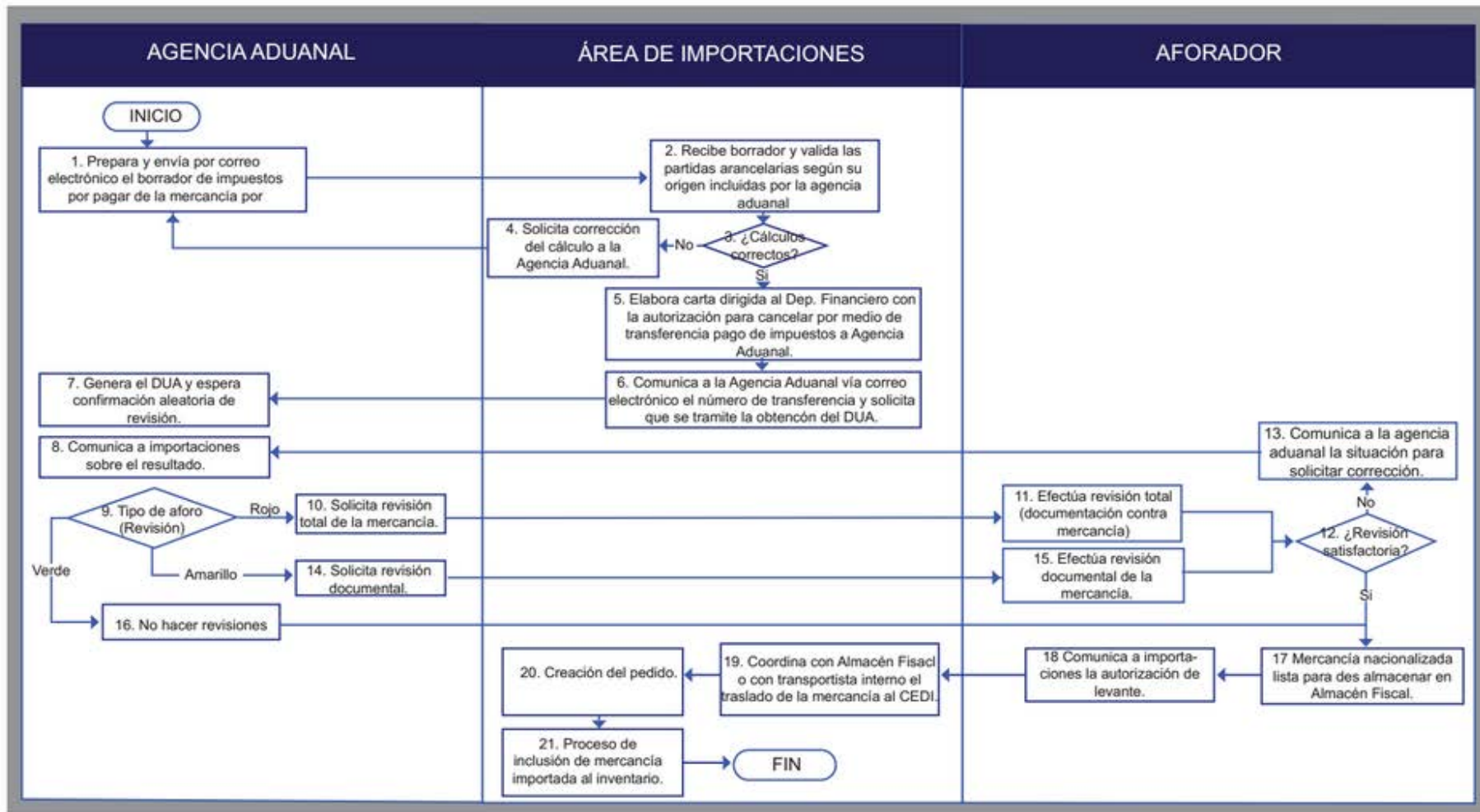
Fuente: Elaboración propia.

2. Arribo de contenedores.



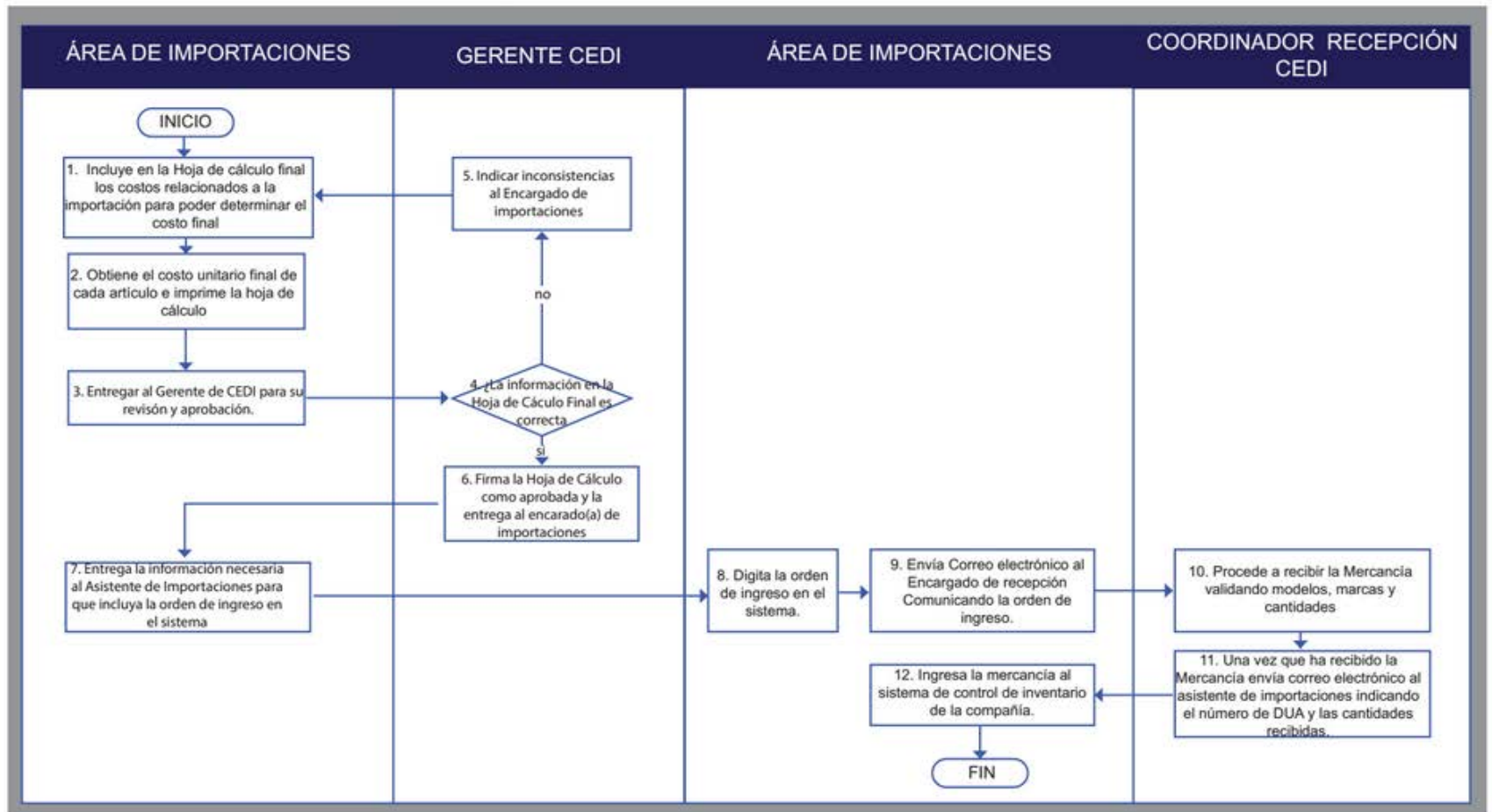
Fuente: Elaboración propia.

3. Cancelación de impuestos.



Fuente: Elaboración propia.

4. Costeo e inclusión de mercancía importada al inventario.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Entrevistas realizadas

Entrevista a El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

La presente entrevista se realiza con el objetivo de obtener datos e información de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. Dicha información será analizada y evaluada con el propósito de mejorar el procedimiento logístico de importación de la compañía.

Recursos Humanos

- 1- 1- ¿A qué tipo de actividad se dedica principalmente EGMGASA?
- 2- 2- ¿Cuál es la planificación estratégica de la organización?
- 3- ¿Cómo se compone la estructura organizacional de la compañía?
- 4- ¿Qué impacto a nivel de capital humano ha tenido la unión de EGMGASA con el Grupo Unicomer?
- 5- ¿Cuentan con un registro de las capacitaciones impartidas al personal involucrado en el proceso logístico de importación?

Departamento de Compras

- 6- ¿Cuáles son las principales funciones del Departamento de Compras?
- 7- ¿Cuáles categorías de productos maneja la empresa?
- 8- ¿Qué relación existe entre el Departamento de Compras y el Área de Importaciones?
- 9- ¿De qué manera se planifica la demanda y compra de productos?
- 10- ¿Cuál método utilizan para dar seguimiento a la mercancía adquirida?

Departamento de Logística

- 11- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de los colaboradores del Área de Importaciones?

- 12-¿Cuáles son las etapas que conforman el proceso logístico de importación de mercancías de la empresa? ¿Cómo se desarrollan cada uno de los elementos de la cadena logística de empresa?
- 13-¿Cuáles son los principales países de importación de mercancía de EGMGASA?
- 14-¿Cuáles son los porcentajes de uso de medios de transporte utilizados por la empresa?
- 15-¿Cuáles son algunos de los proveedores más reconocidos e importantes con los que trabaja la empresa?
- 16-¿Cuáles depósitos aduaneros le brindan servicio a EGMGASA.?
- 17-¿Cuáles son algunos de los transportistas internacionales con los que trabaja la empresa?
- 18-¿Cuáles son las agencias de aduanas que le brindan servicio a EGMGASA?
- 19-¿Cuáles criterios de selección se utilizan para elegir a los entes externos mencionados anteriormente?
- 20-¿Se han presentado problemas mayores con el servicio ofrecido por este tipo de empresas?
- 21-¿Existe un método utilizado actualmente para la evaluar los servicios externos que les brindan servicio a la compañía? ¿Cómo funciona?
- 22-¿Qué tipo de sistema se utiliza para el manejo de inventarios en la compañía?

Departamento de Control Interno

- 23-¿Cuáles fortalezas y oportunidades de mejora se han detectado para el proceso logístico de importación de la compañía?
- 24-¿Cuáles son las principales debilidades que presenta dicho proceso?
- 25-¿Cuáles son las principales amenazas que se han detectado para el proceso logístico de importación de la empresa?

Sistemas Informáticos

26-¿Cuáles son los principales sistemas informáticos utilizados por EGMGASA?

27-¿Hace cuánto se encuentran en funcionamiento?

28-¿Cómo funcionan dichos sistemas informáticos?

29-¿Considera usted que la aplicación de nuevas herramientas dentro de los sistemas informáticos de la empresa representa un impacto económico para la organización?

Entrevista a otras empresas importadoras de electrodomésticos

La presente entrevista se realiza con el objetivo de obtener datos e información sobre empresas importadoras de electrodomésticos. Dicha información será utilizada de manera confidencial, en la solución para el problema detectado en la logística de importación de la compañía EGMGASA.

Parte 1: Funcionamiento del Área de Logística de Importación de la organización

- 1- ¿Cómo se encuentra constituido el Departamento de Logística de la empresa?
- 2- ¿Cuáles funciones y responsabilidades tienen los colaboradores de las Áreas de Compras e Importaciones dentro de la empresa?

Parte 2: Proceso logístico de importación de mercancías

- 3- ¿Cuáles son las etapas que conforman el proceso logístico de importación de mercancías de la empresa? ¿Cómo se desarrollan cada uno de los elementos de la cadena logística de empresa?
- 4- ¿De las etapas mencionadas, considera que alguna se desarrolla de manera diferente a las de la empresa EGMGASA?
- 5- ¿Cuáles son los principales países de importación de mercancía adquirida por su empresa?
- 6- ¿Cuáles son los porcentajes de uso de medios de transporte utilizados por la compañía?

Parte 3: Relación con empresas que brindan servicios externos

- 7- ¿Cuáles son algunos de los proveedores más reconocidos e importantes con los que trabaja la empresa?
- 8- ¿Cuáles depósitos aduaneros le brindan servicio a la empresa?

- 9- ¿Cuáles son algunos de los transportistas internacionales con los que trabaja la empresa?
- 10-¿Cuáles son las agencias de aduanas que le brindan servicio a la compañía?
- 11-¿Cuáles criterios de selección se utilizan para elegir a los entes externos mencionados anteriormente?
- 12-¿Se han presentado problemas mayores con el servicio ofrecido por este tipo de empresas?
- 13-¿Existe un método utilizado actualmente para la evaluar los servicios externos que les brindan servicio a la compañía? ¿Cómo funciona?

Parte 4: Funcionamiento de otras empresas importadoras con respecto al problema detectado en EGMGASA.

Comunicación

- 14-¿Existe capacitación constante en temas relacionados con Administración Aduanera y Comercio Exterior para las áreas involucradas en el procedimiento logístico de importación de mercancías?
- 15-¿Mediante cuál método se logra mantener una comunicación asertiva entre los funcionarios involucrados en el proceso logístico de importación?

Herramientas de control y seguimiento

- 16- ¿Qué método o herramienta tecnológica utilizan para dar seguimiento a la mercancía desde que se compra hasta que llega a su centro de distribución? ¿Cómo funciona?
- 17-¿Cómo logran agilizar el proceso de nacionalización de mercancías?
- 18-¿Qué otro tipo de herramienta considera necesaria en un proceso logístico de importación?



Alajuela, 06 de abril del 2015

Señor Rodolfo Arce Portuguez,

Reciba un saludo de mi parte y por este medio le informo que la Señorita Katherine Carr Rodríguez, asistió a la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A. por un periodo de tiempo considerable para recolectar información con el fin de realizar su informe de práctica de graduación.

La propuesta de dicho informe fue revisada por mi persona y comentada a otras personas relacionadas con el proceso logístico de importación, considerando que las recomendaciones incluidas son viables, no representarían un impacto económico para la empresa y que al ponerlas en práctica se lograría cumplir con el objetivo del proyecto.

Actualmente se decidió poner en vigencia tres de dichas recomendaciones, específicamente las capacitaciones al personal, la programación de reuniones semanalmente y el uso de las matrices de evaluación de servicios.

En cuanto a las recomendaciones del uso de herramientas de seguimiento de contenedores y el uso de un software de planificación de la demanda, se está a la espera de que funcione completamente el módulo de Importaciones y Compras en el sistema Codisa NAF para exponerlas formalmente y ponerlas en práctica.

Con respecto a las recomendaciones sobre reorganización del Área de Importaciones, la creación del manual de funciones y la implementación de un in Plant en la empresa, le informo que están en evaluación para comentarlas y proponerlas a la Gerencia General y al Departamento de Recursos Humanos, considerando que estas reforzarían el Área de Importaciones, por lo cual mejorarían el procedimiento logístico.

Esteban Pezzotti Aguilar

Encargado de Importaciones, El Gallo más Gallo de Alajuela S.A.

800 mtrs. Oeste de Riteve, Coyol de Alajuela, Oficina Centrales.

Apartado Postal: 651-4050 Alajuela, Costa Rica - Teléfono: 2437-4931 - Fax: 2441-5212

Sitio Web: www.gollotienda.com - Servicio al Cliente: 800-00-GOLLO (800-00-46556)

Señores:

Oficina de Asuntos Estudiantiles

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Costa Rica

Estimados señores:

En mi condición de Tutor del trabajo de graduación, modalidad Práctica Dirigida de Graduación, intitulado: **“Análisis de la logística de importación de la empresa El Gallo más Gallo de Alajuela S.A”**, elaborado por la estudiante Katherine Carr Rodríguez carné A61225; de la Carrera de Administración Aduanera y Comercio Exterior, ha sido revisado y ajustado conforme lo solicitado en la defensa pública de tesis, además señalo que:

1. La defensa se llevó a cabo y posterior a la misma, durante el periodo de preguntas y respuestas la Estudiante respondió en forma satisfactoria todas y cada una de ellas por lo cual se culminó exitosamente lo solicitado por la normativa universitaria.
2. Al finalizar el protocolo el Tribunal definió en forma unánime, otorgar al trabajo final de graduación la nota de 8.50.

Por lo anterior y de conformidad con los requerimientos exigidos, señalo a su autoridad que el documento cumple con todos los lineamientos exigidos y aprovecho la oportunidad para felicitar a la Estudiante, quien con su esfuerzo personal y la formación recibida, pone en alto el nombre de la Escuela de Administración de Pública y, tengo la certeza de que el aporte de esta investigación servirá de guía a muchas personas e investigaciones futuras.

Cordialmente


Dr. Rodolfo Arce Portuguez, M.Sc. AAA

Tutor Trabajo Final de Graduación