

Optimización del proceso de importación

Import process optimization

◀ Julio Zurita

julio.mzp@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3189-4321

Universidad Católica Boliviana,
La Paz - Bolivia

Artículo recibido en octubre 2020 / Arbitrado en noviembre 2020 / Aceptado en noviembre 2020 / Publicado en enero 2021



RESUMEN

Si un proceso de importación no es eficiente puede generar pérdidas económicas significativas en la empresa. Es por lo que esta investigación buscó aplicar normas internacionales (Programa OEA de la Aduana Nacional) para reducir demoras y gastos durante el proceso de importación, y así evitar pérdidas económicas. Se trata de una investigación aplicada que tomó como objeto de estudio el proceso de importación de la empresa boliviana Corensa Ltda. Mediante un enfoque mixto de corte longitudinal se comparó la incidencia de demoras y costos, antes y después de la implementación de la norma. La implementación se focalizó en tres etapas clave (carguío contenedor, liberación contenedor y nacionalización) y permitió reducir las demoras en 41% y los gastos en 38%. Se concluye que aplicar la normativa de cadena de suministros ayuda a reducir las demoras y gastos incurridos en procesos de importación. Esto aplica también a otras empresas de similar actividad.

Palabras clave: Proceso de importación; normativa de cadena de suministros; normas de importación; gastos de importación

ABSTRACT

If an import process is not efficient it can generate significant economic losses in the company. That is why this research sought to apply international standards (Programa OEA de la Aduana Nacional) to reduce delays and expenses during the import process, and thus avoid economic losses. It is an applied research that took as its object of study the import process of the Bolivian company Corensa Ltda. Through a mixed approach of longitudinal cutting, the incidence of delays and costs was compared, before and after the implementation of the standard. The implementation was focused on three key stages (container loading, container release, and nationalization) and allowed reducing delays by 41% and expenses by 38%. It is concluded that applying the supply chain regulations helps to reduce delays and expenses incurred in import processes. This also applies to other companies with similar activity.

Keywords: Importation process; supply chain regulations; import regulations; import costs

INTRODUCCIÓN

La globalización y las economías de escala son fenómenos que han cambiado seriamente la manera de hacer negocios hoy en día, ya que muchas organizaciones no se preocupan tanto en producir lo que el consumidor quiere, sino en saber lo que este quiere, hacerlo producir en un país a precios exageradamente bajos, como China y entregarlo de la manera más confortable posible para el consumidor. Es así como las organizaciones ya no son dueñas de los productos, sino de los clientes. Este tipo de organizaciones presentan mayores márgenes de utilidad y mayores tasas de crecimiento a nivel mundial, se puede mencionar a Amazon y Alibaba. Dichas organizaciones tienen como principal arma de competitividad a la cadena de suministros, puesto que sus negocios son esencialmente de tipo logístico. (Chopra & Meindl, 2008) (Aduananews, 2018).

La cadena de suministro está estrechamente unida con esta investigación, puesto que lo que se procuró fue tomar una pequeña parte de este amplio universo y analizarlo científicamente. Entrando más a detalle, la parte a analizarse es el proceso de importación, perteneciente a una empresa comercial de Bolivia, puesto que, en base a un análisis, se cree que, si un proceso de importación no es eficiente y presenta muchas fallas, este genera pérdidas económicas significativas en la empresa, al punto de poner en riesgo su subsistencia (Medina, 2011) (Socioeconomía, 2009). Es importante mencionar que Bolivia es un país de carácter importador, ya que su balanza comercial en los últimos cinco años ha sido negativa y la coyuntura actual ha hecho que la industria nacional pierda fuerza; eso referido al carácter interno del país. En cuanto a su macroentorno como ya se mencionó anteriormente las organizaciones ya no apuntan a crear fábricas para hacer negocios, sino más bien a hacer alianzas comerciales, es por esto que se cree que a corto y mediano plazo no solo no desaparecerán las importaciones, más al contrario, estas se fortalecerán y serán cada vez más requeridas (Sainz, 2014) (Aduana N, 2015) (Sullivan & Sheffrin, 2003).

Por los motivos anteriormente mencionados es que se optimizará el proceso de importación de una empresa comercial de Bolivia, ya no solamente para evitar pérdidas en sus utilidades, sino para brindarle una estrategia competitiva que la sincronice con la actualidad mundial. Lo que se prevé es que este aporte científico no sea válido para un tipo de empresa en Bolivia, sino para todas las empresas que realizan importaciones de manera habitual. (Aduana N, 2018)

En este sentido, el objeto de estudio de la presente investigación es el proceso de importación de la empresa Corensa Ltda. con sede en Cochabamba, Bolivia. Es una empresa comercial que en la actualidad se dedica al suministro de maquinaria industrial, agroforestal y pecuaria. La empresa ha constatado la existencia de pérdidas económicas realmente considerables, dichas pérdidas ascienden a US\$ 90.000 anuales, en los últimos tres años. Un estudio interno determinó la incidencia de las posibles causas (gestión de proyectos, gestión de inventarios, proceso de importación, ventas, otras menores) en las pérdidas totales. Así se identificó al ineficiente proceso de importación como causa de mayor incidencia (50%) respecto a la situación problemática. Surge entonces el objetivo de esta investigación, aplicar normas internacionales que reduzcan las demoras y gastos que genera el proceso de importación de la empresa Corensa Ltda., para evitar elevadas pérdidas económicas.

Este estudio se justifica porque, la consecución del objetivo permite reducir pérdidas a causa del proceso de importación y optimizar las tareas del personal del área. Asimismo, se brinda una estrategia competitiva para mejorar la participación de mercado e incrementar las utilidades. En términos de calidad del servicio el aporte permite: a) cumplir con los plazos de entrega, reduciendo el nivel de insatisfacción de los clientes y b) relacionar la actividad con las tendencias de negocio del mundo actual. Por otra parte, se generó un conocimiento científico que puede ayudar a la realidad de las empresas bolivianas que son importadoras habituales.

MATERIALES Y MÉTODO

El presente trabajo es una investigación de corte longitudinal que tiene aspectos de investigación documental y de campo. Prima el tipo investigación documental porque se revisó la base de datos interna de la empresa, relacionada con los procesos de importación para poder plantear medidas que optimicen dicho proceso. Pero también se realizó un trabajo de campo en tanto que se aplicó la técnica de la entrevista al personal para tener un panorama general del ente a ser estudiado.

En cuanto al alcance de la investigación, el trabajo presenta componentes correlacionales, exploratorios y descriptivos. Aunque en mayor grado es correlacional, porque se obtuvo el grado de relación entre la normativa del Programa OEA y el proceso de importación de Corensa Ltda., vale decir, el influjo del primero sobre el segundo. Esta investigación es también de tipo exploratoria, porque la aplicación de estas normas es novedosa en Bolivia. Por otra parte, existe un menor componente descriptivo, porque inicialmente se describió de la manera más completa posible la situación del proceso de importación de la empresa Corensa Ltda.

El método aplicado es mixto por tanto implica métodos cuantitativos y cualitativos. El método cuantitativo se aplicó al correlacionar las normas del Programa OEA y el proceso de importación de la empresa, para determinar el grado de inferencia de la primera variable en la segunda, a través de datos estadísticos. El componente cualitativo se atisba dado que no todos los fenómenos fueron explicados con pruebas inferenciales, sino que la inferencia de una variable en otra, en ciertos aspectos, acabó simplemente siendo descrita.

La población está confirmada por las importaciones que realizó la empresa de enero 2018 a marzo 2019. Esta población es de carácter finito, fueron 40 importaciones por año.

Es importante aclarar que la empresa no realiza importaciones idénticas entre sí, a raíz de ello, se podría mencionar que existen tres tipos de

importaciones: a) aéreas, b) dentro de Sudamérica, c) internacionales excluyendo Sudamérica.

Respecto a estos tres tipos, se ha decidido estudiar solo las importaciones que son internacionales y que excluyen a Sudamérica, por dos motivos importantes. Primero porque los dos primeros tipos representan menos del 5 % del total de importaciones. Y segundo, porque estos dos tipos de importaciones presentan características que requieren distintos procesos, por ende, no se puede homogeneizar con el resto de importaciones y significarían un estudio aparte, que a priori fue descartado por la poca relevancia que representa.

El estudio demandó contar con información primaria, secundaria y terciaria. La información primaria fue generada en dos momentos: 1) se estudió la base de datos interna de la empresa y se generaron datos estadísticos, que indican cuales son los niveles de ocurrencia de retrasos y gastos innecesarios por etapa, del proceso de importación. 2) se generaron cálculos sobre la optimización de las etapas del proceso de importación, respecto a la ocurrencia de retrasos y gastos innecesarios.

En cuanto a la información secundaria y terciaria, se consultó distintos repositorios, libros (Davenport, 1993) (Quintana, 1989) (Aragones, 2012) (Socioeconomía, 2009), Teorías (Mokate, 2000), Artículos Científicos (Miralles & Giuliano, 2008) (Mielke, 2002) Y Tesis (Medina, 2011), puesto que, es información científica que ayuda a proponer soluciones, brindado información de experiencias, de aplicaciones realizadas y da pautas de acción.

Se aplicaron técnicas de recolección, análisis e interpretación de datos. Para la recolección de datos se revisó el histórico de operaciones de la empresa (base de datos interna, en la cual se detallan todos los aspectos importantes de cada importación realizada). Para el análisis e interpretación de datos, con base en la información previamente recopilada, se utilizó el programa Excel de Microsoft Office.

La entrevista individual a profundidad fue el instrumento elegido para conocer el proceso de importación de la empresa, se consideró importante conocer las opiniones del personal entendido en el tema.

Procedimiento

Inicialmente se aplicó la entrevista a profundidad para cumplir con el requisito 5.1 de la normativa OEA y así poder generar un flujograma del proceso de importación que sirva como base para llevar a cabo el análisis.

Paso seguido se analizaron las siguientes fuentes de información: a) libros contables de la gestión 2018, b) correspondencia electrónica del área de importaciones y logística tomando nota de cómo se realizó cada proceso de importación, c) bitácora de importaciones de la empresa, d) costos estimados por importación y, e) planilla de cotizaciones de transportes.

Paso seguido en base a la información obtenida previamente, se reunió todos los datos relevantes, se analizó y se determinó las etapas del proceso de importación a las que se les aplicó la normativa del programa OEA. Y consiguientemente se determinó las normas del programa a ser aplicadas.

A partir de esta determinación, se indicó qué documentos se obtuvieron producto de la aplicación de normas. En esta sección también se mencionó si se pudo aplicar todas las normas correctamente, si existieron dificultades o si en el peor de los casos, no se pudo aplicar lo planificado, con sus respectivas aclaraciones.

Una vez aplicadas las normas y generados los documentos para optimizar el proceso de importación, se utilizaron estos últimos de manera inmediata en las importaciones realizadas por la empresa. Producto de esto se generó información global de demoras y gastos post aplicación y se contrastó con el estado anterior, haciendo relaciones matemáticas para determinar el grado de mejora.

Continuando, se investigó niveles de ocurrencia e incidencia de gastos y demoras por etapa, post aplicación de normas. De esta manera se determinó el estado del proceso de importación post aplicación de normas. Para realizar un contraste final, se calculó las tendencias de generación de demoras y gastos para cada situación para contrastar la ocurrencia de demoras y gastos por etapas entre la gestión 2018 y la post aplicación de medidas.

En base a esta contrastación, es que se pudo realizar una discusión de los resultados obtenidos.

RESULTADOS Y DISCUSION

Con base en la información brindada por el personal Corensa Ltda., se detallan las siguientes características del proceso de importación: 1) La empresa realiza importaciones de 15 distintos países distribuidos en 4 continentes. 2) No existe periodicidad de importaciones, debido a que estas dependen de las licitaciones, por ende, cada nueva importación requiere una nueva asignación de transporte marítimo, agencia despachante y transporte terrestre. Las asignaciones se hacen con previa cotización de al menos tres empresas aprobadas. 3) La empresa trabaja con 10 proveedores, con fábricas en distintos continentes, esta diversidad provoca inconvenientes en el proceso de importación. 4) El proceso de importación cuenta con etapas clave, que tienen que ser realizadas correctamente en cuanto a tiempos y requerimientos, en coordinación entre las empresas participantes. Si existen fallos o descoordinaciones en estas etapas se generan demoras y/o gastos que pueden derivar en serias consecuencias económicas. 5) El manejo del proceso de importación es empírico, en cuanto a que no se cuenta con flujo establecido, procedimientos, planes de acción o registros. 6) El desarrollo del proceso, para realizar importaciones, sucede paulatinamente según las necesidades e inconvenientes de cada importación, sin la existencia de registros del proceso.

Como primer paso se definió el flujo del proceso de importación de la empresa según la normativa OEA según figura 1.

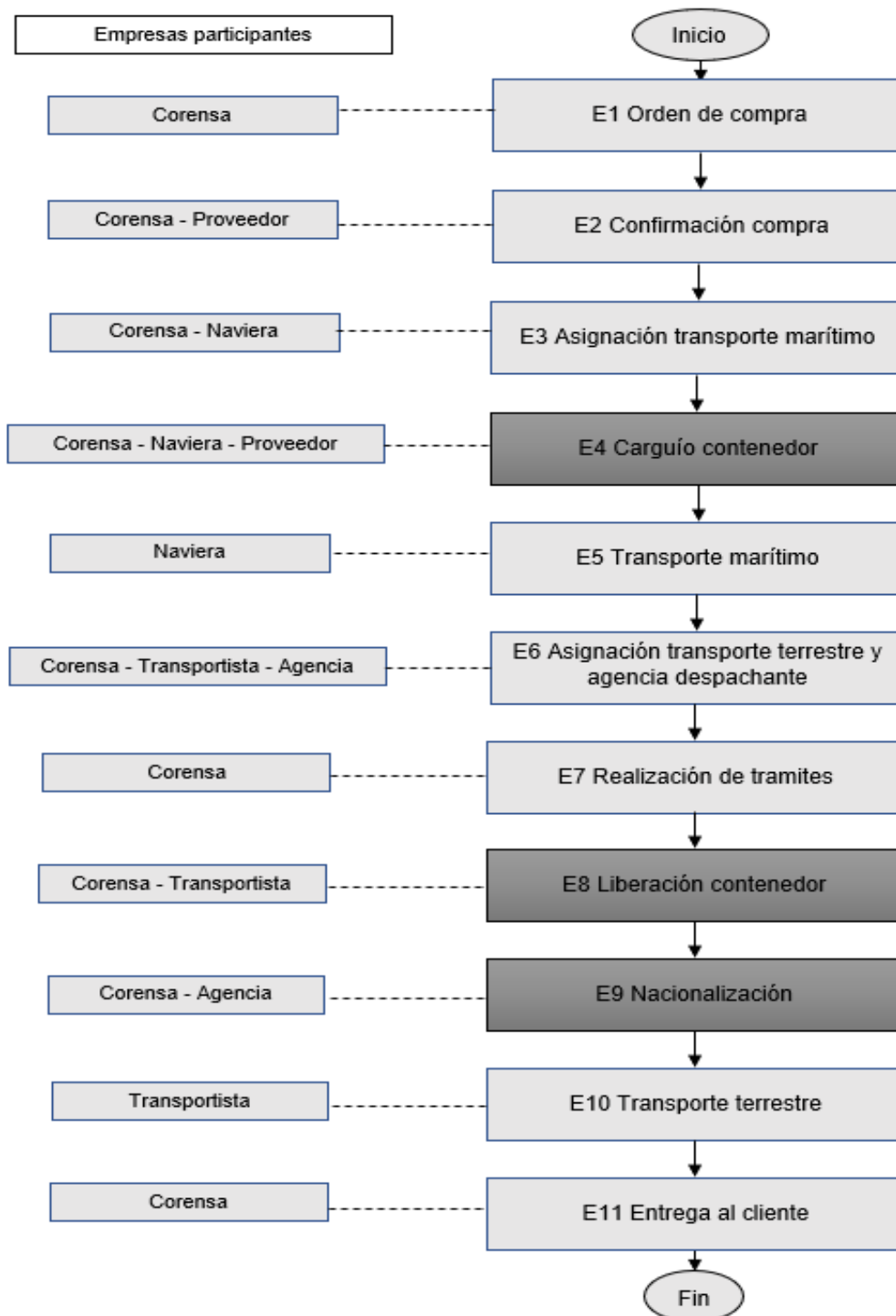


Figura 1. Flujograma Proceso de Importación Corensa Ltda.

Según se visualiza en la figura 1, el proceso consta de 11 etapas que se detallan a continuación: E1= Orden de compra, E2= Confirmación de compra, E3= Asignación transporte marítimo, E4= Carguío contenedor, E5= Transporte marítimo, E6= Asignación transporte terrestre y agencia despachante, E7= Tramitación, E8= Liberación contenedor, E9=

Nacionalización, E10= Transporte terrestre y E11= Entrega al cliente.

A continuación, se estudió la base de datos de la empresa en relación con las distintas importaciones, detectando las respectivas demoras y gastos, concluyendo con los acumulados de la gestión 2018 presentados en la tabla 1.

Tabla 1. Acumulado de gastos y demoras por importaciones, gestión 2018

Número de Importación	Origen	Total demoras por importación	Total gastos por importación US\$
1	Valencia	25	4025.00
2	Bursa	17	0.00
3	Ningbo	22	300.00
4	Miami	19	5040.00
5	Valencia	6	350.00
6	Chicago	2	0.00
7	Estambul	0	0.00
8	Guadalajara	10	40.00
9	Chicago	17	4040.00
10	Miami	29	8000.00
11	Chongqing	19	5340.00
12	Valencia	24	100.00
13	Ningbo	3	40.00
14	Bursa	9	40.00
15	Valencia	21	110.00
16	Valencia	11	100.00
17	Chongqing	37	0.00
18	Miami	5	0.00
19	Yokohama	8	40.00
20	Ningbo	9	0.00
21	Philadelphia	24	8000.00
22	Yokohama	13	0.00
23	Valencia	6	0.00
24	Miami	26	4.00
25	Bursa	29	0.00

Número de Importación	Origen	Total demoras por importación	Total gastos por importación US\$
26	Valencia	0	0.00
27	Lake Zúrich	9	0.00
28	Chongqing	0	0.00
29	Miami	28	2410.00
30	Valencia	0	0.00
31	Tennessee	13	3300.00
32	Miami	0	0.00
33	Miami	0	0.00
Total acumulado		441	41279.00

Fuente: Elaboración propia (2020).

Según se observa en la tabla 1 durante la gestión 2018 se realizaron 33 importaciones, cada importación es única y por tanto la ocurrencia de demoras y costos es diferente en cada caso. Paso seguido se investigó de manera global todas las importaciones, prestando especial atención a la etapa en que se produjeron las demoras y los gastos. Se pudo conocer respecto al total de las veces que se realizó cierta etapa, en qué porcentaje se verificaron demoras y gastos. Asimismo, se determinó el porcentaje de incidencia de las demoras y gastos acumulados por etapas respecto al total de demoras de la gestión (tabla 2).

Tabla 2. Acumulado de información relevante de cada etapa para la toma de decisiones

Etapas	Ocurrencia de demoras %	Ocurrencia de gastos %	Incidencia de demoras %	Incidencia de gastos %
E 1	6	0	5	0
E 2	9	0	1	0
E 3	12	0	3	0
E 4	33	21	25	5
E 5	52	3	37	0
E 6	6	0	1	0
E 7	9	0	2	0
E 8	36	27	10	1
E 9	21	15	8	38
E 10	18	0	3	0
E 11	15	15	5	56

Fuente: Elaboración propia (2020).

Los resultados presentados en la tabla 2 permitieron hacer un análisis del proceso de importación según etapas, se presenta la interpretación: 1) En E1, E2, E3, E6, E7 existe una baja ocurrencia de demoras con poco impacto en su acumulado mientras que no existen gastos. 2) La E4 por su parte presenta altos niveles de ocurrencia de demoras con alta incidencia en el acumulado de demoras, también presenta alta ocurrencia de gastos, pero su incidencia en el acumulado de gastos es baja. 3) La E5 muestra una elevada ocurrencia de demoras con una incidencia importante en el acumulado de demoras. En cambio, en cuanto a los gastos generados su nivel de ocurrencia es insignificante y su incidencia es nula. Es importante aclarar que por la complejidad del transporte marítimo es que su previsión de arribo a puerto fluctúa entre tres días antes o tres días después. Si en cambio las demoras son mayores, las empresas navieras emiten documentos oficiales que respaldan a sus clientes en temas legales, es por esta razón que se explica que no se generen gastos en esta etapa o que no incidan en la generación de gastos. 4) La E8 presenta un alto nivel de ocurrencia de demoras con baja incidencia en el acumulado y una alta ocurrencia de gastos al igual que una baja incidencia en su acumulado. 5) La E9 presenta una relevante ocurrencia de demoras con poca incidencia en el acumulado y una menor ocurrencia de gastos, pero con un alto nivel de incidencias respecto a su acumulado. 6) La E10 presenta alta ocurrencia de demoras con una baja incidencia en su acumulado mientras que, respecto a gastos no hay ocurrencia alguna. 7) La E11 finalmente, presenta alta ocurrencia de demoras con baja incidencia en su acumulado mientras que por otra parte su nivel de ocurrencia de gastos también es bajo, pero con un elevado nivel de incidencia respecto al acumulado de gastos. Se aclara que el alto nivel de incidencia en gastos se da porque la empresa paga multas o se le ejecutan boletas de garantía por retrasos en entregas, pero esto no porque la etapa de entrega

sea difícil de realizar, sino que la acumulación de demoras de las anteriores etapas hace que esta se demore y por ende genere grandes gastos.

Determinación de las etapas a las que se aplicaran medidas de la normativa OEA

Según el análisis previamente realizado se determinó que las siguientes etapas deben estar sujetas a aplicación de normativa: E4 Carguío del contenedor, E8 Liberación del contenedor, E9 Nacionalización.

Las normas por aplicarse son las siguientes:

Requisito 5.1

Debe contar con un flujograma que refleje secuencialmente las etapas por las que pasa la mercancía desde origen hasta destino final, identificando etapas críticas por las que pasa la mercancía. (OEA, 2018)

Recomendación: Esta norma no tiene relación específica con alguna etapa del proceso sino más bien con todo el proceso.

Requisito 2.1

Debe identificar y evaluar riesgos de su cadena logística internacional frente a actividades ilícitas y conductas, con base en los criterios mínimos de seguridad del OEA. (OEA, 2018)

Recomendación: Se sugiere utilizar las técnicas de evaluación de riesgos de acuerdo con la norma internacional ISO 31000 vigente, y en específico la ISO 31010. La norma tiene relación con todo el proceso.

Requisito 5.2

Debe mantener un intercambio de información con los involucrados, permitiendo el control de la entrega y recepción de la mercancía, así como el seguimiento en cualquiera de las etapas, identificando y reportando al responsable y/o autoridad competente, discrepancias en la mercancía relacionada con faltantes o sobrantes, u otras anomalías en la carga. (OEA, 2018)

Recomendación: Es necesario contar con herramientas que le permitan garantizar el seguimiento de la carga, desde el carguío de la mercancía en el exterior hasta las instalaciones del importador. Asimismo, se deberá documentar las acciones a tomar en caso de faltantes o sobrantes en la mercancía recibida u otra anomalía. La presente norma está relacionada directamente a la E4.

Requisito 5.6

Debe documentar la forma de identificar a la empresa de transporte, unidad y/o medio de transporte, así como al operador de este, antes que reciba o entregue la mercancía. (OEA, 2018)

Aclaración: El documento debe contener mínimamente los siguientes aspectos: 1) Forma de identificación de la empresa de transporte, unidad y/o medio de transporte y del operador del medio de transporte. 2) Medidas adoptadas en caso de encontrar irregularidades en la identificación. 3) Responsable de recibir al operador de transporte. 4) Registros.

Recomendación: En caso de existir un acompañante de chofer u otro similar también debe ser identificado. Esta norma está directamente relacionada con la E8.

Requisito 5.3

Debe contar con un procedimiento documentado y verificable para el control y seguimiento de las operaciones de aduana, que garantice la correcta exportación o importación de mercancías. (OEA, 2018)

Aclaración: En caso de realizar el despacho aduanero por cuenta propia, debe cumplir los requisitos exigidos en la Sección “Seguridad en la Gestión del Despacho Aduanero”.

Recomendación: Esta norma está directamente relacionada con la E9.

Requisito 1.1

Debe tener una política de seguridad de la cadena logística internacional debidamente

documentada, implementada, conocida y entendida, que contemple la detección, reconocimiento y prevención de actividades ilícitas y conductas delictivas (narcotráfico, contrabando, terrorismo, legitimación de ganancias ilícitas, robo, fraude y otros) en base a los criterios mínimos de seguridad. (OEA, 2018)

Aclaración. La dirección de la empresa deberá: 1) Asegurar el cumplimiento de la política de seguridad de la cadena logística internacional, revisando periódicamente la misma y asignado los recursos adecuados para su puesta en marcha. 2) Participar en la elaboración de la política de seguridad de la cadena logística internacional, asumiendo el compromiso para el cumplimiento de esta.

Por otra parte, la política de seguridad debe tener una frecuencia mínima de un año y debe estar publicada, divulgada y ser de acceso de todo el personal de la empresa.

Recomendación: Esta norma tiene relación con el proceso en general.

Aclaración final. Como bien indica la norma, se aplicarán las medidas del programa OEA, según el modelo de negocio de Corensa Ltda., y como a esta le resulte más funcional.

Documentos obtenidos debido a la aplicación de normativa

Producto de la aplicación de las normas preseleccionadas se obtuvieron los siguientes resultados:

Para la aplicación del Requisito 5.1, se tuvo que hacer un estudio documental de la base de datos de la empresa, mismo que fue enriquecido por la información obtenida del personal del área. Todo esto confluó en la adecuación de la información a los detalles particulares de la norma y producto de eso se generó el documento: Flujograma del proceso de importación presentado en la figura 1.

Para la aplicación del requisito 2.1, que en si tiene carácter técnico, previamente se tuvo que hacer una breve investigación de las técnicas de

análisis de riesgos estipulado en la norma ISO 31010. Con base en esta investigación y el apoyo brindado por el personal del área se pudo realizar el documento PR-01 Análisis de riesgos de proceso de importación de Corensa Ltda.

Este documento consideró cada una de las etapas por las que pasa la mercancía, que contempla: establecimiento del contexto, valoración del riesgo, identificación del riesgo, análisis del riesgo, evaluación del riesgo, tratamiento del riesgo y seguimiento de evaluación. La frecuencia de revisión del análisis y evaluación de riesgos será mínimamente una vez al año.

Para la aplicación del requisito 5.2, se realizó un trabajo coordinado con el personal del área de importaciones y se investigó acerca de técnicas de aplicación de normativa. Como consecuencia se pudo generar los siguientes documentos: PA-01 Establecimiento de fecha de entrega y CH-01 Fecha de entrega.

El documento PA-01, está diseñado como un plan de acción que ayuda al gerente de importaciones a determinar una fecha de entrega de mercadería, por parte del proveedor, que presente poca susceptibilidad de variación. Y por ende logre que todas las etapas dependientes del carguío del contenedor sean menos susceptibles de variación. El documento CH-01 es un formulario que sirve como respaldo de la aplicación del documento PA-01 y garantiza que el plan se lleve a cabo.

Requisito 5.6

Producto de la aplicación del Requisito 5.6, se obtuvieron los siguientes documentos: PA-02 Documentos para transportistas, CH-02 Documentos de entrega y CH-03 Identificación de la empresa de transporte.

El documento PA-02 es un plan de acción diseñado para que el personal del área pueda realizar la E8 del proceso de importación, liberación del contenedor, sin demoras y gastos. Como soporte al plan mencionado se elaboró el documento CH-02 que es un formulario que

ayuda a determinar eficazmente la fecha de arribo del contenedor a puerto, por una parte. Y por otra ayuda a tener un registro ordenado de los documentos necesarios para la liberación. Finalmente, el documento CH-03 sirve para supervisar la recepción del contenedor en puerto por parte de la empresa transportista, verificando que esta recepción se correcta en tiempo y forma.

Si bien se planteó mecanismos de mejora basados en el Requisito 5.3, estos no pudieron ser aplicados por los siguientes motivos: 1) Durante la fase de desarrollo, mediados de octubre de 2019, Bolivia atravesó una convulsión sociopolítica que paralizó algunas actividades económicas. Las importaciones de la empresa se vieron parada y supuso que no sea prioritaria la aplicación de esta norma, puesto que la empresa optó por redoblar esfuerzos en actividades comerciales más que en actividades de importación. 2) Pocos meses después de la convulsión sociopolítica mencionada, ocurrió el establecimiento de los distintos tipos de cuarentena debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, situación que frenó toda actividad comercial. Debido a esta situación es que la empresa tuvo que recortar personal y reasignar labores. Situación que relegó fuertemente el objetivo de optimizar el proceso de importación, puesto que el flujo de importaciones cayó drásticamente. 3) Finalmente porque la prioridad de la empresa es impulsar la comercialización de sus productos almacenados para poder paliar las pérdidas económicas ocurridas y reactivar su aparato económico.

Sin embargo, se propuso desarrollar el documento PR-02 para poder especificar y documentar como se realiza esta etapa, que puntos se deben controlar y cuál es el perfil requerido del encargado de esta etapa. Y también se propuso aplicar el documento CH-04 que serviría como respaldo del seguimiento realizado.

Requisito 1.1

El Requisito 1.1, respecto a su aplicación, ha sufrido las mismas consecuencias que la anterior norma. Sin embargo se propuso los siguientes

documentos: PO-01 Política de cadena de suministro y RE-01 Capacitación del personal. Se planeó elaborar la política de la cadena de suministro para lograr concientizar al personal del área y de la empresa, acerca de la importancia de tener una óptima cadena de suministros. Y para tal efecto también se planeó contar con un registro que sirva de respaldo de las concientizaciones realizadas.

Descripción del estado del proceso de importaciones post aplicación de normas y determinación del grado de mejora

Previo a presentar los resultados, es importante mencionar que, debido a los conflictos sociopolíticos y sanitarios mencionados, el flujo

normal de las importaciones se redujo considerablemente. El periodo de análisis fue tres meses y medio, desde diciembre de 2019 hasta mediados de marzo de 2020, mes en el que comenzaron los distintos tipos de cuarentena por la pandemia del Covid-19. Desde que se levantaron las restricciones, debidas a las cuarentenas, la empresa al día de hoy ha realizado importaciones esporádicas. Esta coyuntura también ha incidido en los resultados que se presentan a continuación.

Aplicadas las medidas de mejora se obtuvieron resultados referentes a los acumulados de demoras y gastos, que se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3. Acumulado de gastos y demoras post aplicación de medidas

Número de Importación	Origen	Total demoras por importación	Total gastos por importación US\$
1	Chongqing	8	0.00
2	Valencia	5	110.00
3	Bursa	15	400.00
4	Valencia	0	0.00
5	Miami	6	110.00
6	Tennessee	6	0.00
7	Miami	14	4800.00
Total acumulado		54	5420.00

Fuente: Elaboración propia (2020).

La tabla 3 muestra las 7 importaciones realizadas post aplicación, el producto que arroja el proceso de importaciones es cada importación en particular, que se caracteriza por ser única e irrepetible. Esta cualidad hace que sea complicada la comparación entre dos situaciones, la de la gestión 2018 y la post aplicación de normas. Por lo cual, lo que se hizo es equiparar el número de importaciones entre las dos

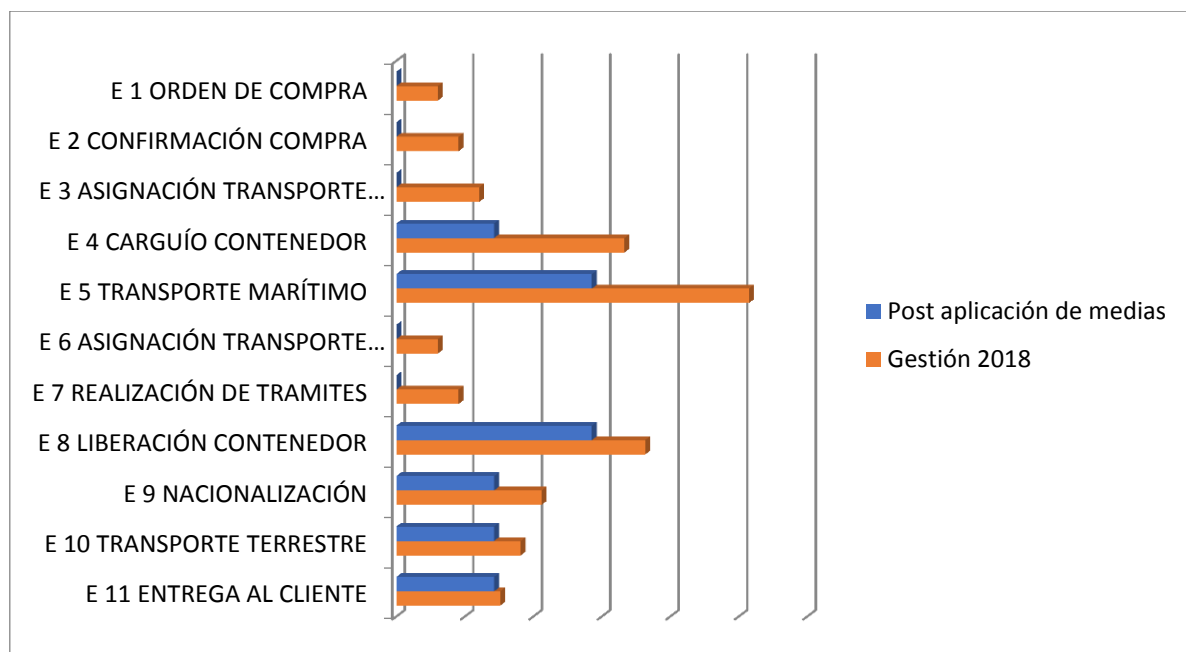
situaciones, calculando según la tendencia de la gestión 2018, cuanto debería de generarse de demoras y gastos, respecto a un número de importaciones que sea igual al de la situación post aplicación de normas, con sus respectivos gastos y demoras. Y con base en estos datos averiguar los porcentajes de mejora visibles en la tabla 4.

Tabla 4. Comparativa de demoras y gastos acumulados entre la gestión 2018 y la post aplicación de medidas de mejora

Descripción	Demoras Acumuladas	Gastos acumulados US\$
Gestión 2018	441	41.279
Calculo respecto a 7 importaciones	94	8.756
Post aplicación medidas	54	5.42
Mejora %	42	38

Fuente: Elaboración propia (2020).

En la tabla 4 se aprecia una mejora del 42% en demoras y 38% en gastos. Consiguientemente se registraron los niveles de ocurrencia de demoras y gastos por etapas del proceso de importación. Inicialmente, haciendo una comparativa de las ocurrencias de demoras por etapas entre la gestión 2018 y la post aplicación de medidas, se tiene la figura 2.

**Figura 2.** Comparativa de ocurrencia de demoras entre la gestión 2018 y la post aplicación de normas

Como se puede observar la 0 junta los estados del proceso de importación en las situaciones mencionadas, pero no es recomendable hacer este tipo de comparación puesto que las dos situaciones no cuentan con características que las puedan hacer comparables. Una de las razones por ejemplo es que en la

gestión 2018 se realizaron 33 importaciones, mientras que en la situación post aplicación de medidas, solo se realizaron 7, por esta situación es que los porcentajes de ocurrencia no pueden ser comparados. Es así que realizaron cálculos matemáticos en relación a las tendencias de las distintas situaciones para poder compararlas.

Entonces, para realizar una comparación efectiva, se utilizará la misma lógica aplicada en la tabla 3. Investigando en este caso, según la tendencia de la gestión 2018, cuantas demoras deberían ocurrir por etapas, respecto a 7 importaciones y este valor será contrastado con cuantas demoras ocurrieron efectivamente, por etapas, después de la aplicación de nomas. Todo esto para poder determinar los porcentajes de mejora logrados. La información mencionada se encuentra en la tabla 4.

Tabla 4. Adecuación matemática para la comparación entre la gestión 2018 y la post aplicación de medidas respecto a la ocurrencia de demoras y gastos

Etapas	Demoras gestión 2018	Calculo respecto a 7 importaciones (demoras)	Demoras post aplicación medidas	Mejora en demoras %	Gastos Gestión 2018	Calculo respecto a 7 importaciones (gastos)	Gastos post aplicación medidas	Mejora en gastos %
E 1	2	0,42	0	0	0	0,00	0	0
E 2	3	0,64	0	0	0	0,00	0	0
E 3	4	0,85	0	0	0	0,00	0	0
E 4	11	2,33	1	57	7	1,48	1	33
E 5	17	3,61	2	45	1	0,21	0	0
E 6	2	0,42	0	0	0	0,00	0	0
E 7	3	0,64	0	0	0	0,00	0	0
E 8	12	2,55	2	22	9	1,97	2	0
E 9	7	1,48	1	33	5	1,06	1	6
E 10	6	1,27	1	21	0	0,00	0	0
E 11	5	1,06	1	6	5	1,06	1	6

Fuente: Elaboración propia (2020).

A partir de la tabla 4 se interpreta la adecuación matemática que se basa en las tendencias de generación de demoras y gastos, por situación, es que se hace posible la comparación y así obtener los resultados de mejora. Entre los cuales se resalta lo siguiente: 1) Se redujo las demoras en un 42%. 2) Se redujo la generación de gastos en un 38%. 3) En cuanto a las ocurrencias de demoras en las etapas 4, 8 y 9, se registraron mejoras del 57%, 21% y 33% respectivamente. 4) En cuanto a las ocurrencias de gastos en las etapas 4 y 9, se registraron mejoras del 33% y 6% respectivamente.

Según los resultados presentados, se demostró el estado del proceso de importaciones de la gestión 2018. Se pudieron ver los

porcentajes de ocurrencias de demoras y gastos, así como los niveles de incidencias de los mismos respecto a los acumulados. Toda aquella información sirvió para que de una manera científica se pueda determinar a qué etapas del proceso de importación se aplicarán medidas de mejora. Y consecutivamente, elegir dichas medidas.

Como también se pudo observar, se aplicaron las medidas y se obtuvo una gran variedad de documentos entre los cuales se pueden mencionar, procedimientos, planes de acción, registros, etc. (OEA, 2018). Mismos que fueron implementados inmediatamente para la mejora del proceso de importación.

Continuando con la discusión, se arriba al gran tema de este punto, puesto que cuando se analizó estadísticamente la situación del proceso de importación post aplicación de medidas, si se notaba una mejora en cuanto a la ocurrencia de demoras. Pero respecto a la ocurrencia de gastos, e incidencia de demoras y gastos respecto a los acumulados, se pudo observar que no existía una tendencia clara de mejora. Esto debido a que los datos estadísticos obtenidos post aplicación de medidas estaban totalmente con relación a sí mismos y no en comparación a la gestión 2018. Vale decir que, por ejemplo, un 35% de ocurrencia de demoras ocurridas en la E4 de la gestión 2018, no significa que sea menor a un 45% de ocurrencia de demoras en la E4 de la post aplicación de medidas. Porque esos porcentajes están referidos a su situación particular. Lo que quiere decir que en la gestión 2018 se hicieron 33 importaciones y un 35% de ocurrencia de demoras significa un aproximado de 12 veces en las que ocurrieron demoras. Mientras que en la situación post aplicación de medidas, se realizaron 7 importaciones y su 45% de demoras quiere decir 3 ocasiones donde se registraron demoras.

Esta discusión permite llegar a un punto más profundo de la cuestión y es que la complejidad que representa un proceso de importación hace que los productos, ósea las importaciones que se realizan, no sean comparables entre sí, vale decir que el modelo de negocio de la empresa hace que no existan patrones históricos ni importaciones repetitivas, cada importación es única en comparación a otra, incluso si esta proviene del mismo origen y transporta la misma mercadería (Chopra & Meindl, 2008). Algunas de las razones que se pueden citar brevemente para ilustrar esta realidad, son: periodo del año en que se realiza la importación, naviera que realiza la importación, agencia despachante y transportista asignado para la importación. Todas estas variables hacen que cada importación sea única (Aduana N. , 2015).

Dicha característica hace que sea ilógica la comparación directa, puesto que no se trata de bienes producidos por maquinas, que pueden ser

comparados entre sí, o entre distintas corridas de producción. Ante esta situación se optó por realizar cálculos matemáticos para saber, por ejemplo, la ocurrencia de demoras por etapas cada vez que se realiza una importación, en la gestión 2018. Este cálculo permitió saber, según la tendencia de la gestión 2018, cuantas veces deberían ocurrir demoras o gastos, por etapas, en 7 importaciones realizadas. Se hizo todo esto porque, el número de importaciones que se realizaron post aplicación de medidas es 7 y gracias a este enfoque es que se pudo comparar las tendencias del proceso de importación, de las gestión 2018 y la post aplicación de medidas, y determinar la mejora en cuanto a la reducción de demoras y gastos.

Para finalizar se puede mencionar que todo el trabajo científico que se realizó y que confluyó en aplicación de medidas que no tienen relación directa con alguna etapa de proceso de importación sino más bien con todo el proceso, han ayudado a que el proceso en general mejore, como lo muestran los resultados. (Aduana N. , 2015)

CONCLUSIONES

Se pudo analizar la base de datos de la empresa Corensa Ltda., en lo referente al proceso de importaciones y se determinó con éxito el estado de este. Comprendiendo las particularidades de un proceso de importación que lo hacen distinto a procesos productivos u otros tipos de procesos; por particularidades se entiende por ejemplo que: la mayor parte del proceso se realiza en otros continentes en colaboración con muchas empresas y cada importación o producto del proceso es único. Finalmente, esto deriva en que cualquier análisis que se le haga al proceso está obligado a respetar estas particularidades para emitir datos correctos.

Debido a un correcto análisis científico se pudo determinar cuáles son las etapas del proceso de importaciones que requieren mejora y qué medidas se tuvieron que aplicar a las mismas.

Haciendo especial referencia a que teniendo perspectivas científicas correctas se pueden tomar decisiones acertadas que evitan caer en errores provenientes de prejuicios personales.

Se pudo aplicar la mayoría de las medias planteadas a las respectivas etapas, pero no se logró la aplicación total, debido a las contingencias sociopolíticas y sanitarias vividas. Respecto a este punto es importante recalcar lo mencionado por el Programa OEA, en referencia a que las normas deben ser aplicadas en base al beneficio y modelo de negocios de las empresas y que sus resultados no son de gran impacto a corto plazo, sino de moderado impacto que mejoran con el tiempo y la perseverancia.

Se pudo realizar relaciones matemáticas y estadísticas para determinar el grado de disminución de gastos y demoras después de la aplicación de las medidas. Se pudo lograr exitosamente que el proceso de importaciones de la empresa Corensa Ltda., genere menos demoras y gastos. Y consiguientemente que la empresa presente menores pérdidas económicas. Concretamente, en referencia a lo mencionado, se pudo reducir las demoras en un 42% y los gastos en un 38%. Lo que significaría en una gestión normal el proceso de importación generaría 185 días menos de demoras respecto a lo habitual y que se ahorre 16.000 US\$ aproximadamente. Ya que la totalidad de las medidas aplicadas han mostrado que mejoran el proceso de importación, se recomienda aplicar las medidas planificadas que no pudieron ser implementadas debido a los problemas mencionados. Asimismo, puesto que la empresa presenta problemas con la gestión de inventarios y personal de ventas, que son puntos relacionados con la gestión de la cadena de suministros, se recomienda optar por la aplicación total de las normas del programa OEA, para obtener la certificación que esta entidad ofrece y que en definitiva mejoraría los procesos de la cadena de suministros a nivel legal y tributario, con un fuerte impacto en los tiempos de operación.

REFERENCIAS

- Aduana, N. (2015). OEA. Recuperado el 11 de Octubre de 2019, de Operador Economico Autorizado:
<https://www.aduana.gob.bo/oea/>
- Aduana, N. (s.f.). 2018. Recuperado el 27 de Agosto de 2019, de Curso OEA:
<https://academy.connectamericas.com/enrol/index.php?id=11>
- Aduana, N. (2018). Recuperado el 03 de Octubre de 2019, de <https://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/organizaci%C3%B3n-mundial-de-aduanas-oma>
- Aduananews. (26 de Julio de 2018). AduananewS. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de OMA publica la edicion 2018 del Marco SAFE:
<https://aduananews.com/blog/OMA-publica-edici%C3%B3n-2018-Marco-SAFE>
- Aragones, I. (2012). Manual Práctico de Logística. Aragon: Instituto Aragonés de Fomento.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación. Pearson Educación.
- Davenport, T. (1993). Process Innovation: Reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press.
- Medina, M. (2011). Estrategias administrativas para optimizar la recaudación del impuesto sobre vehículo. Caso de estudio municipio libertador del estado Mérida.: Universidad de los Andes Venezuela.
- Mielke, E. (2002). Análise da cadeia produtiva e comercialização do xaxim. Conceito de cadeia produtiva.
- Miralles, M., & Giuliano, G. (2008). Biónica: eficacia versus eficiencia en la tecnología natural y artificial. Scientiaestudia, págs. v. 6, n. 3, p. 359-69.
- Mokate, K. (Junio de 2000). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir? Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", págs. 1-37.

OEA, P. (2018). Requisitos para la seguridad de la Cadena Logística Internacional Importadores. La Paz, Bolivia: Aduna Nacional.

Quintana, A. (1989). El Comercio Exterior de México. México: Ed. Porrúa.

Sainz, J. M. (2014). Alianzas Estratégicas en la Práctica. Madrid: ESIC.

Socioeconomía. (2009). Comercio Exterior. Sevilla: Diputación de Sevilla

Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2003). Economics: Principles in Action. Pearson Prentice Hall