



**UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA**
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

Universidad Latina de Costa Rica

Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Administración de Negocios

Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio
Internacional

Trabajo Final de Graduación
Modalidad Tesis

Diseño de un plan de acción para mejorar la eficiencia en los Procesos de
Importación y Exportación de la empresa
Allergan Costa Rica

Autora

Daniela Chacón Alfaro

Heredia, agosto del 2018

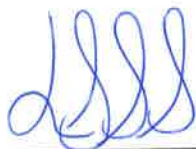
TRIBUNAL EXAMINADOR



MBA. Edgar Hernández Vásquez
Tutor



Licda. Ingrid Herrera Arce
Lectora



Lic. Jonathan Salas Segura
Representante de Rectoría

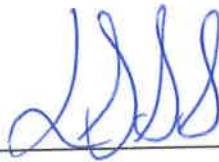
CONSEJO ASESOR



MBA. Edgar Hernández Vásquez
Tutor



Licda. Ingrid Herrera Arce
Lectora



Lic. Jonathan Salas Segura
Representante de Rectoría

Declaración Jurada

La suscrita, Daniela Chacón Alfaro con cédula de identidad número 113170340, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad tesis; para optar por el título de Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

Heredia, 17 de agosto de 2018.



Daniela Chacón Alfaro

Cédula: 113170340

Manifestación Exoneración de Responsabilidad

La suscrita Daniela Chacón Alfaro con cédula de identidad número 113170340, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 17 de agosto de 2018



Daniela Chacón Alfaro

Cédula: 113170340

Dedicatoria

A mi esposo Luis, por ser siempre mi apoyo.

Agradecimientos

Al personal de Allergan Costa Rica que contribuyó en este proyecto.

Contenido

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción | vi |
| CAPÍTULO I | 1 |
| PROBLEMA Y PROPÓSITO | 1 |
| Estado actual sobre el objeto de estudio | 2 |
| Planteamiento de la situación problemática y formulación del problema | 4 |
| Sistematización del problema | 5 |
| Justificación del estudio de investigación..... | 5 |
| Justificación Teórica | 5 |
| Justificación Metodológica | 6 |
| Justificación Práctica | 7 |
| Objetivos del estudio..... | 8 |
| Objetivo General..... | 8 |
| Objetivos Específicos..... | 8 |
| Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación | 8 |
| Delimitaciones | 8 |
| Limitaciones..... | 9 |
| Alcances | 9 |
| CAPÍTULO II | 11 |
| MARCO TEÓRICO | 11 |
| Marco Situacional..... | 12 |
| Allergan: su historia | 12 |
| Marco Teórico del Objeto de Estudio | 14 |
| CAPÍTULO III | 22 |
| MARCO METODOLÓGICO | 22 |
| Metodología de la Investigación..... | 23 |
| Enfoque Mixto | 23 |
| Diseño de la Investigación | 24 |
| No Experimental..... | 24 |
| Longitudinal..... | 25 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Método de la investigación..... | 25 |
| Analítico | 25 |
| Deductivo | 26 |
| Tipo de investigación | 26 |
| Exploratorio | 26 |
| Descriptivo | 27 |
| Sujetos y fuentes de información | 27 |
| Sujetos y muestra | 28 |
| Población de la investigación..... | 28 |
| Muestra de la investigación | 28 |
| Fuentes de información | 29 |
| Fuentes primarias | 29 |
| Fuentes secundarias..... | 30 |
| Definición de variables..... | 30 |
| Técnicas e instrumentos utilizados en la recopilación de los datos | 32 |
| La entrevista | 32 |
| Revisión Documental | 32 |
| Grupos de enfoque | 33 |
| Confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos de la investigación | 33 |
| CAPÍTULO IV | 34 |
| ANÁLISIS DE DATOS | 34 |
| Importación de materias primas y suministros | 35 |
| Importación vía marítima | 36 |
| Importación marítima de mercancías peligrosas o <i>dangerous goods</i> | 37 |
| Importación vía aérea | 38 |
| Exportación del producto final..... | 40 |
| Exportaciones tipo <i>courier</i> | 41 |
| Value Stream Map: situación actual..... | 42 |
| Indicadores | 46 |
| Identificación de problemas | 46 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Plan de acción | 48 |
| CAPÍTULO V | 52 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 52 |
| Conclusiones | 53 |
| Recomendaciones | 56 |
| BIBLIOGRAFÍA | 59 |
| Simbología VSM | 62 |
| Guía de entrevista para el personal del departamento de Tráfico | 63 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Procedimiento del recibo de cargas en el HUB de Miami. | 35 |
| Figura 2. <i>Value Stream Map</i> del estado actual del proceso de importación de materias primas y suministros por vía marítima | 43 |
| Figura 3. <i>Value Stream Map</i> del estado actual del proceso de importación de materias primas y suministros por vía aérea | 44 |
| Figura 4. <i>Value Stream Map</i> del estado actual del proceso de exportación del producto terminado. | 45 |
| Figura 5. Propuesta de plan de acción para el proceso de importación (vía marítima y aérea). | 50 |
| Figura 6. Propuesta de plan de acción para el proceso de exportación | 51 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Definición de variables | 31 |
| Tabla 2. Causas de desperdicios o problemas identificados en los procesos de importación por vía marítima y aérea | 47 |
| Tabla 3. Causas de desperdicios o problemas identificados en el proceso de exportación..... | 48 |

INTRODUCCIÓN

A continuación, se pone al alcance del lector la presente investigación la cual consiste en el diseño de una propuesta de un plan de acción para el departamento de Trafico de la empresa Allergan Costa Rica, en cuanto a la mejora de los procesos de importación de materias primas y suministros y la exportación del producto final, el cual consiste en implantes de seno.

CAPÍTULO I
PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado actual sobre el objeto de estudio

Allergan Costa Rica es una empresa que opera bajo el régimen de zona franca desde el año 2007, dedicada a la producción y exportación de implantes de seno a distintos países alrededor del mundo. Para llevar a cabo estas funciones, la empresa cuenta con un Departamento de Tráfico que se encarga de la importación de suministros y materias primas utilizadas en el proceso de manufactura de los implantes y en la exportación de estos a distintos clientes y distribuidores en diferentes partes del planeta.

La empresa opera según el régimen de zona franca bajo la categoría de procesadora de exportación, ya que la totalidad de los bienes terminados son exportados a países como Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Argentina, Francia, Japón, Australia, entre otros y nada se comercializa dentro del territorio costarricense.

Actualmente, la empresa no posee un mapeo del flujo de las actividades que conllevan dichos procesos de importación de materias primas y exportación de implantes, por lo tanto, se le dificulta identificar posibles fuentes de desperdicio, ya sea de tiempo o recursos, así como determinar oportunidades para mejorar la eficiencia de las operaciones y por consiguiente la rentabilidad en la empresa.

La presente investigación busca diseñar un plan de acción para mejorar la eficiencia en los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno mediante la herramienta VSM (*Value Stream Map*), con el fin de obtener una mayor rentabilidad en la empresa. Por consiguiente, el estudio se enfoca en describir las funciones que lleva a cabo el departamento de tráfico, encargado de las tareas relacionadas con el comercio internacional, como la operación aduanera, el tráfico de mercancías, tanto de las salidas de los implantes manufacturados en nuestro país, como las entradas de productos utilizados como suministros y materias primas procedentes de otros países.

En la actualidad, el comercio internacional es cada vez más diversificado y complejo. Los cambios tecnológicos son más rápidos y repercuten en la producción y comercialización de los bienes. De esta forma, empresas exportadoras como Allergan Costa Rica, deben desenvolverse en un entorno competitivo, con clientes cada vez más exigentes y factores de producción de alta calidad, buscando siempre los mejores proveedores comprometidos con la excelencia y de esa forma lograr una participación exitosa en el comercio internacional.

En las operaciones de exportación e importación, se involucran diferentes áreas de la empresa, como lo es manufactura, compras, almacén, servicio al cliente, entre otras. El mapeo de dichos procesos permite analizar, diseñar y manejar el flujo tanto de materiales como de información necesaria para que ya sea la materia prima o el producto final lleguen a la planta o al cliente, respectivamente.

La finalidad es identificar las actividades que no agregan valor a los procesos para posteriormente iniciar e implementar las actividades necesarias para eliminarlas. La identificación de la secuencia de actividades requeridas para importar las materias primas o exportar el producto terminado, es una práctica beneficiosa para los diferentes departamentos en la empresa Allergan Costa Rica.

La compañía Allergan, tiene su sede central en Dublín, Irlanda y se caracteriza por ser una compañía farmacéutica mundial y líder que se centra en el desarrollo, la fabricación y la comercialización de productos farmacéuticos, dispositivos y productos biológicos para pacientes de todo el mundo.

En el año 2006, Allergan establece negociaciones con INAMED, adquiriendo dicha empresa en el año 2007, y de esa forma inicia operaciones en el territorio costarricense. Con operaciones comerciales en aproximadamente 100 países, Allergan se compromete a trabajar con médicos, proveedores de atención médica y pacientes para ofrecer tratamientos innovadores y significativos que ayuden a las personas de todo el mundo a vivir vidas más largas y más saludables (Allergan, 2015).

Planteamiento de la situación problemática y formulación del problema

Actualmente, la empresa Allergan Costa Rica no posee un mapeo del flujo de las actividades que conllevan los procesos de importación tanto de materias primas como la exportación del producto final: implantes de seno.

Como consecuencia, a la empresa se le dificulta identificar en estos procesos las posibles fuentes de desperdicio, ya sea de tiempo o recursos, que al fin y al cabo se traducen como pérdidas económicas para el negocio, así como determinar oportunidades para mejorar la eficiencia de las operaciones y por consiguiente la rentabilidad en la empresa.

Debido a lo expuesto anteriormente, se formula el siguiente problema:

¿Cómo diseñar un plan de acción para mejorar la eficiencia en los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno mediante la herramienta VSM (*Value Stream Map*), con el fin de obtener mayor rentabilidad en la empresa Allergan Costa Rica, en el II cuatrimestre del 2018?

Al no tener definida la secuencia de las operaciones involucradas en los procesos de importación y exportación, el Departamento de Tráfico no ha podido identificar las actividades que no se encuentran agregando valor a la operación y son posibles fuentes de desperdicio. Por consiguiente, se encuentran dificultades para encontrar oportunidades de mejora en dichos procesos y definir un plan de acción.

De esta forma, sin tener definido un plan de acción para mejorar la eficiencia en los procesos de importación y exportación, el Departamento de Tráfico no está contribuyendo con el objetivo empresarial de buscar formas para obtener una mayor rentabilidad, y dado que diferentes áreas de la empresa se relacionan de forma directa con dichos procesos, y dependen de su rápida y correcta ejecución, gran parte del negocio se ve comprometido en dicha situación.

Sistematización del problema

¿Cómo se lleva a cabo la importación de las materias primas?

¿Cómo se realiza la exportación de los implantes de seno?

¿Cómo elaborar un mapeo de las actividades involucradas en los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno con la herramienta VSM (*Value Stream Map*)?

¿Cómo diseñar el plan de acción para mejorar la eficiencia en los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno?

Justificación del estudio de investigación

Con el presente trabajo, se desea realizar un mapeo de los procesos de importación de materias primas y suministros y de la exportación de implantes de seno mediante la herramienta *Value Stream Map*, se requiere llevar a cabo un análisis detallado de dichos procesos, de forma que se pueda determinar el estado actual de las operaciones, visualizarlas en un flujo, determinar las actividades necesarias para cada uno de los procesos e identificar posibles fuentes de desperdicio, con el objetivo de diseñar un plan de acción que permita buscar una mayor rentabilidad en el Departamento de Tráfico de la empresa Allergan Costa Rica.

Justificación Teórica

Actualmente, la empresa no cuenta con ningún tipo de flujograma para las operaciones que se llevan a cabo en el Departamento de Tráfico.

El contar con un mapa de flujo que muestre cómo los recursos y la información disponible fluyen a través de los procesos de importación de materias y exportación de producto terminado, sirve como herramienta para diseñar un plan

de acción que permita desarrollar una ventaja competitiva y a evitar fallos en las operaciones, además de crear un lenguaje estandarizado dentro de la empresa para una mejor efectividad de los procesos y del personal.

Mediante el mapeo del flujo de las actividades de los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno, se busca conocer a profundidad dichos procesos, identificar ampliamente las actividades que no agregan valor a los mismos, conocer el tiempo asociado a dichas actividades, realizar un diagnóstico del proceso y proponer estrategias de mejoramiento.

Para Rother y Shook (2009), el VSM es una herramienta esencial porque permite ver algo más que el desperdicio, ya que los mapas ayudan a ver las fuentes de desperdicio en la cadena de valor. Además, suministran un lenguaje común para hablar acerca de los procesos y forma la base de un plan de ejecución, ya que ayuda a determinar cómo debería estar el proceso.

Justificación Metodológica

De acuerdo con Bernal (2016) “la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable.” (p.139).

En el presente trabajo para llevar a cabo el mapeo de los procesos de importación de materias primas y de la exportación de implantes de seno, y determinar cada una de las actividades que conforman cada proceso, así como los recursos y tiempos que se utilizan para su ejecución, se propone la utilización de la herramienta VSM (*Value Stream Map*).

El VSM o también llamado mapa de la cadena de valor, es una herramienta gráfica que permite visualizar un proceso de forma detallada y entender el flujo de información o materiales necesarios para que las materias primas lleguen a la planta o el producto llegue al cliente, según sea el caso. De acuerdo con Rother y Shook

(2009): “la cadena de valor se puede definir como el conjunto de acciones (tanto de valor agregado como las que no agregan valor) que se necesitan actualmente para mover un producto a través de los principales flujos: 1) el flujo de producción, desde la materia prima hasta las manos del consumidor y 2) el flujo de diseño, desde el concepto hasta el lanzamiento.” (p.4).

Una vez determinado el flujo de actividades en cada uno de los procesos mencionados anteriormente, se diseñará una propuesta para un plan de acción de acuerdo con las oportunidades de mejora que se identificaron en el VSM.

Justificación Práctica

El desarrollo del VSM permitirá al Departamento de Tráfico contar con el estado actual de los procesos y un estado futuro (a dónde se quiere llegar). Además, le permitirá tener identificadas las actividades que no se encuentran agregando valor a la operación y son fuentes de desperdicio.

Asimismo, el VSM permite al Departamento de Tráfico contar con sus procesos en un lenguaje común con el resto de los departamentos de Allergan Costa Rica que ya han incorporado esta herramienta en el mapeo de sus procesos.

La propuesta del plan de acción permitirá al Departamento de Tráfico definir objetivos claros, concisos y medibles, así como el tiempo determinado para llevarlos a cabo, basándose en las oportunidades de mejora identificadas en el mapeo de los procesos.

Además, será posible especificar las estrategias por seguir para lograr dichos objetivos, siendo el plan de acción una especie de guía para el Departamento de Tráfico. Todo lo anterior, con el objetivo de buscar una mayor rentabilidad en el departamento y por ende en la empresa.

Objetivos del estudio

Objetivo General

Construir un plan de acción para mejorar la eficiencia en los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno mediante la herramienta VSM (*Value Stream Map*), con el fin de obtener mayor rentabilidad en la empresa Allergan Costa Rica, en el II cuatrimestre del 2018.

Objetivos Específicos

1. Definir los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno.
2. Diseñar un mapeo de los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno mediante la herramienta VSM (*Value Stream Map*).
3. Realizar una propuesta de plan de acción de acuerdo con las oportunidades de mejora que se identificaron en el mapeo de los procesos.

Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación

Delimitaciones

De acuerdo con Bernal (2016), “la delimitación o el alcance en investigación se refiere a la dimensión o cobertura que esta tendrá en el espacio geográfico, período de tiempo y perfil sociodemográfico del objeto de estudio.” (p. 141) en la presente investigación se determinaron las siguientes delimitaciones:

La presente investigación se lleva a cabo en la empresa Allergan Costa Rica.

La empresa se ubica en la zona franca Global Park, en La Aurora, provincia de Heredia.

Los departamentos que participan en la investigación son: tráfico, servicio al cliente, compras y almacén.

El estudio se realiza durante el II cuatrimestre del año 2018.

La herramienta que se utiliza en la investigación es el *Value Stream Map*.

Limitaciones

El tiempo de respuesta de terceros, como por ejemplo proveedores, agentes aduanales o transportistas.

Cambios en los procesos de importación y exportación durante el periodo de estudio, debido a modificaciones en las regulaciones nacionales y/o internacionales.

Variaciones en las actividades que comprenden los procesos de importación o exportación, debido a cambios en la oferta y/o demanda, según la temporada.

Modificaciones en los procesos de importación o exportación, a causa de cambios de proveedores y/o clientes.

Alcances

El presente estudio definirá las actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Tráfico tanto en el proceso de importación de materias primas, como en la exportación de producto terminado.

Entre los aspectos que comprende la investigación, se encuentra la identificación de oportunidades de mejora que se definirán en objetivos y estrategias en el plan de acción.

El plan de acción tiene como finalidad determinar las acciones que permitirán aumentar la rentabilidad en el Departamento de Tráfico.

Capacitación del personal del Departamento de Tráfico, según las oportunidades de mejora que se encuentren.

La distribución apropiada de tareas en el personal del Departamento de Tráfico.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Marco Situacional

Allergan: su historia

Allergan, Inc. es una compañía de múltiples especialidades al cuidado de la salud enfocada en el descubrimiento, desarrollo y comercialización de productos farmacéuticos, biológicos, de venta libre y dispositivos médicos innovadores que permiten a las personas alcanzar su potencial de vida, para ver con más claridad, moverse con mayor libertad y expresarse de forma más completa.

El enfoque de la empresa fomenta el compromiso que tienen con los médicos especialistas: escuchar con atención sus necesidades para que juntos puedan generar avances significativos en el cuidado del paciente. Combinan este enfoque estratégico con uno diversificado, lo que les permite continuar en la investigación y el desarrollo de nuevas áreas de especialidad en las que dan importancia a las necesidades no satisfechas de los pacientes.

En asociación con la comunidad médica, Allergan brinda excelencia científica con el fin de ofrecer productos líderes que mejoren los resultados del paciente. Proporciona información integral que ayuda a comprender las opciones que el paciente tiene al momento de tomar la decisión acerca de un tratamiento.

La compañía ofrece una serie de productos líderes oftálmicos, rellenos faciales, implantes mamarios, distintos sistemas para pérdida de peso, entre otros.

El espíritu innovador que caracteriza a Allergan actualmente se remonta a su fundador, el farmacéutico Gavin S. Herbert, dueño de cadena de farmacias en Los Ángeles, EE. UU., quien lanzó de forma exitosa las primeras gotas antihistamínicas que trataban la conjuntivitis alérgica en los Estados Unidos. De esta forma logra establecer en 1950 la compañía Allergan Pharmaceuticals, Inc.

En 1989 Allergan se convierte en una compañía pública cotizando en la Bolsa de Valores de Estados Unidos y para el año 1991 adquiere BOTOX® el producto

de mayor venta en la compañía por sus múltiples usos en el tratamiento de las líneas de expresión y la migraña, entre otros.

En 2006 Allergan explora nuevas posibilidades y establece negociaciones con INAMED, compañía productora de implantes de seno con más de 7 años de experiencia en Costa Rica, adquiriendo dicha empresa en el año 2007, iniciando operaciones en Costa Rica.

La empresa cuenta con múltiples líneas de implantes de seno, diferenciándose en tamaño, forma (redondos o anatómicos), relleno (gel o salino) y textura (lisa o texturizada).

Actualmente, Allergan opera bajo el régimen de zona franca y se ubica en Global Park, en La Aurora, provincia de Heredia.

A continuación, se detalla la misión, visión y valores de Allergan Costa Rica (Allergan, 2015):

Misión

Ser una organización integrada, confiable, que responde, ofrece productos de alta calidad y crea valor para nuestros clientes.

Visión

Ser la referencia para el “Crecimiento Farma”.

Valores

- Construir puentes

Crear vínculos. Participar todos los días, escuchar de manera activa, hacer preguntas. Así poder anticipar el cambio, adaptarse y responder rápidamente. Para ofrecer las mejores ideas, productos y servicios.

- Aportar ideas

Adoptar las ideas que mejoran el servicio, fortalecen aún más y colocan en posición de ventaja. Las que ideas que se proponen y las que se adquieren al asociarse con los demás.

- Actuar rápido

Al ver una oportunidad, aprovecharla. Avanzar, con confianza y objetivos claros. Tomar decisiones ágiles.

- Generar resultados

Tomar la iniciativa. Ser los mejores en cuanto servicio, producto, entrega, impacto, colaboración y salud. Con este enfoque, los cambios más audaces significan mejores resultados.

Marco Teórico del Objeto de Estudio

Los procesos de exportación e importación

De acuerdo con Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013) a medida que la globalización, los tratados de libre comercio y el desarrollo institucional abrieron las economías de cada vez más países, la importancia del comercio internacional aumentó. La exportación e importación siempre han sido importantes para la economía mundial y son los modos más comunes de hacer negocios internacionales. Para Hill (2015):

El volumen de esta actividad en la economía mundial se incrementa debido a que la exportación se ha facilitado. La gradual disminución de las barreras

comerciales a la sombra del GATT y ahora de la OMC, junto con los acuerdos económicos regionales como la Unión Europea y el tratado de libre comercio de América del Norte, han aumentado de manera sustancial las oportunidades de exportación. Al mismo tiempo, las modernas tecnologías de las comunicaciones y del transporte facilitan la solución de muchos problemas logísticos propios de la exportación. (p.476)

Daniels *et al.* (2013) también recalcan que ha habido un crecimiento sostenido y sustancial en el número de empresas que exportan e importan. Esta popularidad se debe a que ambos modos imponen riesgos empresariales mínimos, requieren un compromiso relativamente bajo de recursos, y mejoran la flexibilidad del mercado. Sumado a lo anterior, la composición y dirección de los flujos comerciales han cambiado significativamente, dada la transformación en curso de las economías en desarrollo hacia versiones de industrialización, con los mercados emergentes sacando provecho de las herramientas de los países desarrollados para seguir haciéndolo, y buscando en sus contrapartes en vías de desarrollo, productos y servicios a precios competitivos.

El concepto técnico de exportación establece que esta es una operación económica mediante la cual un país (empresas del país) vende mercancías o presta servicios a otros países, siempre que: traspasen el territorio aduanero del país vendedor -exportador, exista una contraprestación monetaria o no monetaria y se cumplan las formalidades aduaneras correspondientes (García, 2012).

Para Daniels *et al.* (2013) las empresas que son intensivas en capital e investigación, como las de productos farmacéuticos o aviónica, exportan para amortizar los altos costos de producción y desarrollo de productos. De acuerdo con Hill (2015), “al expandir el tamaño del mercado, la exportación permite que una compañía logre economía de escala y así reduzca sus costos por unidad. Aquellas que no exportan con frecuencia pierden oportunidades significativas de crecimiento y reducción de costos.” (p.476)

En el caso Allergan Costa Rica, la empresa vende directamente sus productos a un intermediario independiente, como un agente, distribuidor o

minorista ubicado fuera del país de origen del producto, quien luego vende el producto al consumidor final, siendo esta operación una exportación directa, donde se requiere que la empresa gestione el proceso de exportación, ocupándose de los muchos aspectos de la fabricación y comercialización del producto para los compradores extranjeros (Daniels *et al.* 2013).

En cuanto al proceso de importación, los mismos autores lo definen como la compra de un bien o servicio realizada por un comprador ubicado en un país a un vendedor ubicado en otro país. Al comprador extranjero se le conoce como importador mientras que el vendedor, con sede en otro país, es conocido como exportador (Daniels *et al.* 2013).

De acuerdo con García (2012), habitualmente una empresa productiva importa materias primas y también productos semiprocesados para incorporarlos a su proceso productivo, bien porque sus proveedores locales no cumplen con las condiciones establecidas en materia de calidad y lazos de entrega, bien porque sus precios son excesivamente caros y no permiten una adecuada gestión de compras. Según Daniels *et al.* (2013) “este tipo de importador utiliza aprovisionamiento extranjero para optimizar, en términos de precio o calidad, los insumos que alimentan una cadena de suministro”. (p.492) De esta forma, el procesamiento satisfactorio de los pedidos, la confiabilidad de entrega, precios más bajos y escasez doméstica, empujan a los importadores a buscar en los mercados mundiales productos de menor precio, mejor calidad, o no disponibles localmente.

Zona Franca

Las zonas francas representan una importante entrada de inversión extranjera para los países en desarrollo. De acuerdo con Moreno (2013):

Este régimen se otorga con el objetivo de incentivar la Inversión Extranjera Directa (IED), el intercambio comercial y la generación de empleo en nuestro país. El Estado costarricense ofrece el Régimen de Zonas Francas (ZF) a

empresas nacionales y extranjeras que deseen desarrollar sus operaciones en el país.

La finalidad primordial de una Zona Franca es atraer nuevas inversiones de capital privado, público o mixto, lo ideal es que provenga de otros países, con la intención de crear un polo de desarrollo en el país que se pretende establecer; promover la competitividad, mediante nuevos procesos industriales y tecnológicos altamente productivos y competitivos, poniendo especial atención en la seguridad, transparencia, libre de contaminantes, así como las buenas prácticas empresariales actuales, y como consecuencia crear nuevos empleos directos e indirectos, promoviendo la generación de economías de escala, lo que simplifica los procedimientos del comercio de bienes y servicios, para facilitar su venta en el país donde se establecen, así como el envío de los bienes finales a otras latitudes. (p.9)

De la misma forma, Moreno (2013) resalta que las empresas establecidas en zonas francas reciben beneficios en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior; es por ello que los interesados en establecerse en una Zona Franca, buscan que su operación sea lo suficientemente rentable, sobre todo para aquellas compañías que se dedican a la producción, transformación o ensamble de bienes, así como a la prestación de servicios.

En este contexto, Daniels *et al.* (2013) señala como Costa Rica desde la década de los noventas, para competir internacionalmente, intentó captar industrias que prometieran un alto potencial de crecimiento y pudieran pagar sueldos y salarios más altos. Las industrias captadas fueron fabricantes de dispositivos e instrumentos médicos, artículos electrónicos y software.

Además, entre las características de Costa Rica que fueron atrayendo cantidades considerables de inversión extranjera, Daniels *et al.* (2013) menciona “mano de obra que en gran parte hablaba inglés y era altamente capacitada (especialmente la disponibilidad de ingenieros y operadores técnicos), estabilidad política y social y relativamente altos niveles de libertad económica, además de una calidad de vida que agradaría a los gerentes y al personal técnico que los inversionistas extranjeros trajeran a trabajar en las instalaciones”. (p.219)

Para Moreno (2013), “claro es que las mercancías producidas, elaboradas o fabricadas por los usuarios en Zonas Francas se benefician de acuerdos internacionales suscritos por el país en donde se ubiquen, siempre y cuando se cumplan con las reglas, de origen establecidas en el acuerdo comercial. Sin duda la mano de obra incorporada en la elaboración, producción o fabricación se considera valor agregado nacional”. (p.19)

Como lo destaca Lederman (2014) para los países en desarrollo, los incrementos en las exportaciones están asociados con aumentos en la demanda relativa de trabajadores cualificados o con un nivel educativo elevado, lo que a su vez hace que suban los rendimientos de la educación y que potencialmente se estimule la inversión en capital humano.

Diagrama de flujo

D’Alessio (2012) define el diagrama de flujo como “representación gráfica que muestra todas las actividades de un proceso; permite ver la relación y la secuencia lógica entre los pasos (actividades) del proceso. Es una fotografía de un proceso en un momento dado. Los pasos de este proceso se representan con una simbología básica estandarizada. (p.529) Asimismo, Schroeder (2011) expone:

Los diagramas de flujo se conocen con distintos nombres: en un contexto general, como gráfica del proceso; en uno de manufactura, como diagramación del proceso del flujo y, en el contexto de las operaciones de servicios, como planos del diseño del servicio (...) el nombre que se aplique para referirse a la creación de una representación gráfica de un proceso de transformación no importa, lo principal es que la creación del diagrama visual puede ser de incalculable utilidad al documentar lo que sucede dentro de un proceso de transformación. (p. 111)

Una vez creado el diagrama de flujo, puede analizarse para que ofrezca indicios informativos en relación con la manera en la que puede mejorarse el proceso de transformación dada una meta específica de mejoramiento, por ejemplo: aumentar la eficiencia, reducir el tiempo de capacidad específica de producción de un equipo, aumentar la calidad o, incluso, mejorar la moral de los trabajadores (Schroeder, 2011).

Proceso esbelto o *Lean*

Para entender la filosofía *Lean* o producción esbelta, hay que comenzar por sus orígenes. De acuerdo con Jacobs y Chase (2014):

La base del pensamiento “esbelto” llegó de conceptos de producción de justo a tiempo (JIT) del que Toyota de Japón fue pionera. Aunque JIT ganó prominencia mundial en la década de 1970, parte de su filosofía proviene desde principios del siglo XX en Estados Unidos. Henry Ford aplicó conceptos de producción JIT cuando modernizó sus líneas móviles de montaje de automóviles. Por ejemplo, para eliminar desperdicios, usó el fondo de los cajones de embalaje de los asientos como piso de los autos. Aunque se usaron en Japón elementos de producción JIT ya desde la década de 1930, se perfeccionó hasta la década de 1970, cuando Tai-ichi Ohno, de Toyota Motors, aplicó dicha producción JIT y llevó los autos de Toyota a la vanguardia en tiempos de entrega y calidad. (p.418)

De acuerdo con Gutiérrez (2014) el proceso esbelto o *lean* se enfoca en incrementar la velocidad de los procesos por medio de la eliminación de sus complejidades; utiliza herramientas para analizar los flujos del proceso, sus restricciones y los tiempos de espera; identifica actividades que agregan valor.

Para Schoeroeder (2011), la filosofía de la manufactura esbelta incluye cinco principios: la especificación del valor para el cliente; la representación gráfica de la

corriente de valor; la construcción del flujo de producto o del servicio; el impulso de la demanda a partir del cliente y el esfuerzo hacia la perfección.

Mapa del flujo de valor o *Value Stream Map*

AENOR (2012) define la herramienta *Value Stream Map* como “representación gráfica tanto del flujo de información como del físico por las distintas operaciones que componen el proceso total desde la petición del cliente hasta la entrega, pasando por la petición a los proveedores. En cada una de las diferentes fases se dispone de información vital de las mismas, como número de trabajadores, turnos, piezas defectuosas, tiempo de cambio, tiempo de ciclo u otras, y de un gráfico del valor añadido en cada operación”. (p.15).

El mapa del flujo de valor de acuerdo con Rojas (2005) es una herramienta muy poderosa que se usa para crear mapas de flujos de información y materiales que son muy útiles tanto para los procesos de manufactura como para los procesos administrativos.

Para Schroeder (2011), consiste en una técnica que apoya el segundo principio de *Lean*, ya que crea una representación visual de la corriente de valor de un proceso y, en este sentido, tiene el mismo propósito que un diagrama de flujo de un proceso. No obstante, a lo largo de estas actividades es posible encontrar una gran cantidad de mudas o desperdicios. Por ello, para aplicar este segundo principio es necesario crear un mapa o esquema del flujo de valor, en el que se identifiquen cada una de las acciones que realmente se llevan a cabo a lo largo del proceso.

De acuerdo con Rojas (2005) el mapeo de cadena de valor ofrece una visión del estado actual de la empresa y el lugar óptimo a donde se quiere llegar en cuanto al proceso se refiere, reduciendo eficientemente los costos de desperdicios tales como: sobre producción, inventarios, tiempo de espera, transporte, movimientos, fallas de calidad y reprocesamientos. Se comienza con un mapa de estado actual

que indica en donde se encuentra, es decir, con qué información se cuenta. Después de terminar con el estado actual continua con el estado futuro el cual ayuda a ver hacia dónde se dirige y cómo se va a lograr ese recorrido plasmado en el mapa.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Metodología de la Investigación

De acuerdo con Morales (citado por Abarca, Alpízar, Sibaja y Rojas 2012) “la metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”. (p.60)

Para Abarca *et al.* (2012) la estrategia metodológica de un estudio hace referencia a dos elementos básicos: el método y las técnicas de investigación. Define el método como el procedimiento o serie de pasos para ordenar la actividad científica, mientras las técnicas son el conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación del método.

Enfoque Mixto

La presente investigación, posee tanto un enfoque cuantitativo como cualitativo: un enfoque mixto. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.” (p. 532).

De acuerdo con Zeledón y Ugalde (2015), desde la perspectiva del enfoque cuantitativo, la ciencia surge como una necesidad del ser humano por analizar los fenómenos que ocurren a su alrededor y sus relaciones de causa y efecto. Para Hernández *et al.* (2014) el enfoque cuantitativo:

Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables. Se traza un plan para probarlas (diseño). Se miden las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones

obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (p.4).

Con respecto a lo anterior, la presente investigación posee un enfoque cuantitativo ya que asume una concepción hipotética-deductiva, objetiva y orientada a resultados, además la medición de las variables del estudio posee una precisión considerable que pueden ser fácilmente contrastados por otro investigador y el proceso de investigación es reproducible, como lo indican Zeledón y Ugalde (2015). En esta investigación se plantea un estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno y se refleja la necesidad de medir y estimar la magnitud del problema de investigación: ¿Cada cuánto ocurre y con qué magnitud? como lo sugieren Hernández *et al.* (2014) para los estudios con enfoque cuantitativo.

La presente investigación, posee un enfoque cualitativo, ya que como lo mencionan Hernández *et al.* (2014) en este enfoque se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos y las utiliza para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. De acuerdo con Bernal (2016) la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas.

Diseño de la Investigación

No Experimental

La presente investigación posee un diseño no experimental, ya que este tipo de estudio se realiza sin la manipulación de variables y solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández *et al.*, 2014) como es el caso de la importación de materias primas y suministros y la exportación de los implantes de seno en Allergan Costa Rica. En este sentido, no se genera

ninguna situación, ya que se observan las situaciones ya existentes en la empresa y que no son provocadas intencionalmente para la investigación.

Longitudinal

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014) los diseños longitudinales “recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias” (p.159).

El diseño del presente estudio es longitudinal debido a que se recolectan datos en diferentes momentos, tanto durante el periodo en que se desarrolla la investigación, como en la utilización de registros y datos históricos que posee la empresa. En este sentido, se toma en cuenta la situación actual de los procesos de importación y exportación y la situación futura de los mismos (a dónde se quiere llegar).

Método de la investigación

Analítico

El método de investigación del presente estudio es analítico debido a que consiste en dividir un todo en las diferentes partes que lo componen para su análisis. En este sentido “dividir en el mayor número posible de partes cada una de las dificultades que encuentre parece ser el requisito para resolverlas de la mejor manera” (Descartes, citado por Pimienta y De la Orden 2012).

En la presente investigación se analizan los procesos de importación y exportación, divididos en las diferentes actividades que los componen y los departamentos que intervienen.

Deductivo

De acuerdo con Bernal (2016) “este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p.71).

La presente investigación utiliza un método deductivo, debido a que este se fundamenta en la noción de derivabilidad, es decir, la derivación ordenada de enunciados a partir de otros, siguiendo un conjunto de principios lógicos de inferencia o reglas válidas de deducción (Pimienta y De la Orden 2012), en el estudio se toman los procesos de importación y exportación como un todo y se derivan en las diferentes actividades y subprocesos.

Tipo de investigación

Exploratorio

La presente investigación es de carácter exploratorio debido a que como lo explican Hernández *et al.* (2014) sobre los estudios exploratorios “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas y no se ha abordado antes” (p.93). Se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación, a fin de ejecutar una posterior más profunda, por eso tiene un carácter provisional (Barrantes, 2013).

En este sentido, el departamento de tráfico de la empresa Allergan no posee ningún mapeo del flujo de las actividades que conllevan los procesos de importación y exportación, por lo tanto, tiene dificultades en identificar las posibles fuentes de desperdicio y las oportunidades para mejorar la eficiencia de las operaciones.

Descriptivo

De acuerdo con Bernal (2016) “para muchos expertos, la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo” (p.144). Para Hernández *et al.* (2014) el estudio descriptivo pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos a los que se refiere.

En este sentido, el tipo de investigación es descriptivo ya que se busca especificar las características y las partes que componen los procesos de importación y exportación de la empresa.

Sujetos y fuentes de información

Los sujetos de información, corresponde a quiénes son los objetos de estudio. Su escogimiento depende del problema por resolver, los objetivos o hipótesis planteadas y las variables por estudiar (Barrantes, 2013) en este caso, el “quiénes van a ser medidos”, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación. Estas acciones llevan al siguiente paso que es delimitar la población (Hernández *et al.*, 2014).

En la presente investigación, los sujetos de información son los diferentes departamentos que intervienen en los procesos de exportación e importación de la empresa.

Sujetos y muestra

Población de la investigación

La población de la investigación se define como el conjunto de elementos que tienen una característica en común y pueden ser finitas o infinitas (Barrantes, 2013). Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández *et al.*, 2014).

En la presente investigación la población la constituyen los diferentes departamentos que posee la empresa Allergan Costa Rica, así como las instituciones o empresas que aportarán información al estudio.

Muestra de la investigación

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse y delimitarse de ante mano con precisión, además debe ser representativo de la población (Hernández *et al.*, 2014).

Tipo de muestreo

No probabilístico

En la presente investigación las muestras son no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. El procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador (Hernández *et al.*, 2014). Las muestras no probabilísticas suponen un procedimiento de selección informal y hasta arbitrario (Barrantes, 2013).

En este sentido, la muestra del presente estudio se compone por el departamento de tráfico de la empresa, el cual se constituye en cuanto a recurso humano por dos colaboradores, dos subcontratistas y un supervisor. Además, también forman parte de la muestra los registros de las importaciones y las exportaciones con los que cuenta el departamento.

Fuentes de información

Las fuentes de información son todas aquellas fuentes consultadas, clasificadas en fuentes primarias, secundarias y terciarias (Ulate y Vargas, 2016). La recopilación de la información derivada de las distintas fuentes, debe ser sistemática y ordenada para que se logre utilizar de la mejor manera posible, por eso conviene clasificar y ordenar los materiales, tanto los derivados de trabajo de campo como los bibliográficos (Zeledón y Ugalde, 2015).

Fuentes primarias

Son aquellas que proporcionan un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Estas fuentes son escritas en el periodo de tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el acontecimiento. Su valor radica en que ofrecen un punto de vista durante el tiempo de estudio (Pimienta y De la Orden, 2012). Para el presente estudio las fuentes primarias utilizadas son documentos originales, informes, reportes y consulta a los colaboradores del departamento de tráfico, compras y otras áreas relacionadas.

Fuentes secundarias

Son aquellas que interpretan y analizan las fuentes primarias (Pimienta y De la Orden, 2012). Para la presente investigación se consultaron libros de texto y artículos, con el fin de extraer conceptos para comprender el entorno y llevar a cabo el desarrollo del estudio.

Definición de variables

Las variables surgen de los objetivos específicos y constituyen la característica por estudiar; son un aspecto de un fenómeno caracterizado por la capacidad de asumir valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente (Ulate y Vargas, 2016).

Tabla 1

| Objetivo Específico | Variable | Definición conceptual | Definición instrumental | Definición operacional |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definir los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno. | Procesos importación y exportación. | <p>Compra de un bien o servicio realizada por un comprador ubicado en un país a un vendedor ubicado en otro país.</p> <p>Operación económica mediante la cual un país (empresas del país) vende mercancías o presta servicios a otros países.</p> | <p>Revisión documental.</p> <p>Entrevista a colaboradores del Departamento de Tráfico.</p> | <p>Análisis de la información.</p> <p>Determinar actividades, tiempos promedios de trámite y cantidad de recurso humano.</p> |
| Diseñar un mapeo de los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno mediante la herramienta <i>Value Stream Map</i>. | Mapeo de procesos. | Representación gráfica que muestra todas las actividades de un proceso; permite ver la relación y la secuencia lógica entre los pasos (actividades) del proceso. | Herramienta <i>Value Stream Map</i> | Representación gráfica de ambos procesos. |
| Realizar una propuesta de plan de acción de acuerdo con las oportunidades de mejora que se identificaron en el mapeo de los procesos. | Plan de acción. | Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. | <p>Revisión documental.</p> <p>Entrevista abierta al supervisor del Departamento de Tráfico.</p> | <p>Análisis de la información.</p> <p>Reducir desperdicios.</p> |

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre 2018.

Técnicas e instrumentos utilizados en la recopilación de los datos

La entrevista

Es una técnica que consiste en una conversación, generalmente oral, entre dos personas, de los cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado (Barrantes, 2013).

En la presente investigación se utiliza la entrevista estructurada, la cual consiste en seguir un método fijo, o sea, una serie de preguntas que el entrevistador prepara anticipadamente (Barrantes, 2013).

El instrumento para recopilar la información con esta técnica es una guía de entrevista conformada por preguntas abiertas.

Revisión Documental

La característica esencial de la investigación documental es que no se centra en el estudio directo de un fenómeno sino en el estudio de representaciones del fenómeno o fragmento de la realidad, que conocemos con el nombre de documentación. Los documentos pueden ser libros, registros de centros o instituciones oficiales o particulares, archivos, estadísticas, entre otros (Pimienta y De la Orden 2012). En el presente estudio se analizaron los procedimientos estándar de importación y exportación de la empresa, y el del transportista contratado por Allergan Costa Rica, así como la bibliografía consultada para la elaboración del marco teórico.

Grupos de enfoque

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014) las sesiones de profundidad o grupos de enfoque “algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (3 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan entorno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal” (p.408).

Para Morgan (2008) y Barbour (2007), citado por Hernández *et al.* (2014) “más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción entre ellos” (p.409).

Confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos de la investigación

La confiabilidad consiste en la capacidad del instrumento para producir medidas constantes dado un mismo fenómeno (Barrantes, 2013), es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (Hernández *et al.*, 2014).

Por otra parte, la validez es la capacidad del instrumento de producir medidas adecuadas y precisas para permitir extraer conclusiones correctas (Barrantes, 2013). Se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir (Hernández *et al.*, 2014).

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE DATOS

Importación de materias primas y suministros

Gran parte de la materia prima y suministros que utiliza Allergan Costa Rica, son importados desde los Estados Unidos ya sea por vía marítima o aérea.

Allergan Costa Rica contrata los servicios de un transportista o *carrier* para recibir de los proveedores las cargas, prepararlas y llevar a cabo el envío hasta Costa Rica. La mayoría de estos proveedores ubicados en los Estados Unidos, envían sus productos al HUB (bodega de consolidación del transportista) localizado en Miami.

Se importa principalmente carga seca, sin embargo, una vez al mes se importa mercancía peligrosa *Dangerous Goods (DG)*, material cuya composición incluye componentes inflamables, tóxicos, químicos, entre otros, que requieren manipulación especial.

A continuación, en la Figura 1. se describe el procedimiento del recibo de las cargas que realiza el transportista en Miami:

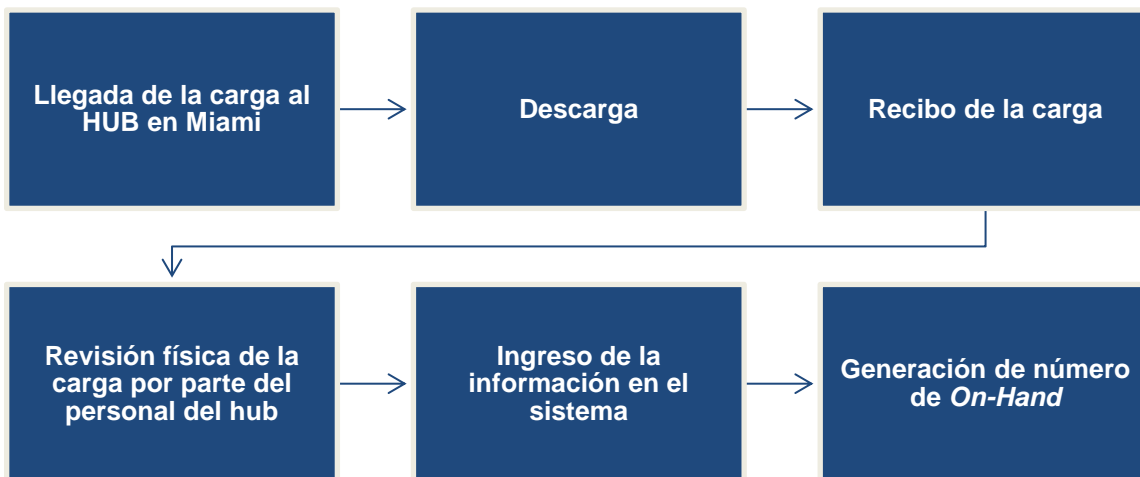


Figura 1. Procedimiento del recibo de cargas en el HUB de Miami.

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre 2018.

Una vez que las diferentes cargas son recibidas, se genera un número de *On Hand* (OH) para cada una y se envía un listado diario de las mismas a los departamentos de tráfico y compras.

El departamento de compras prepara la documentación de los OH que deben ser importados en la semana y los entrega al departamento de tráfico. Esa documentación incluye: número de *On Hand*, orden de compra, factura comercial y lista de empaque.

Con la documentación mencionada, el departamento de tráfico debe realizar un análisis y definir el porcentaje de utilización del contenedor consolidado de acuerdo con las dimensiones y pesos de las cargas. Si este porcentaje es mayor a 25%, la importación se realiza por vía marítima. En caso contrario, si la utilización es menor al 25%, el departamento de tráfico cotiza el transporte aéreo y realiza una comparación versus el marítimo, incluyendo los gastos en origen y destino (*surcharges*). La decisión sobre el tipo de transporte se tomará de acuerdo con el menor costo. En caso de que las cargas deban importarse con urgencia, se elige el transporte aéreo y deberá tener aprobación de la gerencia.

Importación vía marítima

Una vez que el departamento de tráfico ha determinado que la importación es vía marítima, confecciona la factura electrónica y la envía al representante del transportista, ubicado en Costa Rica, vía correo electrónico y de esta forma iniciar el proceso de consolidación de cargas de los diferentes proveedores en el hub en Miami. El día y hora de corte para que el departamento de tráfico envíe la factura son los miércoles antes del mediodía.

Allergan Costa Rica únicamente trabaja con contenedores completos, por lo tanto, toda la carga enviada desde Miami pertenece a la empresa.

La carga sale del HUB de acuerdo con el horario establecido por la naviera hacia el puerto de Miami, donde es embarcada con destino hacia Puerto Limón, Costa Rica. El trayecto Miami – Puerto Limón tiene una duración aproximada de 5 días.

Una vez que el vapor llega a Puerto Limón, el transportista notifica del arribo de este al departamento de tráfico de Allergan.

En caso de que la aduana costarricense, solicite una traducción por la mercancía importada, el personal del departamento de tráfico la realiza y además gestiona permisos varios si la importación incluye químicos.

El departamento de tráfico envía copias de la factura, la traducción y de las instrucciones al representante del transportista que se encuentra trabajando en Allergan (In-plant).

Una vez que se recibe la confirmación de la finalización de las operaciones del vapor por parte del transportista, su representante en Allergan genera el DUA (Declaración Única Aduanera) y el proceso de inicio de viaje en el sistema TICA (Tecnología de Información para el Control Aduanero). Posteriormente, comienza el traslado del contenedor desde el puerto hasta la planta vía terrestre.

Cuando el contenedor arriba a la planta, el departamento de almacén realiza una inspección externa del mismo y notifica al departamento de tráfico, este genera el fin de viaje en TICA y proporciona las instrucciones al personal de almacén para abrir el contenedor y proceder con el recibo de la carga.

Importación marítima de mercancías peligrosas o *dangerous goods*

En el caso de mercancías peligrosas, Allergan importa productos como alcohol, silicón en gel, dispersión de silicón y xileno.

Con excepción del xileno, que es importado desde el HUB en Miami, para el resto de las mercancías peligrosas, el proveedor es quien se encarga del envío y el departamento de tráfico de Allergan es notificado por parte de la naviera, cuando ya el contenedor arriba a Puerto Caldera o Puerto Limón, según sea el caso. La naviera envía la factura por cobros a Allergan Costa Rica.

El transportista terrestre procede con el pago respectivo según la instrucción enviada por el departamento de tráfico y coordina la recolección de los documentos originales (*Bill of Landing* o BL). Posteriormente, realiza la coordinación del transporte terrestre.

El departamento de tráfico envía copias de la factura, la traducción y las instrucciones al representante *In-plant* del transportista.

Una vez que se recibe la confirmación de la finalización de las operaciones del vapor por parte del transportista, su representante *In-plant* gestiona el permiso para mercancías peligrosas o formulario de autorización de desalmacenaje con las notas técnicas respectivas y posteriormente genera el DUA y el proceso de inicio de viaje en el sistema TICA. A continuación, comienza el traslado de mercancías peligrosas desde el puerto hasta la planta.

Una vez que la mercancía arriba a la planta, el departamento de almacén realiza la inspección y notifica al departamento de tráfico, este genera el fin de viaje en TICA y proporciona las instrucciones al personal de almacén para abrir el contenedor y proceder con el recibo de la carga.

Importación vía aérea

Si el departamento de tráfico determina que la utilización del contenedor es menor al 25% o alguna carga debe importarse con urgencia, cotiza el transporte aéreo y envía la cotización al departamento de compras.

Compras proporciona al departamento de tráfico los *On Hand* que se necesitan importar por vía aérea y adicionalmente debe aportar el formulario de aprobación, firmado por la gerencia.

El departamento de tráfico confecciona la factura electrónica y la envía al representante local del transportista vía correo electrónico, para luego iniciar el proceso de consolidación de cargas en el HUB en Miami. La carga sale del HUB hacia el aeropuerto de Miami con dirección a Costa Rica.

Una vez que la carga llega al Aeropuerto Juan Santamaría en Costa Rica, el transportista la moviliza a un almacén fiscal y notifica al departamento de tráfico.

De igual forma que en la importación marítima, en caso de que la aduana costarricense, solicite una traducción por la mercancía importada, el personal del departamento de tráfico la realiza y además gestiona permisos varios si la importación incluye químicos; por ejemplo, el silicón en gel o la dispersión de silicón que algunas ocasiones son importados por vía aérea.

El departamento de tráfico envía copias de la factura, la traducción y de las instrucciones al representante *In-plant* del transportista. Este genera el DUA y el proceso de inicio de viaje en el sistema TICA. Posteriormente, comienza el traslado de la carga desde el almacén fiscal hasta la planta.

Cuando la carga arriba a la planta, el personal de almacén notifica al departamento de tráfico, este genera el fin de viaje en TICA y proporciona las instrucciones al almacén para proceder con el recibo de la carga.

Exportación del producto final

Alrededor del 45% del producto manufacturado en la planta Allergan Costa Rica es exportado a los Estados Unidos. El resto es exportado en menor cantidad a países como Brasil, Francia, China y Japón. Para el presente estudio, se toman como referencia las exportaciones a los Estados Unidos, ya que son las que tienen mayor peso en el proceso y se realizan tanto de forma aérea como marítima.

En caso de envíos vía marítima, el primer paso por parte del departamento de tráfico es la solicitud del contenedor al transportista seleccionado por el cliente, quien va a coordinar con la naviera o aerolínea el envío de este y solicita el BL o guía aérea, según sea el caso.

Una vez que el producto terminado es preparado, empacado y paletizado por el departamento de almacén, se entregan las listas de empaque al departamento de tráfico. Asimismo, el personal de almacén envía por correo electrónico una lista de las entregas o *deliveries* que van a ser exportados, pesos, cantidad de tarimas y de cajas. La entrega de estos documentos al departamento de tráfico ocurre un día antes de la exportación, a excepción de que se presente una exportación urgente.

El departamento de tráfico realiza una comparación entre los datos aportados por el almacén versus las listas de empaque y un archivo electrónico donde se lleva el control de las exportaciones, para corroborar que son los mismos datos. En caso de presentarse alguna inconsistencia se consulta con el personal de almacén.

Una vez verificada la información, se envía un correo electrónico al almacén, confirmando que todos los datos son correctos.

Posteriormente, se procede a la facturación de los envíos. La empresa cuenta con el sistema SAP, del cual el departamento de tráfico genera las facturas y añade los datos del peso, cantidad de cajas y el número de guía aérea o BL. Adicionalmente, genera un reporte de los materiales facturados en formato Excel.

Con las facturas creadas e impresas, el departamento de tráfico procede a escanear toda la documentación (facturas, lista de paquetes, carta para el FDA (US Food and Drug Administration), certificados de fumigación, certificados de origen, certificados de cumplimiento) y se envía el archivo a un representante del servicio al cliente para que sea enviado posteriormente al cliente vía correo electrónico. La documentación física se alista en un sobre que posteriormente es entregado al almacén y dependiendo el cliente, el sobre viaja con la carga.

El departamento de tráfico remite la documentación del envío vía correo electrónico al transportista para generar el DUA y el proceso de inicio de viaje en el sistema TICA. Posteriormente, se le hace entrega al personal de almacén de la salida del viaje, el sobre con los documentos y del sello de seguridad o marchamo.

Exportaciones tipo *courier*

En caso de que personal de la empresa necesite un envío *courier* (envíos de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso limitado), deben presentar un formulario donde se detalla la información de la mercancía y a cuál centro de costos y cuenta deben cargarse los montos del envío.

El departamento de tráfico confecciona una factura en Excel, para la cual cuenta con un machote. En ella se detallan datos como: destinatario, partida arancelaria, descripción, cantidad, valor en dólares, cantidad de cajas y peso. Posteriormente, la factura es enviada vía correo electrónico al departamento de GTC (Global Trade Compliance) para solicitar la aprobación del envío.

Una vez que el departamento de tráfico recibe la aprobación, se procede a generar el envío y guía aérea en el sistema del transportista seleccionado.

Se escanea toda la documentación y se preparan las cajas/sobres con la mercancía o documentos por exportar. Se le hace entrega de todo al personal del

almacén. El departamento de tráfico solicita en el sistema de transportista seleccionado, la recolección del envío.

Finalmente, se le notifica al personal que solicitó el envío vía correo electrónico, adjuntando el archivo con la documentación.

Value Stream Map: situación actual

Aplicando la metodología planteada, las figuras 2. y 3., muestran los *Value Stream Maps* del estado actual de los procesos de importación de materias primas por vía marítima y aérea. La figura 4. ilustra la situación actual del proceso de exportación del producto terminado.

PROCESO ACTUAL DE IMPORTACIONES AÉREAS HUB-MIAMI

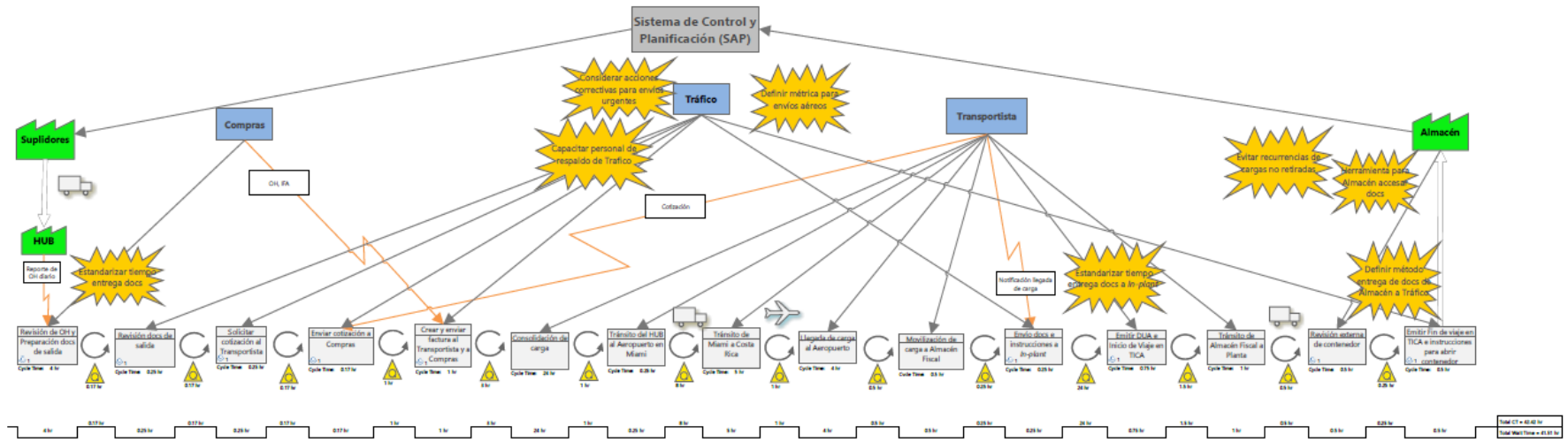


Figura 3. Value Stream Map del estado actual del proceso de importación de materias primas y suministros por vía aérea.

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre 2018.

PROCESO ACTUAL DE EXPORTACIONES DE PRODUCTO TERMINADO

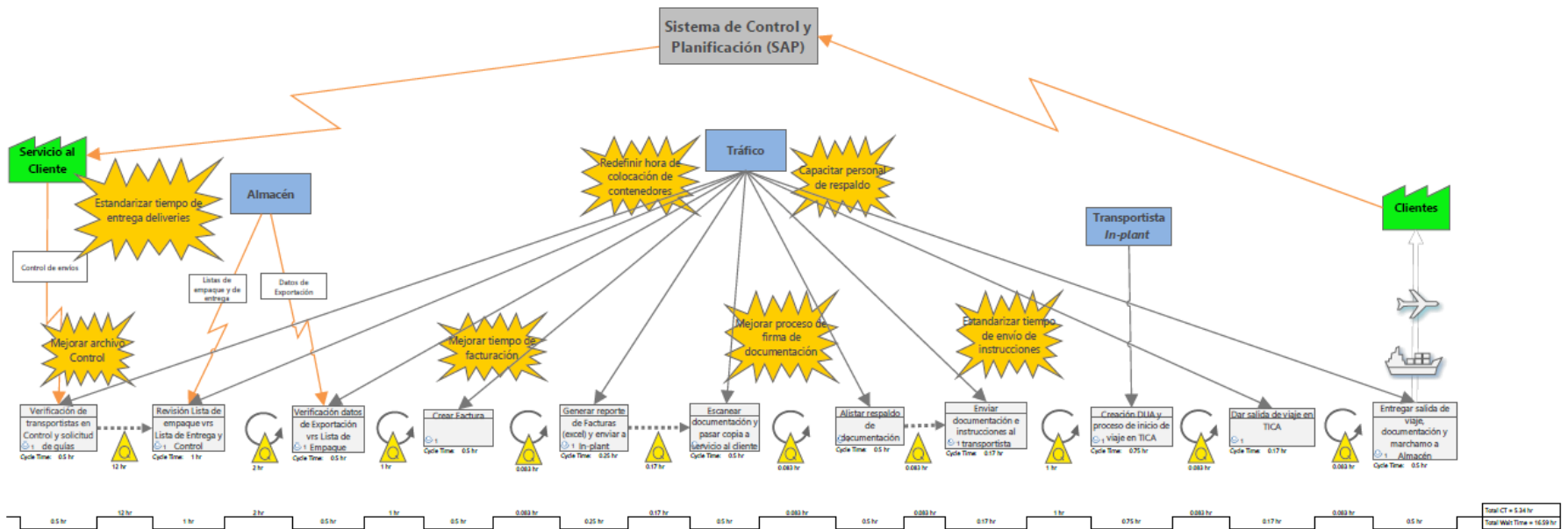


Figura 4. Value Stream Map del estado actual del proceso de exportación del producto terminado. Fuente:

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre 2018.

Indicadores

Los indicadores definidos para medir los procesos en la situación actual buscarán mejorar con la aplicación de las siguientes propuestas:

- Tiempo de ciclo: es el tiempo estándar asociado con cada operación del proceso.
- Tiempo total de ciclo: es la suma de todos los tiempos de ciclo.
- Tiempo de espera: es el tiempo que existe entre una operación y la siguiente.
- Tiempo total de espera: es la suma de todos los tiempos de espera del proceso.

Identificación de problemas

Con los *Value Stream Maps* de la situación actual, se prosiguió a la identificación de los problemas existentes en los procesos de importación y exportación, así como determinar los desperdicios que se generan. La tabla 2. muestra la clasificación de los desperdicios para cada uno de los problemas identificados en el proceso de importación tanto marítima como aérea.

Tabla 2

| Causas de Desperdicios / Problemas | Desperdicio Identificado |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Demora del Depto. Compras en entrega de documentación | Espera |
| Incremento de envíos aéreos | Costos |
| Falta de documentación para recibir carga en el almacén. | Espera, espacio |
| Demora en entrega de documentación de Almacén a Tráfico cuando arriba contenedor. | Espera |
| Recurrencia de cargas no retiradas en Almacén | Espacio |
| No hay personal que pueda reemplazar a la persona a cargo de importaciones. | Talento |

Fuente: Causas de desperdicios o problemas identificados en los procesos de importación por vía marítima y aérea. Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre 2018.

A continuación, la tabla 3. describe la clasificación de los desperdicios para los problemas identificados en el proceso de exportación del producto final.

Tabla 3

| Causas de Desperdicios / Problemas | Desperdicio Identificado |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Llegada del camión por la carga ocurre mucho tiempo antes que el trámite esté listo | Espacio, espera |
| Recurrencia de envíos a última hora | Espera |
| Demora en abrir archivo compartido para control. | Espera |
| Facturación atrasa la salida de la exportación | Espera |
| Demora en la firma de documentos (COC) | Espera |
| No hay personal que pueda reemplazar a la persona a cargo de exportaciones. | Talento |

Fuente: Causas de desperdicios o problemas identificados en el proceso de exportación. Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre 2018.

Plan de acción

Una vez identificadas las fuentes de desperdicio en cada uno de los procesos, se propone un plan de acción con las oportunidades de mejora descritas en las figuras 5. y 6.

En el plan de acción se describe la actividad u oportunidad de mejora, el departamento responsable de dicha acción, la fecha de inicio y la fecha final para concluirla.

No se incluyen presupuestos en el plan de acción, ya que se determinó que las oportunidades de mejora encontradas en esta primera versión del *Value Stream Map*, no incurren en gastos para la empresa, ya que esta cuenta con los recursos tecnológicos y el personal para llevarlas a cabo, y la mayoría de las acciones están orientadas en establecer métricas y estandarizar procesos.

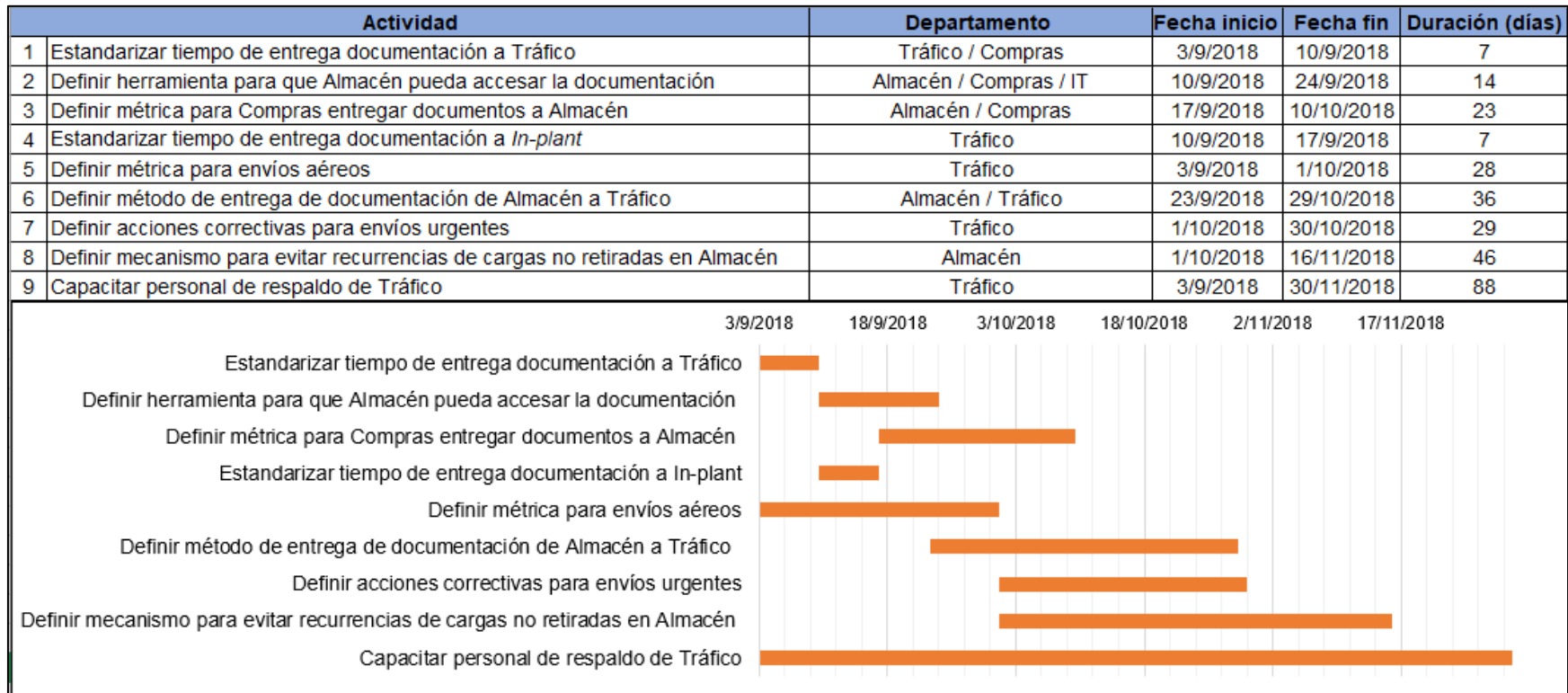


Figura 5. Propuesta de plan de acción para el proceso de importación (vía marítima y aérea). Fuente: Elaboración propia.

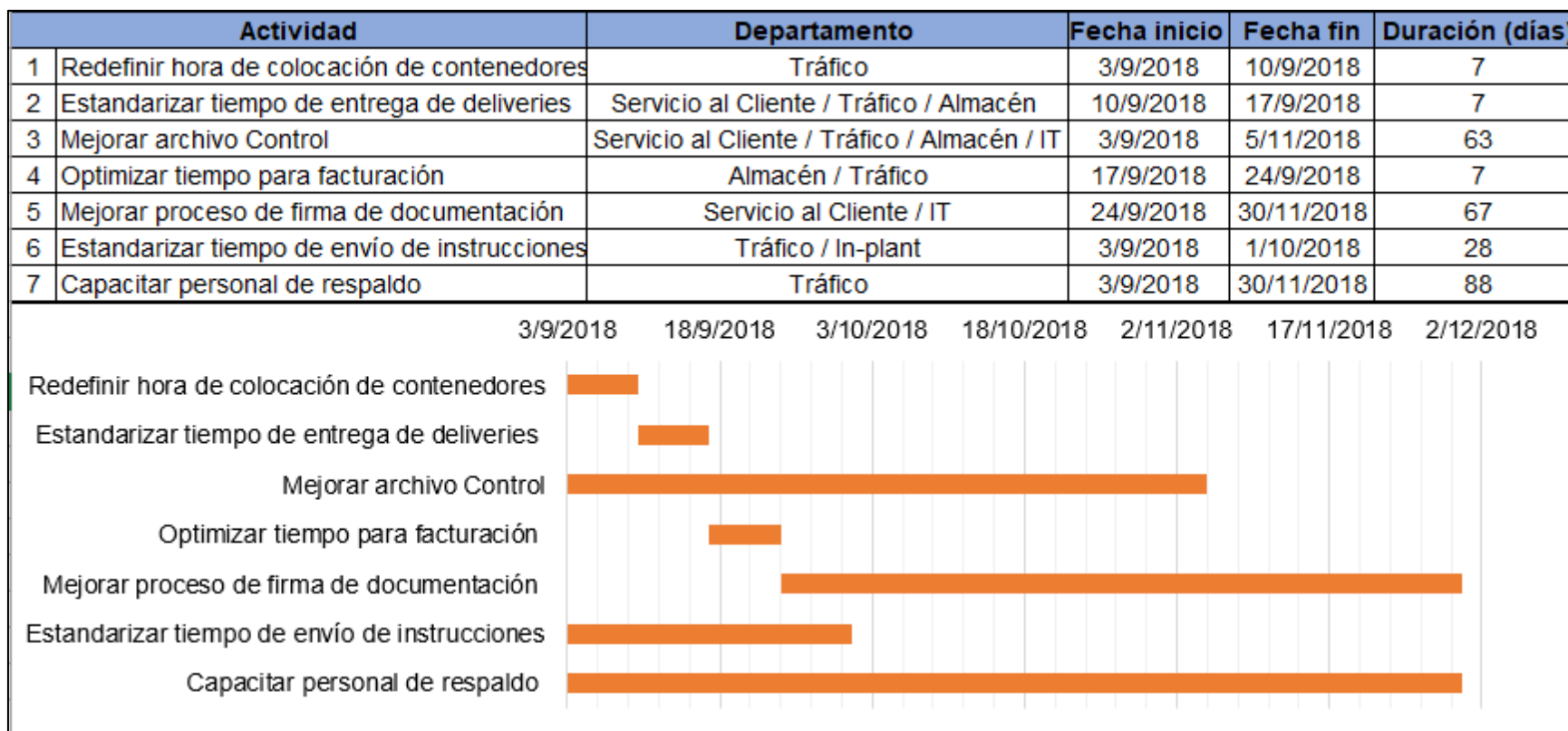


Figura 6. Propuesta de plan de acción para el proceso de exportación. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para el objetivo específico que tiene que ver con el tema definir los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno:

Se concluye que el departamento de Tráfico de la empresa Allergan Costa Rica cuenta con los procesos de importación de materias primas y exportación de producto final bien definidos. El departamento posee personal diferenciado a cargo de estos procesos, una persona para exportaciones y otra para importaciones, y son los responsables de actualizar los documentos relacionados.

La vía de transporte (marítima o aérea) resulta un punto decisivo en el proceso de importación de materias primas, ya que dependiendo cuál se elija, el proceso cambia y por ende el tiempo que toma llevarlo a cabo. No obstante, para la exportación del producto final, la diferencia entre una vía o la otra, no representa cambios significativos en cuanto a la duración del proceso.

En el caso de la importación de materias primas, se logró determinar que los departamentos de Compras y Almacén son las únicas áreas de la empresa que interactúan directamente en el proceso. Para la exportación del producto final, se identificaron el departamento de Servicio al Cliente y nuevamente el Almacén, siendo la comunicación entre este último y el departamento de Tráfico fundamental para llevar a cabo las operaciones.

El papel del transportista es fundamental en la importación de materias primas, ya que interviene en gran parte del proceso. No obstante, al ser un agente externo con sus propios procedimientos, el departamento de Tráfico se encuentra limitado en la identificación de desperdicios a las condiciones determinadas en el contrato.

Con respecto al objetivo específico sobre diseñar un mapeo de los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno mediante la herramienta VSM (Value Stream Map):

Se concluye que a pesar de que el *Value Stream Map* fue desarrollado para optimizar procesos de manufactura, con la presente investigación se demuestra que la herramienta es lo suficientemente flexible para representar procesos que no forman parte de la elaboración del producto final como tal y se puede adaptar según las características de los procesos y los objetivos que se buscan.

El desarrollo del *Value Stream Map* de la situación actual de los procesos de exportación e importación, mostró una radiografía del flujo de información y de cada una de las tareas que realiza el personal del departamento de Tráfico, así como hasta donde llega la participación de otras áreas en dichos procesos.

En el caso de las importaciones de materia prima, el *Value Stream Map* de la situación actual, demostró específicamente en cuáles partes del proceso, este sale del alcance del departamento de Tráfico, para estar bajo el control del transportista y de esa forma limita la detección de fuentes de desperdicio y por ende de oportunidades de mejora.

Con el mapeo de la situación actual, se encontraron fuentes de desperdicio no solamente en tiempo, que era lo que se esperaba, sino también fue posible determinar en qué partes del proceso existen desperdicios de espacio en el Almacén, ya que esta es una limitante para dicho departamento.

En relación con el objetivo específico acerca de realizar una propuesta de plan de acción de acuerdo con las oportunidades de mejora que se identificaron en el mapeo de los procesos:

Se concluye que el plan de acción propuesto para cada uno de los procesos se desarrolló con las oportunidades de mejora identificadas para lidiar con los desperdicios encontrados en el mapeo de la situación actual.

A pesar de que el departamento de Tráfico es el dueño de los procesos de importación y exportación, cada acción propuesta en el plan posee uno o más departamentos diferentes responsables de esta.

Dentro de las oportunidades de mejora propuestas en el plan, se determinó que no solamente se deberá contar con la participación de los departamentos que forman parte de los procesos, ya que para la implementación de ciertas mejoras será necesario involucrar otras áreas como el departamento de Tecnologías de la Información (IT).

El plan de acción considera los picos de trabajo, la participación de otros departamentos, así como las actividades que dependen de otras para su realización, y de esa forma ordenarlas y priorizar.

Como se puntualizó en el capítulo anterior, en la sección Plan de Acción, entre las mejoras que se identificaron para el proceso de importaciones, marítimas y aéreas, se encuentra la optimización en la entrega de documentación, en tiempo y método; definición de una métrica para importaciones aéreas, con el objetivo de ahorrar costos y bajar la incidencia de envíos urgentes, y finalmente la capacitación a una persona que pueda sustituir al personal del departamento de tráfico en alguna eventualidad.

Con respecto al proceso de exportación, también se encontró la optimización en la entrega de documentación y en la facturación, determinación de una nueva hora para que los camiones lleguen a recoger la carga, agilización en la firma de

documentación y también la capacitación de una persona que sea el respaldo del encargado de exportaciones.

Recomendaciones

Para el objetivo específico que tiene que ver con el tema definir los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno:

Se recomienda actualizar constantemente los procedimientos escritos con los que cuenta el departamento de Tráfico sobre la importación de materias primas y la exportación de producto terminado, ya que cada cierto tiempo se presentan cambios en cuanto a proveedores, productos, transportistas y destinos. La actualización puede realizarse cada vez que sucede un cambio e incorporar una revisión trimestral para asegurarse que el procedimiento se mantiene actualizado. Estas revisiones puede realizarlas el personal del departamento e incluso hacerlas de forma cruzada entre el aérea de importaciones y exportaciones, como un tipo de auditoría interna para mantener un mayor control.

Solicitar al transportista toda la información que sea posible relacionada con las operaciones que llevan a cabo en el proceso de importación, ya que al ser un proceso externo en el cual no existe un control por parte del departamento de Tráfico, se recomienda un profundo conocimiento en las actividades para así tratar de identificar desperdicios y posibles oportunidades de mejora.

Con respecto al objetivo específico sobre diseñar un mapeo de los procesos de importación de materias primas y exportación de implantes de seno mediante la herramienta VSM (Value Stream Map):

Se recomienda para el mapeo de la situación futura de los procesos de importación y exportación, hacerlo por fases, de acuerdo con la implementación de las mejoras encontradas en el mapeo del estado actual. La idea es poder observar el impacto que van teniendo cada uno de los cambios, incluso si de alguna forma

resultan negativos para los procesos y no tener que esperar hasta que la última acción se encuentre completa para poder apreciar los cambios.

Una vez mapeado el estado futuro de los procesos en estudio, se recomienda continuar realizando las sesiones de grupo, una vez completada la fase en la que se está trabajando, esto con el objetivo de encontrar nuevos desperdicios, problemas y por ende oportunidades de mejora, ya que la idea es que el mapeo de los procesos sea continuo, al *Value Stream Map* del estado futuro, será en algún momento el estado actual y así sucesivamente, enfocándose siempre en la metodología *Lean* y la mejora continua.

En los mapeos futuros, incluir información proveniente de los registros que manejan los diferentes departamentos involucrados en los procesos, con el objetivo de sustentar el *Value Stream Map* con datos históricos que permitan estimar probabilidades en cuanto a la incidencia de los problemas/desperdicios identificados y se utilicen de respaldo una vez que se implementen las mejoras.

En relación con el objetivo específico acerca de realizar una propuesta de plan de acción de acuerdo con las oportunidades de mejora que se identificaron en el mapeo de los procesos.

Se recomienda calendarizar una reunión al mes con los representantes de los departamentos involucrados en el plan de acción, con el objetivo de conocer el estado de las actividades y obtener retroalimentación.

Conforme se actualice el *Value Stream Map* del estado futuro, se espera que se identifiquen nuevos desperdicios y oportunidades de mejora, por lo tanto se recomienda actualizar el plan de acción constantemente, determinando la prioridad de las acciones.

En el caso de las acciones que impliquen un costo económico para poder llevarse a cabo, se recomienda incluir el mismo en el plan de acción, el presupuesto y en los casos que aplique, realizar estudios de VAN y TIR para respaldar la ejecución de las acciones.

Además de asignar uno o varios departamentos para cada una de las acciones, se recomienda asignar a una persona en específico por departamento, que esté comprometido con el objetivo que se busca, que tenga claro lo que se tiene que hacer, además de ser responsable y estar disponible.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, A; Alpizar, F; Sibaja, G; Rojas, C. 2012. Técnicas cualitativas de Investigación. Editorial UCR. Costa Rica.
- AENOR y Renault Consulting. 2012. Asociación Española de Normalización y Certificación. España.
- Allergan. 2015. Manual del empleado. Oficina de Recursos Humanos. Costa Rica.
- Barrantes, R. 2013. Investigación: Un camino al conocimiento. 2da Edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.
- Bernal, C. 2016. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Pearson Educación. Colombia.
- D'Alessio, F. 2012. Administración de las Operaciones Productivas. Pearson. México.
- Daniels, J; Radebaugh, L; Sullivan D. 2013. Negocios Internacionales. 14ta Edición. Pearson Educación. México.
- García G. 2012. Estrategias de internacionalización de la empresa. Ediciones Pirámide. España.
- Gutiérrez, H. 2014. Calidad y Productividad. 4ta Edición. McGraw Hill Educación. México.
- Hernández, R. Fernández, C; Baptista, M. 2014. Metodología de la Investigación. 6ta Edición. McGraw Hill Educación. México.
- Hill, C. 2015. Negocios Internacionales. Como competir en el mercado global. Décima Edición. McGraw Hill Educación. México.
- Jacobs, R; Chase, R. 2014. Administración de operaciones, producción y cadena de suministros. 13era Edición. McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. México.
- Lederman, D; Messina, J; Pienknagura, S; Rigolini, J. 2014. El Emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación. Banco Mundial. Washington D.C.
- Moreno, J. 2013. Comercio exterior sin barreras: todo lo que usted necesita saber en materia aduanera y de comercio exterior. 5ta Edición. Tax Editores Unidos, SA de CV. México.

- Pimienta, J; De la Orden, A. 2013. Metodología de la Investigación. 2da Edición. Pearson Educación. México.
- Rojas, J. 2005. Manual de mapeo de cadena de valor. Universidad Autónoma del Noreste (UANE). Recuperado el 9 de Julio del 2018. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/manual-de-mapeo-de-cadena-de-valor/>
- Rother, M; Shook, J. 2009. Learning to see. Version 1.4. The Lean Enterprise Institute. Estados Unidos.
- Schroeder, R; Meyer, S; Rungtusanatham, J. 2011. Administración de Operaciones: conceptos y casos contemporáneos. 5ta Edición. McGraw Hill Educación. México.
- Ulate, I. Vargas, E.2014. Metodología para elaborar una tesis. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.
- Zeledón, M; Ugalde, N. 2015. ¿Cómo diseñar un proyecto de investigación? Escuela de Administración de Negocios. Universidad de Costa Rica.

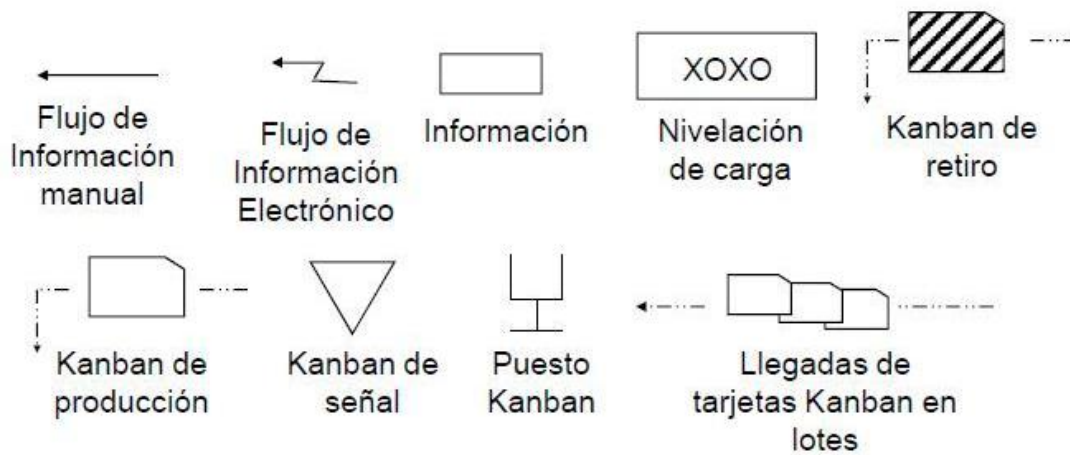
ANEXOS

Simbología VSM

Flujo de material



Íconos de información



Guía de entrevista para el personal del departamento de Tráfico

1. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose en el puesto?
 2. ¿Con cuál actividad comienza y con cuál termina el proceso de importación de materias primas / exportación de producto final de la empresa?
 3. Describa el proceso de importación de materias primas / exportación de producto final de la empresa.
 4. ¿Cuál es el tiempo que toma llevar cada una de las actividades que componen el proceso?
 5. ¿Qué otros departamentos intervienen en el proceso de importación / exportación?
 6. ¿Qué instituciones o empresas externas a la empresa juegan un papel en el proceso de importación / exportación?
 7. ¿Considera que hay cuellos de botella en el proceso?
 8. ¿Considera que para mejorar el proceso es necesario capacitar al personal en algún tema en específico?
 9. ¿Qué desperdicios identifica durante el proceso?
- ¿Qué oportunidades de mejora encuentra en el proceso?

Heredia, 17 de agosto del 2018

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **Diseño de un plan de acción para mejorar la eficiencia en los Procesos de Importación y Exportación de la empresa Allergan Costa Rica**, elaborado por la estudiante: **Daniela Chacón Alfaro** como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, con énfasis en Comercio Internacional.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por lo tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe de ustedes cordialmente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized letters and a large circular flourish on the right side.

MBA. Edgar Hernández Vásquez

107860777

Tutor

Heredia, 17 de agosto del 2018

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **Diseño de un plan de acción para mejorar la eficiencia en los Procesos de Importación y Exportación de la empresa Allergan Costa Rica**, elaborado por la estudiante: **Daniela Chacón Alfaro** como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, con énfasis en Comercio Internacional.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por lo tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe de ustedes cordialmente,



Licda. Ingrid Herrera Arce

401730617

Lectora

16 de agosto del 2018

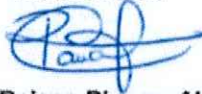
Señores
Universidad Latina de Costa Rica
Presente

Estimados señores:

El suscrito Edith Raissa Pizarro Alfaro con cédula de identidad número 401780133 , profesional en Filología, hace constar que revisó el documento denominado " DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA ALLEGAN COSTA RICA", por parte de la estudiante DANIELA CHACÓN ALFARO, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionadas con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción, entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas quedando de conformidad con lo pactado.

Atentamente,



Edith Raissa Pizarro Alfaro

Código 35554



“Carta Autorización del autor(es) para uso didáctico del Trabajo Final de Graduación”

Vigente a partir del 31 de Mayo de 2016

Instrucción: Complete el formulario en PDF, imprima, firme, escanee y adjunte en la página correspondiente del Trabajo Final de Graduación.

Yo (Nosotros):

Escriba Apellidos, Nombre del Autor(a). Para más de un autor separe con " ; "

Daniela Chacón Alfaro

De la Carrera / Programa: Administración de Negocios con Énfasis en Comercio Internacional

autor (es) del (de la) (Indique tipo de trabajo): Tesis
titulado:

Diseño de un plan de acción para mejorar la eficiencia en los Procesos de Importación y Exportación de la empresa Allergan Costa Rica

Autorizo (autorizamos) a la Universidad Latina de Costa Rica, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página web institucional, así como medios electrónicos en general, internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer; así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos dentro o fuera de la Red Laureate, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley No. 6683 sobre derechos de autor y derechos conexos de Costa Rica, permita copiar, reproducir o transferir información del documento, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; únicamente podrá ser consultado, esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso, siempre y cuando resguarden la completa información que allí se muestra, debiendo citar los datos bibliográficos de la obra en caso de usar información textual o paráfrasis de esta.

La presente autorización se extiende el día (Día, fecha) 08 del mes setiembre del año 2018 a las 11:00a.m. Asimismo declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a) y de la veracidad de los datos incluidos en el documento. Eximo a la Universidad Latina; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo, de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

Firma(s) de los autores Según orden de mención al inicio de ésta carta:

 113170340