



Octubre 2018 - ISSN: 1696-8352

## LA EFICIENCIA COMO FACTOR CLAVE EN EL PROCESO LOGÍSTICO DE IMPORTACIONES DE MOTORES INDUSTRIALES MINEROS

**Autores e Información del Artículo:**

**Marjorie Johana Loaiza Herrera<sup>1</sup>**  
Estudiante

**Mgs. Mónica Villamar Mendoza<sup>2</sup>**  
Docente

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

marjorieloaza@outlook.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Marjorie Johana Loaiza Herrera y Mónica Villamar Mendoza (2018): “La eficiencia como factor clave en el proceso logístico de importaciones de motores industriales mineros”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (octubre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/eficiencia-importaciones.html>

### RESUMEN

El proceso logístico que se lleva a cabo para importar un motor industrial minero es bastante complejo, sobre todo si es realizado por una empresa cuya casa matriz está ubicada en un país diferente y de la cual se deben emitir aprobaciones para la gestión de compras. Tomando el caso específico de SVF Ecuador, compañía dedicada a la comercialización de productos y servicios en las áreas de aeronáutica, sistemas de propulsión y energía, con varios años de operatividad en el mercado ecuatoriano, se detectó que presenta varias falencias que le impide cumplir con los plazos de entrega que se les da a los clientes. Es por ello que surge la idea de aplicar diversas estrategias para lograr un nivel de eficiencia óptimo con el fin de cumplir con el lead time establecido y por ende llenar las expectativas de los clientes, ya que cabe recalcar que el motor minero industrial es el producto estrella de la compañía representando el 40% de las ventas globales.

**Palabras Clave:** Proceso Logístico – Importación - Motor Industrial Minero - Lead Time.

<sup>1</sup> Egresada de la Carrera Comercio Exterior. Empresaria.

<sup>2</sup> Msc. Docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

## **ABSTRACT**

The logistic process that takes place to import a mining industrial motor is quite complex, especially if it is carried out by a company whose head office is located in a different country and from which approvals for purchasing management must be issued. Taking the specific case of SVF Ecuador, a company dedicated to the commercialization of products and services in the areas of aeronautics, propulsion systems and energy, with several years of operation in the Ecuadorian market, it was detected that it has several flaws that prevent it from complying with the delivery times given to customers. That is why the idea arises to apply various strategies to achieve an optimum level of efficiency in order to meet the established lead time and therefore meet the expectations of customers, since it should be stressed that the industrial mining engine is the product star of the company representing 40% of global sales.

**Keywords:** Logistic Process - Import - Mining industrial motor - Lead Time.

## **1. DESARROLLO**

El comercio internacional es una actividad económica de gran alcance y que actualmente mueve grandes cantidades de productos y por ende de dinero. Se fundamenta en la reasignación de recursos de tal manera que se logre que las diversas naciones del mundo puedan acceder a bienes, materiales y servicios a las que internamente no pueden hacerlo, ya sea porque no hay suficientes para cubrir la demanda o porque su costo es mucho más elevado que al adquirirlas en otros países.

Al hablar sobre comercio internacional se hace referencia directa al intercambio de bienes efectuado entre naciones o personas de diferentes estados, utilizando mecanismos de salida o entrada de mercancías con fines netamente productivos o comerciales. Son varias las ventajas que se producen a través del comercio internacional, entre ellos se puede mencionar el logro de la eficiencia en costos, precios razonablemente convenientes para la operatividad de las empresas, y el hecho de tener acceso a bienes que no se producen internamente.

Una de las acciones más importantes dentro del comercio internacional es la importación, misma que consiste en una actividad que prioriza la adquisición de bienes o servicios desde proveedores situados en un país distinto al de origen con propósito de ser utilizados, modificados o comercializados. Es una actividad inmersa dentro del comercio exterior, y surgió como mecanismo para compensar las deficiencias de materiales, bienes o servicios de manera externa.

La importación tiene dos fines principales: el primero es cubrir la escasez de un producto que no hay dentro del mercado interno o que su fabricación es insuficiente para abastecer la demanda; y el segundo es alcanzar un costo razonable que permita utilizarlo para fines comerciales con miras a un beneficio económico.

Para importar un producto es preciso desplegar procesos que aseguren la eficiencia en dicha actividad, y uno de ellos es la logística, término ampliamente utilizado dentro del mundo empresarial, y se conceptualiza como el flujo de personas, información, bienes o demás recursos dentro de un determinado proceso necesario para el desarrollo de una actividad económica. Uno de los fines principales de la logística es el planificar cada uno de los procedimientos específicos en la cadena de suministros, desde la gestión eficiente de las fuentes de aprovisionamiento hasta la disposición del bien final para la venta.

Es preciso mencionar que a pesar de que la logística cumple con diversas funciones dentro de una organización, su objetivo final es cumplir a cabalidad con las expectativas de los clientes,

ello se logra a su vez con la eficiencia en la entrega del producto, no solo en lo que respecta a las características de la mercancía, sino también al tiempo de entrega.

Por otra parte, la logística internacional se define como la cadena de suministro que puede ser flexiblemente adaptada a los diversos cambios que se generan en el mercado global para cubrir la demanda internacional. Al tratarse del flujo de bienes y mercancías desde distancias bastante remotas, uno de los factores que juega un papel importante es el transporte, mismo que debe ser seleccionado adecuadamente para cubrir las necesidades específicas del producto que se traslada, teniendo en cuenta que se debe alcanzar un costo adecuado.

En el proceso logístico intervienen muchos factores que determinan el nivel de eficiencia, y uno de los primordiales es el tiempo que se tarda en ejecutarse cada procedimiento, es allí donde toma una mayor relevancia el lead time, expresión usualmente aplicada en el ámbito logístico para describir o analizar la rapidez en el flujo de materiales.

Se lo puede definir también como el tiempo promedio que se calcula desde que se inicia un proceso operativo, sea éste de aprovisionamiento, almacenaje, fabricación o distribución, hasta que se concluye. En el caso del lead time de aprovisionamiento, se conceptualiza como el tiempo que transcurre desde que surge la necesidad de adquirir el producto hasta que el mismo se encuentra físicamente almacenado en la empresa y disponible para su uso o venta.

## **2. METODOLOGÍA**

Mediante la investigación descriptiva, se pudo analizar los factores primordiales que intervienen dentro del proceso logístico de importación de motores industriales mineros en la compañía SVF Ecuador, obteniendo información desde una perspectiva realista en cuanto a la forma de gestionar el aprovisionamiento se refiere. Accediendo a fuentes primarias de información se pudo diagnosticar que existen varias falencias en lo que respecta precisamente a la gestión administrativa de compras, siendo el uso de varios sistemas informáticos un limitante para alcanzar la eficiencia, ya que el tiempo de respuesta para la aprobación de órdenes de compra era bastante extenso.

La investigación documental, por otra parte, fue definitiva para llegar al análisis de datos reales en cuanto a estimación de tiempos de entrega del producto. En este segmento fue de gran utilidad la información proporcionada por el Departamento de Compras e Importaciones de SVF Ecuador, pudiendo determinar fase los procesos que se siguen en la compañía para importar un motor minero industrial.

Fueron tres las técnicas utilizadas para obtener información específica sobre el tema de estudio. En primer lugar se aplicó un formato de entrevista dirigido al Jefe de Compras con la finalidad de indagar sobre las posibles limitantes del proceso de importaciones, lead time y demás.

También se encuestó a los clientes que adquieren motores industriales mineros, debido a que se precisaba conocer sus inconformidades siendo considerados como los que adquieren el producto estrella de la compañía. Adicionalmente se utilizó la técnica de la observación directa para analizar los datos que tiene la compañía sobre la gestión de compras, tiempo de tránsito y ensamble de motores, con el propósito de calcular el lead time.

## **3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Fueron muchos los datos recabados mediante la investigación realizada, entre ellos los más relevantes son los siguientes:

- **Deficiencias en la gestión de compras**

Como se mencionó anteriormente, SVF Ecuador está sujeta a la aprobación de casa matriz ubicada en Venezuela cada vez que va a importar un motor industrial minero, básicamente por el elevado costo que tiene dicho producto. Además de ello debe utilizar tres sistemas diferentes solo para ingresar la orden de compra. El primer sistema que se utiliza es el SAP, que es el sistema internacional que conecta la orden de compra (desde Ecuador) con la casa matriz (ubicada en Venezuela), y desde la cual se debe esperar la aprobación del Gerente General.

El segundo sistema utilizado es el Softmaker, que es el instalado en la sucursal de Guayaquil para ingresar datos financieros y de inventarios. Una vez culminados esos dos pasos y con la aprobación de casa matriz se puede acceder al tercer sistema que es el MTU que básicamente es el sistema del proveedor del motor minero industrial. Dentro de todo este proceso administrativo de compras la falencia más prevaeciente es la espera de la autorización desde casa matriz, misma que no tiene un tiempo promedio ni estimado, y que en muchas ocasiones tarda varios días.

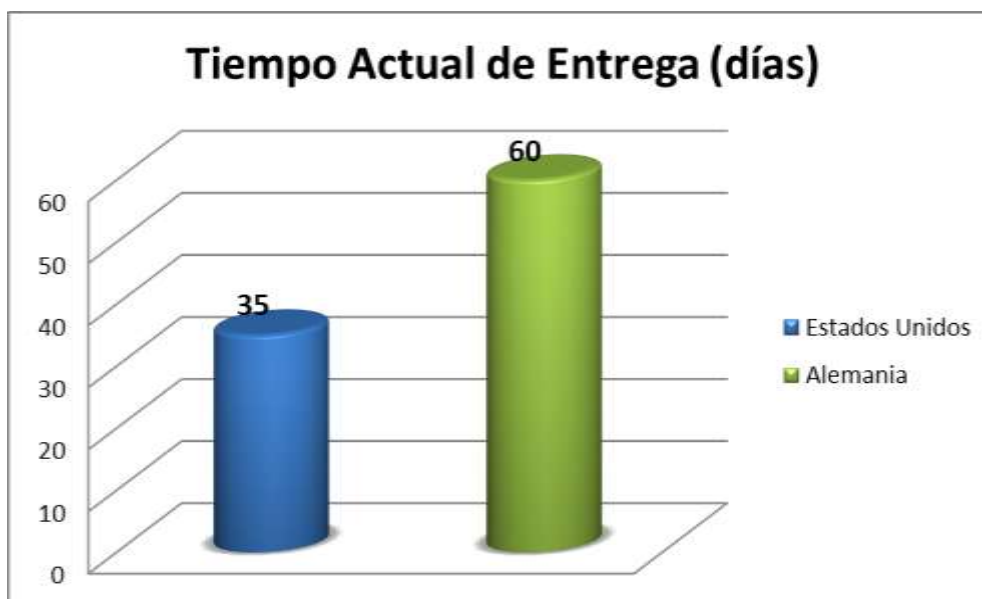
- **Estimación irreal de lead time**

La empresa ha estimado un lead time de 30 días (que es el tiempo que se les dice a los clientes para la entrega del producto), pero ello es irreal ya que generalmente es mucho mayor. Son dos los destinos desde los cuales se importa mayoritariamente el motor industrial minero: Alemania, que tarda solo en tránsito un estimado de 40 días y Estados Unidos que se demora en tránsito de la mercancía 20 días. A ello se debe sumar el tiempo de la gestión administrativa de compras y el ensamble del motor en el taller de la empresa. Entonces, es inaudito que se plante un lead time de 30 días ya que es imposible cumplir con dicho pronóstico.

- **Incumplimiento de tiempos de entrega que se les da a clientes**

Los clientes en reiteradas ocasiones han presentado quejas e inconformidades a causa del incumplimiento del tiempo de entrega que se les da cuando realizan el pedido del motor minero industrial. Generalmente la empresa les da un promedio de 30 días para la entrega del producto, mientras que a través de la encuesta aplicada se pudo detectar que ese proceso se tarda entre 45 a 60 días, excediendo considerablemente el lead time previsto.

TABLA 1  
TIEMPO DE ENTREGA ACTUAL



Fuente: Departamento de Compras e Importaciones SVF Ecuador  
Elaboración: Marjorie Loaiza

Los datos proporcionados por la empresa, el tiempo promedio actual que se tardan en importar los motores industriales mineros desde Estados Unidos es de 35 días, mientras que desde Alemania se tardan de 45 a 60 días. Con base en toda la información recabada se considera oportuno que la empresa tome medidas remediales para mejorar en la mayor medida de lo posible el proceso de importaciones de motores industriales mineros, con el fin de cumplir eficientemente con las expectativas de los clientes.

Entre las acciones que se recomiendan se encuentra el rediseñar la estructura organizacional de SVF Ecuador, que de acuerdo a lo diagnosticado está segmentada en cinco áreas de las cuales cuatro son relacionadas a las ventas, pero en ninguna de ellas se cuenta con un analista de compras que se encargue específicamente del área de importación de motores, por lo que dicho procedimiento está asignado al área administrativa en la cual están concentradas todas las demás actividades de la compañía.

Se propone además adquirir un solo sistema que reemplace al SAP y a Softmaker, para lo cual se recomienda el Sistema Neris Global, plataforma que permite la consolidación financiera para empresas multilocalizadas, conectando todos sus datos mediante la automatización de la información, y dejando la posibilidad de limitar el acceso a información específica de una sucursal para manejo interno.

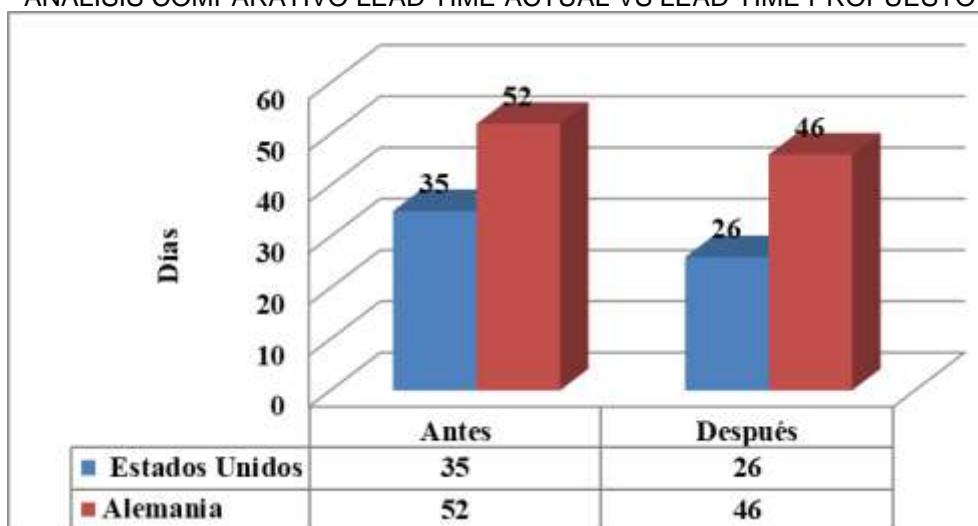
Sería adecuado establecer políticas de compras que prioricen la aprobación de la orden de pedido limitando el tiempo a 1 día. Además, estableciendo como primera opción la importación desde Estados Unidos que es el destino más cercano para la adquisición de motores industriales mineros, caso contrario optar con Alemania. Es indispensable establecer nuevos tiempos de entrega, para mejorar el nivel de satisfacción del cliente y cumplir con sus expectativas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 2  
ANÁLISIS COMPARATIVO LEAD TIME ACTUAL VS LEAD TIEM PROPUESTO

Acciones	Estados Unidos		Alemania	
	Antes	Después	Antes	Después
Ingreso del pedido en el sistema	5	1	5	1
Importación (tiempo de tránsito)	20	20	40	40
Trabajo técnico en taller (ensamble)	7	5	7	5
Imprevistos	3	0	variable	0
<b>Total de días</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>52-60</b>	<b>46</b>

Elaboración: Marjorie Loaiza

FIGURA 4  
ANÁLISIS COMPARATIVO LEAD TIME ACTUAL VS LEAD TIME PROPUESTO



Elaboración: Marjorie Loaiza

#### 4.CONCLUSIONES

Habiendo determinado las principales falencias que limitan el alcance de la eficiencia en el proceso logístico de importaciones del motor industrial minero en SVF Ecuador, se puede concluir que:

- La compañía implementa actualmente fases innecesarias en la gestión administrativa de compras del producto, específicamente en lo que respecta al uso de diversos sistemas informáticos que toman un mayor tiempo de lo necesario y que por ende impiden que el proceso sea realizado con eficiencia y rapidez.
- No existen de políticas específicas para el proceso de importación por lo que no se ha establecido un tiempo límite para la aprobación de órdenes de compra por parte de la casa matriz en Venezuela.
- El nivel de insatisfacción de los clientes es alto, y básicamente es generado por el incumplimiento por parte de la empresa en lo que respecta al tiempo de entrega del

motor industrial minero, ya que se utiliza como lead time promedio 30 días, que es mucho menor al lead time real que oscila entre 45 y 60 días.

- Se precisa ejecutar acciones remediales a la mayor brevedad posible para evitar que la situación detectada genera pérdidas mayores y la migración de clientes a la competencia.
- Se debe establecer un nuevo lead time con la finalidad de lograr la eficiencia en el proceso logístico de importaciones, y marcar un precedente en la compañía SVF Ecuador para implementar mejoras en otras áreas relacionadas con las importaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Accenture Consulting. (2018). *¿Qué es el Comercio Exterior?* Obtenido de [http://www.proem.org.ar/imagenes/comunicacion/mat\\_inst\\_1431976625.pdf](http://www.proem.org.ar/imagenes/comunicacion/mat_inst_1431976625.pdf)
- Aguilar, D. (2018). La importancia de un plan logístico de importaciones en empresas agroindustriales. *EUMED*.
- Álava, J., & Moreno, M. (2016). *Diseño de un modelo logístico para la importación de maquinaria industrial para la ciudad de Bogotá. Caso estudio de compresores industriales*. Bogotá: Fundación Universidad de América.
- Álvarez, J. (2015). El ABC del comercio exterior en 12 clases. México: Ediciones del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Anaya, J. (2015). Logística Integral. La gestión operativa de la empresa. ESIC Editorial. Quinta Edición.
- Ballou, R. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. Mexico: Pearson Educación. Quinta Edición. .
- Bravo, N. (2016). *Análisis de factibilidad para la importación de mercancía para Rectima Industry por el puerto comercial de Esmeraldas*. Esmeraldas - Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Caballero, I., & Padín, C. (2012). Comercio Internacional. . España: Editorial Ideas Propias. Sexta Edición.
- Canta, A., Casabella, R., Conde, A., Cordiano, M., Torres, Gabriel, & Roselló, J. (2014). *Comercio Internacional en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Cardona, D., Balza, V., & Henríquez, G. (2017). Innovación en los procesos logísticos: Retos locales frente al desarrollo global.
- Chabert, J. (2012). Manual de Comercio Exterior. España: Ediciones Gestión 2000. Segunda Edición.
- Cuatrecasas, L. (2012). Logística. Gestión de la cadena de suministros. Buenos Aires: Ediciones Díaz de Santos.
- De la Arada, M. (2015). Optimización de la Cadena Logística. España: Ediciones Paraninfo S.A.

- Feenstra, R., & Taylor, A. (2011). *Comercio Internacional*. Editorial Reverté S.A.
- Gómez, J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: Mc Graw Hill. Primera Edición.
- González, I., Martínez, A., Otero, M., González, & Encarnación. (2011). *Gestión del comercio exterior de la empresa. Manual teórico y práctico*. Madrid - España: Esic Editorial. Segunda Edición.
- González, N. (2016). *Revista de Transporte y Territorio Redalyc*. Obtenido de Logística y Transporte: <http://www.redalyc.org/pdf/3330/333046307001.pdf>
- González, R. (22 de Junio de 2013). *Modelo Scor: Desarrollar un modelo de gestión de cadena de suministro*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/4753/desarrollar-un-modelo-de-gestion-de-cadena-de-suministro-modelo-scor/>
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales*. Mc Graw Hill. Octava Edición.
- Jerez Riesco, J. L. (2011). *Comercio Internacional*. Madrid - España: Esic Editorial. Cuarta Edición.
- Jerez, J. (2011). *Comercio Internacional*. España: ESIC Editorial. Cuarta Edición.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2010). *Comercio Internacional*. Madrid: Pearson Educación.
- Mayorga, J., & Martínez, C. (2012). *Paul Krugman y el nuevo comercio internacional*.
- Novoa, F. (2009). *Mejoramiento de la gestión logística de las empresas afiliadas a acoplásticos*. Obtenido de Revista Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512042004.pdf>
- Padín, C. (2010). *Comercio Internacional: Una visión general de los instrumentos operativos del comercio exterior*. España: Ideas propias Editorial.
- Proaño, P. (2015). *Comunidad de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/ecuapass-reg-menes-especiales>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2012). *Lead Time*. Obtenido de [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/822202\\_tvirtual/contenidos/hipermédias/19\\_Lead\\_time/imprimible\\_lead\\_time.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/822202_tvirtual/contenidos/hipermédias/19_Lead_time/imprimible_lead_time.pdf)
- Steinberg, F. (2012). *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*. Madrid: Eumed. Tercera Edición.