



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

**TEMA**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS PARA EL  
IMPORTADOR JAVIER MADERO EN EL APROVISIONAMIENTO  
DE MERCADERÍAS**

**TUTOR M.Sc. Héctor Duarte Suarez**

**AUTORES**

**ABEL ANDRES HUNGRIA OYARVIDE  
VIVIAN ALEXANDRA MADERO MOREIRA**

**GUAYAQUIL – 2022**



<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS PARA EL IMPORTADOR JAVIER MADERO EN EL APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS	
<b>AUTOR/ES:</b> Abel Andres Hungria Oyarvide / Vivian Alexandra Madero Moreira	<b>REVISORES O TUTORES:</b> M.Sc. Héctor Duarte Suarez
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Licenciatura en Comercio Exterior
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> COMERCIO EXTERIOR
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2022	<b>N. DE PAGS:</b> 85
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Manual – Procesos logísticos – Importador – Aprovechamiento – Mercadería.	
<b>RESUMEN:</b> <p>El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo general elaborar un manual de procesos logísticos para el importador Javier Madero para la mejora del aprovisionamiento de mercadería, puesto que, actualmente el objeto de estudio presenta problemas de planificación y organización a causa de la informalidad de las actividades, las cuales a medida que la empresa crece en operaciones puede volverse insostenible. Para el cumplimiento de este objetivo se llevó a cabo una metodología basada en el tipo de investigación descriptiva para comprender y caracterizar el fenómeno estudiado, en este caso los de las importadoras J&amp;M, y definir el proceso y tema que constituyen el fenómeno, usando como principales técnicas de recolección de información como la observación sistemática que permitió establecer un punto de vista imparcial y sin contacto con los individuo dentro de la población, las características de las operaciones logísticas de la empresa. Se aplicó también como método la entrevista dirigida al personal administrativo en este caso a los propietarios de la empresa quienes realizan las actividades administrativas de la logística del negocio. Finalmente, se aplicó también una encuesta dirigida a los clientes habituales de la empresa con las cuales se establecen en la</p>	

estadística sobre la satisfacción general que obtienen al ser clientes de la importadora J&M. Entre los principales resultados obtenidos se observó que no existía un proceso estándar logístico para el importador, por lo que, todo se realizaba de manera empírica en la empresa, siendo así, se diseñó una propuesta enfocada en la mejora al proceso logístico de mercaderías que garantice entregas de los productos a tiempos y disponibles, en el cual se establecerán normas, áreas de responsabilidad y parámetros de capacidad, con el fin de optimizar las actividades logísticas de la empresa, al no dar una pronta solución a la problemática referida podría generar el incremento de pérdidas para la empresa.

<p><b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>  (Biblioteca se encarga de llenar este campo de información que corresponde)</p>	<p><b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>  (Biblioteca se encarga de llenar este campo de información que corresponde)</p>
---	---

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):** (Biblioteca se encarga de llenar este campo de información que corresponde)

<p><b>ADJUNTO PDF:</b></p>	<p><b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><b>NO</b> <input type="checkbox"/></p>
----------------------------	--	---

<p><b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>  Abel Andres Hungria Oyarvide  Vivian Alexandra Madero Moreira</p>	<p><b>Teléfono:</b>  0939194960  0959879804</p>	<p><b>E-mail:</b>  <a href="mailto:ahungriao@ulvr.edu.ec">ahungriao@ulvr.edu.ec</a>  <a href="mailto:vmaderom@ulvr.edu.ec">vmaderom@ulvr.edu.ec</a></p>
---	---	---

<p><b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b></p>	<p>Mgr. Oscar Machado Álvarez  <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 201  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:omanchadoa@ulvr.edu.ec">omanchadoa@ulvr.edu.ec</a>  Ph.D. Mónica Villamar Mendoza  <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 264  <b>E-mail:</b> <a href="mailto:mvillamarm@ulvr.edu.ec">mvillamarm@ulvr.edu.ec</a></p>
---	--

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Madero Hungria import JM

INFORME DE ORIGINALIDAD

INDICE DE SIMILITUD **6%** **6** FUENTES DE INTERNET **0%** PUBLICACIONES **0%** TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b> Fuente de Internet	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a>	<b>4%</b>
<b>2</b> Fuente de Internet	<a href="http://dspace.ups.edu.ec">dspace.ups.edu.ec</a>	<b>2%</b>

Excluir citas  Activo  
Excluir bibliografía  Activo

Excluir coincidencias  < 2%

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresado ABEL ANDRES HUNGRIA OYARVIDE/ VIVIAN ALEXANDRA MADERO MOREIRA, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, previo con la obtención de LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con las opiniones y criterios científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De igual manera, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo determina la normativa vigente.

Autores

Firma: 

ABEL ANDRES HUNGRIA OYARVIDE

C.I.: 0931357859

Firma: 

VIVIAN ALEXANDRA MADERO MOREIRA

C.I.: 0932305303

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS PARA EL IMPORTADOR JAVIER MADERO EN EL APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Investigación DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS LOGÍSTICOS PARA EL IMPORTADOR JAVIER MADERO EN EL APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS, presentado por las estudiantes ABEL ANDRES HUNGRIA OYARVIDE / VIVIAN ALEXANDRA MADERO MOREIRA como requerimiento previo, para optar al Título de LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR, encontrándose apto para su sustentación.



M.SC. HÉCTOR DUARTE SUAREZ

C.I. 0912937836

## **AGRADECIMIENTO**

Damos gracias a Dios por la bendición de nuestras vidas, nuestra guía en la vida, nuestro apoyo y nuestra fortaleza en tiempos de dificultad y debilidad.

Gracias a nuestros padres: Javier y Lucia; Por ser el principal impulsor de nuestros sueños, por creer y creer en nuestras expectativas, por la orientación y los valores y principios que les inculcaron.

Agradecemos a los profesores de la Universidad Leica Vicente Rocafuerte del Diplomado en Comercio Exterior, por compartir sus conocimientos a lo largo de nuestra preparación profesional, y en particular al profesor Héctor Duarte Suárez en nuestro proyecto de investigación, quien estuvo guiado, su paciencia y dedicación como docente.

## **DEDICATORIA**

El presente estudio de investigación es principalmente dedicado a Dios, quien nos inspira y da fuerzas para continuar el proceso de lograr una de las cosas más deseables.

A nuestros padres por su amor, trabajo y sacrificio a lo largo de los años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y ser lo que somos. Es su orgullo y privilegio ser sus hijos, son los mejores padres.

A nuestras hermanas por su constante presencia, compañía y apoyo emocional que nos han brindado durante este tiempo de nuestras vidas.

A todos los que nos han apoyado y han tenido éxito en el negocio, especialmente a aquellos que nos abrieron sus puertas y compartieron sus conocimientos.

## Índice general

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES...	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2. Formulación del problema .....	6
1.3. Sistematización del problema.....	6
1.4. Objetivos de la investigación .....	7
1.4.1. Objetivo general .....	7
1.4.2. Objetivos específicos .....	7
1.5. Justificación de la investigación.....	7
1.6. Delimitación o alcance de la investigación.....	8
1.7. Idea para defender.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Marco teórico.....	9
Administración .....	9
Proceso administrativo.....	9
Procesos.....	13
Pasos para seguir la implementación de la gestión de procesos.....	14
Gestión documental .....	16
Manuales administrativos.....	17

Manual de procesos .....	20
Definición de logística .....	21
Tipos de logística .....	22
Operador Logístico .....	23
Proceso Logístico.....	24
Sector Transporte de Carga en Ecuador.....	28
2.2. Marco conceptual.....	30
2.3. Marco legal.....	32
Normativa para la Importación de Productos en Ecuador .....	32
CAPÍTULO III.....	35
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.1. Metodología.....	35
3.2. Tipo de investigación.....	35
3.3. Enfoque .....	36
3.4. Técnica e instrumentos.....	37
3.5. Población.....	38
3.6. Muestra.....	38
3.7. Análisis y Resultados .....	40
CAPÍTULO IV .....	50
PROPUESTA .....	50
4.1. Tema .....	50
4.2. Descripción de la propuesta .....	50
4.3. Beneficios de la propuesta.....	53
4.4. Desarrollo de la propuesta.....	54
4.4.1. Introducción.....	54
4.4.2. Alcance.....	55

4.4.3.	Establecimiento de políticas.....	56
4.4.4.	Definición de procedimientos del área de bodega de Importadora J&M .	60
4.4.5.	Proceso de compra de mercaderías.....	61
4.4.6.	Establecimiento de flujogramas de políticas.....	63
CONCLUSIONES.....		66
RECOMENDACIONES.....		67
Bibliografía.....		68
Anexos.....		71

## Índice de tablas

Tabla 1. Atención al cliente.....	40
Tabla 2. Gestión de pedidos .....	41
Tabla 3 Gestión de venta.....	42
Tabla 4. Estado del producto recibido .....	43
Tabla 5. Condiciones de pago .....	44
Tabla 6. Valoración de los productos .....	45
Tabla 7. Tiempo de entrega.....	46
Tabla 8. Tiempo de consumo de productos.....	47
Tabla 9. Reposición de mercadería.....	48
Tabla 10. Valoración de producto.....	49

## Índice de figuras

Figura 1. Estructura organizacional simple .....	12
Figura 2. Estructura organizacional funcional.....	12
Figura 3 Atención al cliente .....	40
Figura 4 Gestión de pedidos .....	41
Figura 5 Gestión de venta.....	42
Figura 6 Estado del producto recibido .....	43
Figura 7 Condiciones de pago .....	44
Figura 8 Valoración de los productos .....	45
Figura 9 Tiempo de entrega.....	46
Figura 10 Tiempo de consumo de productos .....	47
Figura 11 Reposición de mercado .....	48
Figura 12 Valoración de producto .....	49
Figura 13 - Flujograma para el proceso de ingreso de mercadería en bodega .....	63
Figura 14 - Flujograma para el proceso de custodio de mercadería en bodega .....	64
Figura 15 - Flujograma para el proceso de egreso de mercadería en bodega .....	65

## INTRODUCCIÓN

“El sector del transporte de carga es uno de los sectores más importantes en la cadena de suministro, el sector económico responsable de la logística de materias primas y productos terminados a sus diversos destinos. Sus servicios varían de acuerdo con las necesidades del cliente puede ser transporte al granel, al mayoreo o paqueteo,” (López & Riveros, 2020).

La planificación y organización dentro de las operaciones logísticas es fundamental para asegurar que los productos lleguen en el tiempo prometido y en las condiciones adecuadas en las que las envió el proveedor. Por lo cual, es importante contar con procesos organizativos establecidos a fin de reducir y prevenir errores o el uso inadecuado de los recursos.

Actualmente, las tecnologías de la información y la comunicación son las necesidades básicas para esta industria ya que brindan mucho apoyo a las actividades durante el transporte ya que la industria está expuesta a diversos riesgos como accidentes, robos, daños mecánicos a los vehículos lo que genera demoras en los tiempos de entrega, por lo tanto, Las empresas de esta industria pueden optar por contratar servicios de seguridad y vigilancia, localización o GPS y sistemas de información.

“El análisis del TAC en América Latina muestra un rendimiento débil en comparación con las economías avanzadas. En toda la región, los segmentos con baja rentabilidad debido a la ampliación de las brechas han experimentado un crecimiento reciente debido a la reciente adopción de tecnología, grandes equipos, expansión vertical de empresas operadoras de logística y desempeño comercial continuo en toda la cadena de suministro” (Barbero, Fiadone, & Millán, 2020).

“En el Ecuador, existen alrededor de 4432 empresas de transporte de carga, lo que representa alrededor del 6% de los puestos de plazas de trabajo para la población, es decir, entre 450 mil puestos de trabajo” (Revista Ekos, 2018). El sector es un pilar fundamental del comercio del país, pero se ve afectado por empresas informales que generan competencia desleal, reducción de ingresos del sector formal y altas tasas de cambio, que también afectan la calidad de servicios.

Por las razones antes mencionadas, este estudio se enfocará en diseñar una guía de procesos logísticos para la importadora J&M con la finalidad de mejorar el aprovisionamiento de mercadería.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

Según Salas y Mulville (2020), “existen problemas con la logística terrestre en América Latina y el Caribe (ALC). La gran mayoría de los camiones suelen salir llenos y regresar vacíos. Esto puede deberse en parte a una forma obsoleta de generar cargas, que se puede hacer a través de ventas de referencia y llamadas telefónicas o gracias a que los conductores de los camiones se comunican con las firmas a través de transporte en vía de notas informales en las estaciones de servicio de carretera”.

Con suerte, de esta manera obtendrán algo de carga e idealmente regresarán con un camión completamente cargado. Sin embargo, los conductores deben confiar en que el cliente es genuino, que los productos están seguros y que el pago se realiza a tiempo. Esto hace que la logística sea cara, insegura y poco fiable. Las externalidades son enormes en términos de ineficiencias del sistema, desperdicio de recursos y emisiones innecesarias de gases de efecto invernadero.

“Mercado de camiones completos (FT). Suele asociarse a viajes más largos en comparación con viajes cortos o zonas urbanas sin carga. El mercado de FTL tiene un ecosistema de empresas de automóviles, concesionarios, conductores, empresas de logística y paradas de camiones. A menudo incluye gasolineras, prestamistas informales y los millones de pequeñas y medianas empresas que dependen del servicio para distribuir sus productos” (Zamora, 2019).

El mercado FTL es un modelo tradicional, debido a que cada empresa de logística contactaría a múltiples agentes para encontrar camiones con disponibilidad. Las grandes empresas tienen acceso limitado a un grupo de empresas de transporte, mientras que los

dueños de transporte enfrentan problemas de escasez de fondos y seguridad de los conductores.

En cuanto el operador logístico Beetrack (2018), afirma que, las principales complejidades se determinan en incorporar sistemas más seguros, nuevos medios de pago, conectividad y el desarrollo de servicios para mejorar la calidad de ventas.

“El comercio electrónico, también conocido como comercio electrónico, es un fenómeno global que ha crecido a pasos largos con el aumento en el uso de Internet y dispositivos móviles. Aunque algunas de sus complejidades se han resuelto a través de su desarrollo, lo cierto es que en América Latina aún quedan grandes desafíos por superar” (Hernandez & Mendoza, 2018).

La seguridad de las transacciones, la desconfianza en los pagos en línea, el uso reducido de los servicios bancarios y los importantes desafíos logísticos que quedan en la región con algunos de los principales problemas que enfrentan las organizaciones actuales cuando quieren hacer crecer su espacio de comercio digital.

“Otros factores que influyen se relacionan con las deficiencias en carreteras, infraestructura, ferrocarriles, puertos y aeropuertos, que en virtud de sus deficiencias implican los precios asociados a este tipo de comercio, presentan costos mucho más altos que en cualquier otro lugar del mundo y tienen baja confiabilidad. Todo esto es controvertido porque América Latina es una de las regiones del mundo con mayor potencial en este campo” (Portacio, 2020).

A nivel nacional, Ecuador tiene una gama de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en términos de seguridad vial y desarrollo, como se muestra se observa en la Figura 1. Entre ellos, la mejora de la red vial, la pavimentación casi complemento y el desarrollo de contratos viales para el mantenimiento de la red vial.

“Entre las debilidades se encuentran instituciones débiles debido a la rotación y la falta de equipamiento, caminos angostos (70% hasta de 5 metros), fuerte inversión significativa para las redes secundarias y terciarias, pero existe la inversión pública y falta de servicios ferroviarios de carga pesada” (Cantillo, 2018).

“Entre las oportunidades podemos destacar la implementación de planes integrales de seguridad vial, el equipamiento logístico en los corredores terrestres, el uso de herramientas informáticas para la gestión del patrimonio vial, la implementación de medidas de adaptación al cambio climático en los proyectos”. El autor Agosta, et al. (2020), nos menciona “las amenazas son el declive económico, el fuerte impacto de los fenómenos climáticos por la localización y el modelo APP (Asociación Público-Privado) aún no desarrollado”.

De acuerdo con Rivera y Solórzano (2017), “El sector logístico en la ciudad de Guayaquil es muy amplio y diverso, con muchos operadores logísticos, los mismos están clasificados según el tipo de servicio que brindan, como 1pl y 2pl, los más presentes en la localidad, mientras que, los de tipo 3pl y 4pl, que prestan servicios en toda la cadena de suministro de las empresas, están menos presentes”.

“El sector logístico ha crecido a medida que el gobierno ecuatoriano invierte en infraestructura y tecnología, en el marco del Plan Estratégico de Movilidad, se propone una inversión anual en estos servicios logísticos por un valor del 4% del PBI, que en los próximos 25 años traerá desarrollo económico y mayor competitividad en los negocios” (Fuentes & Solórzano, 2017).

J&M es una microempresa creada en 2009 dedicada a las actividades de importación y distribución, productos de artículos bazar, al por mayor y al por menor enfocado en la región costa y sierra del Ecuador. Actualmente cuenta con tres sucursales

en la ciudad de Guayaquil para ventas al por menor y envío de mercadería al por mayor a nivel de costa-sierra. Al ser una pyme tiende a tener problemas de planificación y organización a causa de la informalidad de las actividades, las cuales a medida que la empresa crece en operaciones puede volverse insostenible.

Al tener que depender de factores externos y de terceros para la venta de mercadería especialmente la proveniente de China, es importante tener procesos logísticos adecuados y prevenir inconvenientes como retrasos en los envíos, entregas, pérdidas y daños a la mercadería, entre otros.

De esta manera, es necesario estandarizar las actividades de la empresa con el objetivo de designar recursos eficientemente lo cual asegura la optimización de estos y permite brindar un mejor servicio lo que a largo plazo facilita el posicionamiento de la compañía.

## **1.2. Formulación del problema**

Se formula la interrogante siguiente: ¿Qué efecto tiene un manual de procesos logístico en la mejora y optimización de las operaciones de la importadora J&M en la ciudad de Guayaquil?

## **1.3. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los referentes teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación?
- ¿Cuál es el estado actual de la importadora J&M?
- ¿Cuál es el desarrollo que deberá constar en el manual de procesos logísticos?

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Elaborar un manual de procesos logísticos para el importador Javier Madero para la mejora del aprovisionamiento de mercadería.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Recopilar información teórica sobre los procesos logísticos actuales de la importadora J&M.
- Analizar la situación actual de la importadora J&M y sus procesos logísticos.
- Desarrollar mejoras para los procesos logísticos para el aprovisionamiento de mercadería de la importadora J&M.
- Evaluar la viabilidad de la implementación del manual en la importadora J&M.

## **1.5. Justificación de la investigación**

El presente trabajo investigativo tiene la necesidad de estandarizar procesos de logística y operaciones comerciales de la importadora J&M debido que al ser una microempresa de tipo familiar su estructura organizacional es informal y carece de procesos establecidos que optimicen el uso de recursos, y a medida que ha ido creciendo el negocio acarrea problemas de logística referentes a los tiempos de entrega y disponibilidad de mercadería por parte de los proveedores. De manera que, se diseñó un manual de sistemas logísticos de forma optimizada en las operaciones de importadora J&M.

### **1.6. Delimitación o alcance de la investigación**

El presente trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Guayaquil en el año 2021, la microempresa familiar importadora J&M tiene a cargo de 15 trabajadores los cuales conformarán la población de la dicha investigación.

### **1.7. Idea para defender**

La aplicación de un manual para procesos logísticos facilita la optimización de las operaciones de la importadora J&M en la ciudad de Guayaquil.

### **1.8. Línea de Investigación Institucional/Facultad.**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables/ Marketing, comercio y negocios locales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Marco teórico**

##### **Administración**

El proceso de administrar los recursos materiales e inmateriales con el fin de lograr un fin común se conocía antiguamente como administración a la cual se le denomina gerencial, y esto incluye la obtención de una ventaja económica como en el caso de una persona jurídica, persona jurídica empresarial o presupuestación de la organización, con fines de lucro. Este proceso se basa del sistema administrativo (Pereira, 2019).

##### **Proceso administrativo**

El proceso de gestión se entiende como un conjunto de pasos planificados y organizados para lograr los objetivos planteados por la empresa, de manera óptima y eficiente. “Este proceso es continuo, luego de la última etapa conduce a la apertura del ciclo administrativo”(López, 2020).

El proceso administrativo compone de cuatro etapas principales:

- Planificación
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Por lo tanto, para lograr una gobernanza efectiva, es necesario agregar pilares al proceso de gestión mencionado anteriormente. Lo más importante es establecer metas importantes para establecer metas a perseguir, estas deben ser medibles, alcanzables y

realistas; Luego organice las actividades que se llevarán a cabo para lograr los objetivos establecidos.

Se determinan valores monetarios, que son necesarios para poder realizar un seguimiento de las actividades y actividades realizadas de acuerdo con un plan inicial, como presupuestos y presupuestos establecidos. Finalmente, el estudio de los resultados se determina si se han alcanzado o no las metas para determinar una retroalimentación.

### **Planificación**

Para el autor Crespo (2003), menciona que, la toma de decisiones racional del proceso que incluye entre la planificación y precisión, con la finalidad de diseñar, entrega y proyectar los objetivos a alcanzar, así como las acciones y recursos requeridos.

Incluye los siguientes pasos:

- Definir el problema para comparar la situación actual con la situación deseada.
- Definición de la meta, que es una guía para llegar a la posición dentro de los lineamientos y alcanzar las condiciones deseadas en el futuro.
- Crear premisas futuras o restricciones relacionadas con el pronóstico del comportamiento futuro de variables que afectan las operaciones comerciales, como la política gubernamental, la inflación, los cambios en la oferta y la demanda, las tendencias de consumo y la entrada de nuevos competidores, entre otros factores.
- Identificación de alternativas.
- Análisis de alternativas, que son estudios de factibilidad financiera y técnica de alternativas.
- Elección de alternativas
- Elaborar planes de trabajo o planes de salida.

- Presupuesto mensual o anual

### **Organización**

El subproceso de la administración en la cual se clasifican y se asignan los recursos para cada área y proceso con la finalidad de cumplir un objetivo (Crespo, López, Peña, & Carreño, 2003).

De acuerdo con Bohórquez et al, (2020), indica que las áreas y cargos se establecen como:

- División del trabajo según las tareas a realizar.
- Agrupación de tareas por lugar de trabajo.
- Identificar los recursos para cada tipo de trabajo y puesto.
- Establecer relaciones jerárquicas en función de funciones y otros departamentos de la empresa (p.55).

Luego se diseña un esquema que puede incluir varios elementos tales como:

- Estructura simplificada
- Estructura funcional

“Una estructura es aquella con una mínima división de trabajo y colaboradores, donde el enfoque absoluto y una supervisión es directa, debido a que no hay departamentos. Sin embargo, este tipo de esquemas organizativo en las pequeñas empresas” (Jiménez & Villanueva, 2018).

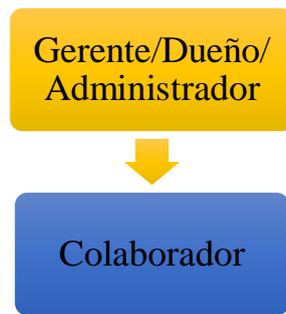


Figura 1. Estructura organizacional de la empresa  
 Fuente: Basado en Crespo (2003).  
 Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

La estructura organizativa funcional está basada en la división administrativa, por lo que cada proceso de negocio puede dividirse en regiones o divisiones y dividirse en ubicaciones para realizar diferentes funciones, puede variar un poco según el tamaño de la empresa y puede ser propiedad de los trabajadores.

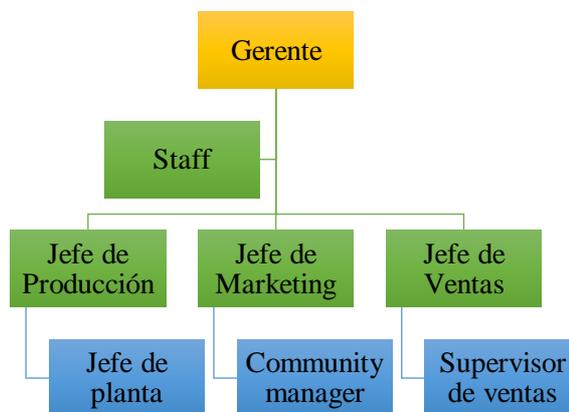


Figura 2. Estructura organizacional funcional de la organización  
 Fuente: Basado en Crespo (2003).  
 Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

### Dirección

El proceso de impacto voluntario de los empleados y los beneficios derivados de las metas organizacionales consta de tres ejes:

- Liderazgo cuyo objetivo es intervenir en los miembros de la organización para que trabajen de los objetivos de la empresa y sean capaces de alcanzarlos.

- Estimular el comportamiento de los empleados en beneficio de la empresa.
- La comunicación es el flujo de información necesario para lograr los objetivos comerciales (Barón & Medina, 2020, p. 55).

### **Control**

Es el proceso de monitorear el logro de las metas, así como el uso óptimo de los recursos. Se identifican tres etapas:

- Establecer criterios para evaluar los resultados.
- Verificar la diferencia entre desempeño real con estándares y análisis de rechazo.
- Las acciones correctivas tienen como objetivo corregir las desviaciones modificando las normas modificadas de normas en planes, procedimientos y otros (Calle, et al, 2020, p. 431).

### **Procesos**

“De acuerdo con las normativas ISO 9001 los procesos son un conjunto de actividades interconectadas o que interactúan, transformando elementos de entrada o salidas. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas”(Perez, 2018).

Según las normativas ISO (2017), menciona que procesos cumple las siguientes características:

- La actividad que incluye una misión o propósito.
- Actividades que incluyen identificación entre “las entrada, salida, cliente, proveedor y producto final”.
- La actividad se puede dividir mediante de actividades o tareas.

- Los procesos se pueden estabilizar adoptando un enfoque de gestión de procesos (tiempo, recursos, costo).
- La responsabilidad operativa se puede asignar a una sola persona.

### **Gestión de procesos**

La gestión de procesos empresariales, también conocida como Business Process Management (BPM), es una forma de organización en que la visión del negocio que tiene el cliente es una prioridad. Las operaciones se crean y gestionan de forma ordenada, la responsabilidad de su desarrollo y la mejora es responsabilidad de la propia empresa” (Sukno, 2017).

La Operations Management proporciona información y herramientas para crear flujos de trabajo eficientes e innovadores adaptados a las necesidades de los clientes. Debe tenerse en cuenta que los procesos son realizados por seres humanos y, por lo tanto, siempre se tiene en cuenta la interacción entre el cliente y el proveedor.

### **Pasos para seguir la implementación de la gestión de procesos**

Entonces se tiene una forma de aplicarlo a través de los siguientes pasos:

#### **Determina y secuencia cada uno de los procesos.**

En primer lugar, se deben identificar los procesos involucrados dentro de la estructura de procesos y las actividades a realizar dentro de la empresa y los medios por los cuales se llevarán a cabo, se puede utilizar brainstorming para desarrollar este primer paso lograrán. La lluvia de ideas se puede utilizar para desarrollar este primer paso (Romero, et al, 2021).

Habiendo establecido la clasificación de procesos, es necesario representarlos gráficamente para simplificar la comprensión de la relación entre los procesos, con que podemos dar uso a la herramienta de mapeo (Romero, et al, 2021).

“Las actividades se dividen en 3 categorías: operaciones estratégicas, operaciones operativas y operaciones de apoyo. Dentro de estos grupos se encuentran los denominados subprocessos, cuyo número lo determina cada empresa de acuerdo con sus necesidades” (Romero, et al, 2021).

### **Detallar los procesos y documentarlos**

Según el autor Bravo (2011), se considera que es primordial conocer que soluciones brinda cada proceso, tener presente que entradas requiere, su origen y que recursos utiliza el proceso. Debido a que el mapa nos impide ver el funcionamiento interno de los procesos y como convierten las entradas en salidas.

“Es importante describir estos procesos, llevar un registro de toda esta información, detallar las actividades que los componen, sus características y cómo gestionarlos para que se lleven a cabo de manera óptima” (ISOtools, 2015, p. 6).

La información obtenida debe presentarse en forma gráfica de manera que se puedan utilizar diagramas y archivos para detallar la información.

### **Documentación de procesos**

“Los procesos se estandarizan a través de documentos, los cuales almacenan información en forma de documentos conocidos como manuales de procesos, los cuales pueden ser complementados con la formación de indicadores para evaluar el proceso.” (Barrero, 2020).

### **Controlar, seguir y optar los procesos y los resultados establecidos.**

Luego del mapeo y diseño de indicadores de control. Estos indicadores deben ser alcanzables, medibles y factibles de entender. La medición ayuda a cuantificar el desempeño del proceso y sirve como una herramienta de apoyo a la toma de decisiones orientada a los resultados que brinda retroalimentación sobre el proceso (Barrero, 2020).

### **Mejorar los procesos de manera continua**

“Con la presentación de los resultados del proceso, los empleados deben evaluar si se han alcanzado los objetivos planteados inicialmente, y realizar un estudio para ver si se puede lograr una mejora adicional, a través de las acciones ejecutadas. En caso de que la operación no logre sus objetivos, se deben determinar acciones correctivas para por actividad” (Roca, 2021).

### **Gestión documental**

Según la Consultora Kyocera (2020), indica que es un sistema diseñado para almacenar, administrar y controlar el flujo de información y documentos dentro de una organización o empresa. En otras palabras, es la forma de organizar las imágenes digitales y documentos en un sitio adecuado para su facilitar se acceso.

Las normativas ISO 9001 se clasifica en dos categorías a la gestión documental:

- Registros a producir o información a documentar.
- Forma de gestión de procesos de las informaciones documentadas.

Los documentos que una empresa debe crear para su sistema de gestión de la calidad varían según el tamaño, las operaciones, la complejidad de sus pasos e interacciones y la competitividad de sus empleados. En resumen, incluye todos los documentos e información útiles para aprender a entregar productos y servicios de manera

efectiva a los consumidores, verificar el cumplimiento de los procesos y demostrar que funcionan. En proceso de mejora continua de la calidad (Nueva Iso 9001:2015, 2018).

“La gestión de operaciones es una rama del gobierno que se ocupa de determinar objetivos y estrategias para organizar y controlar las actividades de las áreas en general de la organización a través de una variedad de sistemas. Los sistemas de gestión, incluida la gestión documental, para la gestión pueden ser manuales para los empleados en sus diversas actividades, así como para la evaluación del desempeño”.

### **Manual**

“El manual es parte de la gestión documental, que pertenece al departamento de operaciones. Por lo tanto, para la organización es un registro físico de las actividades que se desarrollan en la empresa” (Palacio Fierro, 2020).

“El folleto forma parte de la gestión documental, que pertenece al departamento de operaciones, y por tanto es un registro real de las actividades que se desarrollan en el negocio de empresa” (Palacio Fierro, 2020).

Según el autor Murillo (2017), es una serie de encabezados, ordenadas y clasificadas, que brindan información específica y concisa sobre las actividades administrativas. Contiene datos e información sobre la estructura organizacional, procedimientos, políticas.

### **Manuales administrativos**

“El Manual administrativo es un registro práctico y cotidiano que contiene información veraz, clasificada, confidencial sobre las actividades que se desarrollan dentro de la empresa” (Rodríguez, 2021).

## **Importancia de los Manuales en la Gestión Administrativa**

“Son documentos que pueden ser modificados de acuerdo con las necesidades básicas de la organización, con el objetivo de que los colaboradores conozcan su trabajo de manera satisfactoria” (Bravo M. , 2021).

### **Objetivos de los Manuales Administrativos**

- Presentar la estructura organizacional de la empresa (individual, grupal o gerencial).
- Establecer claramente las funciones de las responsabilidades, evitar duplicidades y detectar las negligencias,
- Provisión para las acciones laborales.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en el incremento de las actividades asignadas a los empleados, para evitar instrucciones e indicaciones (Castañeda, 2016).
- Proporcionar el proceso de reclutamiento y selección del área personal.
- Fomentar el uso racional de todos los recursos disponibles.
- Especificar los niveles de autoridad y responsabilidad en la jerarquía de la empresa.
- Actúan como herramientas a través de análisis y el diagnóstico.
- Funcionar los soportes de información a usuarios externos de la empresa.
- Organizar la aprobación, iniciativa, lanzamiento e implementa en los cambios necesarios dentro de la organización (Rendón, 2017).

### **Contenido de los manuales administrativos**

Según el autor Pinto (2009), menciona que los manuales contienen, instrucciones durante en el uso. Además de su carátula distintiva a continuación, en los siguientes capítulos:

## **Índice o tabla de contenido**

Contiene una versión esquemática del contenido de la guía, donde en cada página se encuentra la información indicada. En los libros de texto muy extensos, a menudo se organizan por capítulos o secciones, cada uno con su propia tabla de contenido. Los libros de texto de informática general ofrecen acceso a cada asignatura según varios criterios: alfabéticamente, por asignatura, mediante hipervínculos (Pinto, 2009).

## **Introducción o Antecedentes**

“Es un breve enunciado sobre el objetivo o propósito del manual, su alcance, aplicabilidad y uso”(Balladares & Espinal, 2021).

## **Glosario**

Contiene información detallada sobre abreviaturas y siglas utilizadas, y definiciones de términos importantes utilizados en el manual, en especial en los casos que no puedan ser entendidos en el idioma habitual (Balladares & Espinal, 2021).

## **Cuerpo principal**

El contenido y organización del cuerpo del manual y es el referente en la temática en el contenido del manual administrativo (López A. , 2020).

## **Anexos**

Contiene documentos explicativos que al estar dentro del documento dificulta su lectura con el uso de los marcos de las normativas (Guerrero, 2021).

## **Clasificación de los manuales administrativos**

Pueden ser por su naturaleza:

- Macro-administrativos: Se refiere a todas las empresas dentro de un mismo país.

- Meso-administrativo: Su campo de aplicación dedicado a un sector económico o un grupo de empresa.
- Micro administrativo: La gestión cuyo alcance se da a una organización a un campo o servicio específico.

En cuanto a su contenido:

- Organización
- Puesto o Ubicación
- Procesos
- Calidad
- Estrategia
- Política

### **Manual de procesos**

Un manual de operaciones es un documento sobre el sistema de control interno, cuyo propósito es recopilar información sistemática, completa y detallada, incluidas todas las instrucciones, responsabilidades y declaraciones de política”. En la empresa se producen libros, dinámicas de procesos, sistemas y algoritmos para realizar múltiples tareas en la empresa (Vivanco, 2017).

El manual de procedimientos se caracteriza por:

- Índice.
- Presentación y Objetivos generales.
- Mapa general de procesos o índice de los procedimientos.
- Organigrama, para visualizar la posición jerárquica del área en procesos generales.

- Políticas y normas generales para la ejecución de operaciones y procedimientos.
- Glosario conceptuales y símbolos.
- Una descripción textual de cada acción, paso a paso, en detalle, el método de implementación y las personas responsables de la misma.
- Gráficos prácticos, en la medida en que sean de utilidad para el usuario (García & Cueva, 2021).

El diseño del manual de usuario debe tener un título que represente con el logotipo de la empresa, el título del directorio, el icono del directorio y la enumeración de páginas (Esquivel, 2018).

### **Definición de logística**

La logística es el proceso de control estratégico que se ejerce sobre la adquisición, movimiento y almacenamiento de stocks de materias primas, partes y productos terminados, a través de una organización y sus canales de comercialización, donde se incrementa la productividad actual y futura mediante de un procesamiento rentable (Baque, 2018).

Otra definición bastante común es la respuesta a los llamados siete “derechos”, que hacen referencia a los siete puntos que se deben alcanzar “al máximo”. La logística es responsable de llevar el producto correcto, al comprador correcto, a la parte correcta, en las condiciones correctas, al lugar correcto, en el momento correcto y al costo correcto (Melero, 2018).

“La logística es una red de medios y procedimientos que trabajan juntos para garantizar el almacenamiento, el movimiento y la entrega de bienes y servicios. La logística como función comercial debe comenzar con la logística militar, donde es

importante la coordinación rápida y eficaz de las operaciones y los suministros para puntos finales” (Significados, 2017).

### **Tipos de logística**

Si refiere netamente a logística empresarial se debe tener presente que existen cinco tipos diferentes de logística detalladas a continuación:

#### **Logística de aprovisionamiento.**

La logística de suministro está integrada en la gestión de suministro para un suministro interminable de producción. Para ello se deben considerar componentes como el inventario, los diferentes tipos de empaque, la demanda que genera el producto, la carga útil y los costos derivados de la participación del producto (Ávila, 2018).

El enfoque de esta logística es optimar los gastos de almacenamiento y desplazamiento, para eso se debe administrar adecuadamente los recursos y contar con sistemas de información y datos constantemente actualizados.

#### **Logística productiva.**

La logística de productividad está vinculada a los procesos internos de gestión de la entrega de su producto. El punto para destacar aquí es la gestión del flujo de material interno necesario para llevar a cabo el proceso de fabricación.

Ejemplificando, en una compañía de carros como Chevrolet o Toyota requieren tener todos los recursos (asientos, motor, complementos, partes internas, etc.) para armar el producto, en esta situación, coches y concluir todo en la misma cadena productiva.

#### **Logística de distribución.**

La logística de distribución es responsable de mover productos entre organizaciones y compradores. Esta sección trata sobre el transporte. Por lo tanto, es fundamental conocer el tipo de producto adecuado al que adaptarse. Por ejemplo, en el

caso del transporte de productos perecederos, los camiones con temperatura controlada son necesarios para asegurar la calidad de frutas, verduras y hortalizas (Correa & Ramírez, 2017).

### **Logística de producción.**

La logística de fabricación se ocupa de los procesos administrativos y logísticos a nivel de suministro interno de una organización. Es necesario mejorar la eficiencia y la calidad del servicio para reducir los costos incurridos. La necesidad de mejorar la calidad del servicio para reducir los costos incurridos (Bohorquez, 2016).

### **Logística ambiental.**

La logística ambiental se encarga de gestionar los residuos, reducir las emisiones de carbono en las ciudades y la contaminación en el momento del tránsito, así como reciclar productos y gestionar de forma óptima la devolución de productos obsoletos (Medina, 2020).

“Esta separación logística tiene cosas en relación con la inversa ya que además trata del reciclaje y recolección de envases, así como el procedimiento de embalajes y residuos tóxicos” (AupaTrans, 2019).

### **Operador Logístico**

“Cuando se habla de operador logístico se refiere a como la organización que diseña, administra y maneja los pasos establecidos de la cadena de abastecimiento de otra organización. El operador logístico, de acuerdo con el consenso comercial predeterminado, puede llevar control sobre las etapas de aprovisionamiento, de transporte, de almacenamiento o de repartición de la compañía contratante o en cada una de ellas” (Airpharm, 2019).

## **Proceso Logístico**

Consiste en una serie de funciones o procesos, combinados y construidos de manera eficiente, que dan como resultado un producto o servicio óptimo, entregado al comprador con prontitud y en el tiempo acordado. Hay 5 procesos básicos. La calidad de la logística se puede medir, lo que se indica a continuación:

### **Compras.**

“El proceso de compra conforma la fase de aprovisionamiento que es donde se establece con que se cuenta y la materia prima que es requerida para construir los bienes que posteriormente serán comercializados, o adquirir productos terminados para su venta o brindar los servicios, así como quiénes van a ser los proveedores (en funcionalidad de costos, tiempo establecido de entrega, garantía y método de pago...)”.

“El acto de comprar suele entenderse como uno de los puntos clave de la productividad organizacional, debido a que la política de abastecimiento está estrechamente alineada con sus necesidades económicas” (García S. , 2021).

### **Servicio al cliente.**

“El servicio al cliente se convirtió en una de las zonas más relevantes de la logística. Se establece como el grupo de ocupaciones interconectadas que dan un distribuidor para que el comprador obtenga sus peticiones en el instante y sitio indicado. Además, se puede decir que el servicio al comprador es un instrumento bastante influyente del marketing ya que un cliente bien atendido es un cliente satisfecho, leal y que volverá a realizar una compra en el futuro”.

Es necesario se tenga en comparación la empresa con los principales competidores del mercado para identificar oportunidades de mejora y ganar terreno en el mercado.

Los recursos del servicio al comprador son:

- Comunicarse de forma rápida y transparente.
- Obtenga pedidos instantáneos y eficientes
- Entrega del producto en el plazo indicado.
- Infraestructura básica para operaciones logísticas.
- Seguimiento de quejas y felicitaciones.

### **Gestión de inventarios.**

Otro proceso básico predominante en el sector logístico está relacionado con la gestión y explotación de almacenes de determinados productos; en esta gestión se utilizan tácticas y procedimientos para rentabilizar y rentabilizar el empleo de dichos activos. Además, permite evaluar los métodos de entrada y salida de estos elementos (Camacho, 2017).

En la administración de inventarios permanecen 3 gestiones primordiales:

Defensa de las existencias. Se refiere a los procesos necesarios para gestionar los datos relativos al stock físico con las existencias físicas de los bienes a manejar. (Torres, 2019). Es viable detallar tareas de esta forma:

- Toma física de los inventarios.
- Auditoría de inventario.
- Análisis de procesos de recepción y venta.

### **Análisis de los inventarios.**

Se refiere a los estudios y cálculos realizados para formar el concepto de si los stocks de los productos previamente terminados están de acuerdo con los que se supone que hay en la organización, y la reflexión continua sobre la productividad que los

productos tenga la posibilidad de producir (Rios, 2018). Para este fin tienen la posibilidad de aplicarse las metodologías mencionadas a continuación:

- Justo a Tiempo.
- Formula de “Wilson”.
- Sistemas de indemnización de necesidades
- Plan de producción. Las empresas deben crear y/o comercializar bienes para la venta, y el área de logística debe determinar qué, cuánto y cuándo se debe fabricar y/o comercializar el producto. Algunas de las operaciones que puede utilizar para que esta característica esté disponible son:
  - MPS (Plan Maestro de Producción).
  - Implantar la gestión de inventarios de estabilidad según los niveles de servicio.
  - MRP (Planeación de Recursos de Manufactura).

### **Almacenamiento.**

Tiene como funcionalidad ocuparse de custodiar todos los productos; para este fin debería aplicarse un proceso de administración y protección de inventario. Esta actividad administra y mantiene todo el inventario físico de activos (Toro, 2018).

Las decisiones de almacenamiento que se pueden tomar deben incluir entregas de manera consistente en repartición incorporada, tienen que constantemente tener en cuenta los puntos de Almacenaje nombrados a continuación:

- La bodega no debe ser tratado como un lugar aislado o separado de otras funciones de la empresa; por lo tanto, el ideal debe alinearse con la tendencia general e incorporarse al plan general para convertirse en parte del objetivo comercial.

- El número de artículos que se encuentren almacenadas van a ser calculados para que generen los precios mínimos y se conserven los niveles de servicio de manera deseada.
- La bodega se encontrará a disposición de tal manera que brinde la mayor eficacia para su manejo; para que ello resulte viable debería disminuirse:  
El espacio usado utilizando el mayor almacenamiento que esté a disposición.

“El tráfico entrante está relacionado con la distancia recorrida y la frecuencia con la que se crean estos viajes” (Beltran, 2021).

### **Transporte.**

“Uno de los puntos más relevantes en el campo de la logística incluye el transporte, que es un medio para transportar mercancías o personas de un punto a otro. El nuevo transporte comercial atiende al público e incluye todas las instalaciones e infraestructuras relacionadas con el manejo de materiales y servicios destinados a la entrega y recepción” (Carreras & Pastor, 2021).

Según Suarez (2017), el transporte comercial se considera un servicio de carga; como ha sucedido en algunas regiones, en América Latina el transporte es un factor clave en el incremento o atraso de las naciones.

Principalmente se aplica los 6 métodos de transporte para el reparto de la mercancía:

- Carretero.
- Aéreo.
- Férreo.
- Acuático.

- Marítimo.
- Multimodal (movimiento de productos usando 2 o más métodos diferentes de transporte” (Logística, 2017).

### **Sector Transporte de Carga en Ecuador**

Ecuador consta de 3 tipos de transporte que son reconocidos para promover el negocio exterior y progresar las ocupaciones comerciales internas.

Según el Banco Central del Ecuador (2018), las cifras del área de transporte representaron un promedio del 8% del Producto Interno Bruto, a lo largo del lapso 2000-2017, del cual, en torno al 45% refleja al sector de carga pesada. Esto se interpreta en USD 2.500 millones del Producto Interno Bruto en este sector.

#### **Transporte de carga Aérea.**

"En todo el mundo, la carga aérea está creciendo rápidamente, como sugiere la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA). Según su informe, la demanda, medida en toneladas de carga por kilómetro transportado (FTK), aumentó un 8% en el primer mes de 2018 frente al manejo en un 5,8% del año anterior” (López & Tique, 2021).

Ecuador cuenta con 2 aeropuertos de talla universal, que también son identificados internacionalmente: el Aeropuerto Mundial Mariscal Sucre, en Quito, y el José Joaquín de Olmedo en Guayaquil; alrededor de 10 aerolíneas transportan mercancías. Sin embargo, el aeropuerto con mayor número de entradas y salidas de carga es la ciudad más importante, con un 70% y un 83% respectivamente en 2016, según información oficial del Instituto Nacional de Estadística y el Instituto Nacional de Estadística (INEC) (Lema, 2019).

Según esta dependencia, en 2016 ingresaron al territorio 38.668 toneladas de carga; por otra parte, en el mismo año quedaron un total de 184.161 toneladas del territorio.

### **Transporte de Carga Marítimo.**

Uno de los beneficios de esta clase de transporte su capacidad para desplazarse gigantes toneladas de mercancías “graneles líquidos, firmes y gases” a destinos de extensa distancia. Por ello, se ha convertido en el principal mecanismo de transmisión universal. Según Acosta (2021), para la Costa Oeste de SeaLand, “más del 90% de la carga de exportación e importación del territorio se hace por vía marítima”. En tal sentido, Ecuador movilizó 43,8 toneladas de carga en 2016 por este canal.

La Autoridad Portuaria de Guayaquil es una entidad que ha registrado más grande número de naves, anualmente en el territorio, con un 37% en el año 2016. El puerto de Guayaquil tiene control del 70% de negocio ubicado en los limitantes del país, seguido por Puerto Bolívar ubicado en la provincia del Oro, donde el 90% de la carga es banano.

El reparto de carga de salida por este canal en 2016, sugiere lo opuesto a las cifras de transporte de carga aérea, la salida de carga es de manera considerable menor ante las que acceden al territorio. Ejemplificando, la Autoridad Portuaria de Guayaquil registró el 19,2% del volumen de entrada de carga en 2016, mientras que el número de arribos fue del 47,6%; La Autoridad Portuaria de Manta registró 1% de salidas y 2,9% de llegadas; En la Autoridad Portuaria de Manta, la tarifa de flete es de 0,2% y la entrada es de 4,4%.

### **Transporte de Carga Terrestre.**

La red de carreteras juega un papel importante en la infraestructura de transporte, además es la más utilizada en el mundo, ya que es la parte más importante de la carretera,

todo el transporte utiliza el camino de la carretera, al menos de otra manera (González, 2016).

Según Córdova (2021), en el Ecuador existen 4.432 transportadores de este tipo, de los cuales el 70% se fomentó en los últimos seis años. Sin embargo, el titular de la dependencia constató que de 1.588 organizaciones no presentaron declaraciones de impuestos ante el IRS, lo que perjudicó a la industria y aumentó la informalidad.

Sin embargo, se deben sumar “las labores indirectas de los concesionarios de vehículos, importadores, montacarguistas, proveedores de vehículos, grupos y organizaciones de servicios indispensables como estadía, restaurantes y seguros de carga” (León, 2018).

Según datos del Anuario 2017 de la Asociación de Reguladores Automotores del Ecuador (AEADE), la comercialización de camiones alcanzó su punto máximo en la provincia de Pichincha con 2.051 unidades comercializadas, seguida por Guayas con 1.459 unidades; Azuay por 574; Tungurahua con 404; y Manabí con 30 unidades (EKOS, 2018) (EKOS, 2018).

## **2.2. Marco conceptual**

**“Función logística:** Durante años, la función logística ha sido considerada como una actividad rutinaria, meramente operativa y necesaria para hacer llegar los productos desde los centros de producción a los de uso o consumo”. (Servera-Francés)

**“Control:** El control del cumplimiento de las ejecuciones tributarias, por parte de los contribuyentes es una de las herramientas que utiliza la administración tributaria, para disminuir las brechas fiscales, y para ello utiliza parcialmente a los auditores externos, al solicitarles un informe complementario a los exámenes financieros que practican a las

sociedades, mediante el cual atestan respecto a éste cumplimiento, observando y apegándose a normas tanto técnicas como legales – tributarias”(Silva, 2020).

**Delimitación:** Es la división del objeto de investigación en los límites de espacio, tiempo y temas específicos del objeto de conocimiento (Alay & Campozano, 2019).

**Financiero:** Se comprende de este tipo de actividad comprende la captación y préstamo de recursos, así como intermediación en la venta de activos financieros”(Arbaiza, 2015).

**Principios contables:** “Los principios contables son una serie de reglas básicas que se deben seguir al momento de formar un contador, con la finalidad de dar una imagen fiel del patrimonio, condición financiera y resultados final de la empresa” (gabilos.com, 2018).

**Seguridad:** Es el conjunto de medidas organizativas y de control, personal y medios de seguridad destinados a garantizar la integridad y materiales ante futuras amenazas (Batista, 2017).

**Tributario:** Esta es la sección disciplinaria del derecho financiero que tiene como objetivo estudiar el régimen jurídico que rige la creación y aplicación de los impuestos (Coelho, 2017).

**Valor neto:** El patrimonio neto es la porción del valor total de una determinada variable. Siempre se refiere al valor ajustado de una cierta cantidad. Por ejemplo, el salario bruto es la cantidad total de dinero que gana la empresa. Lo que la empresa gasta pagando el empleado y el salario que se lleva a casa es la cantidad que el empleado recibe después de las deducciones de impuestos (fundingcircle.com, 2018).

**Valoración de Inventario:** La valoración de acciones es consistente con la presentación de información financiera independientemente del conjunto de reglas que rigen dicha presentación (Fuertes, 2015).

**Fiscalización:** Es la acción y el efecto de la supervisión. Un verbo que indica el control y la crítica de las acciones o el trabajo de alguien, o el desempeño de un ministerio público (una persona que investiga y divulga actividades externas o un sujeto que representa y realiza asuntos públicos en los tribunales) (Porto & Gardey, 2014).

### **2.3. Marco legal**

#### **Normativa para la Importación de Productos en Ecuador**

Importado para consumo (Art. 147 COPCI)

- Artículo 47.- Importación para consumo. - “El régimen aduanero por el cual las mercancías importadas del exterior o de la Zona Económica Especial de Desarrollo pueden circular libremente en el territorio aduanero y permanecer en él por un período prolongado, previo pago de los impuestos de importación, derechos adicionales y multas, en su caso y en cumplimiento de trámites y obligaciones aduaneras”.

Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)

- Artículo 48: “Importación temporal para reexportación. - Es un régimen aduanero que permite el ingreso de determinadas mercancías importadas al territorio aduanero, para un uso específico, con suspensión temporal del pago de todo o parte del impuesto de importación, derechos e impuestos de importación. Los impuestos y recargos, distintos de la depreciación normal resultante de su uso, se reexportan por un período determinado sin modificación alguna, según se especifica en el Reglamento”.

Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)

- “Artículo 149.- Aceptación temporal de mejora positiva. - Es un régimen aduanero que permite el ingreso al territorio aduanero del Ecuador, con

suspensión temporal del pago de los derechos, impuestos y tasas de importación, se aplican tasas adicionales, para las mercancías destinadas para ser exportados después de pasar por el proceso de manipulación, en forma de productos compensadores”.

“Los establecimientos industriales, al amparo de la seguridad pública, podrán ser autorizados para operar normalmente al amparo de este Reglamento, mediante el cumplimiento de los requisitos establecidos en las disposiciones de esta Ley”.

Los productos de compensación obtenidos bajo este régimen podrán estar sujetos a un cambio de régimen de importación a consumo, mediante el pago de un impuesto sobre los componentes importados de los mencionados productos de compensación (Gavilanes, 2017).

#### Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)

- “Artículo 150.- Reposición libre de impuestos de las mercancías. - El régimen aduanero permite la importación y exención de los derechos, impuestos y recargos a la importación menos las tasas impositivas aplicables a mercancías similares o cualitativamente similares, cuya cantidad, naturaleza y especificación sean de libre comercio, pasadas las exportaciones de mercancías servidas sin ambigüedades”.

#### Transferencia bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)

- “Artículo 151.- Transferencia bajo control aduanero.- Es un régimen aduanero que permite el ingreso de mercancías al territorio aduanero y someterlas a procesos que cambien su naturaleza o estado, con la suspensión del pago de derechos de importación, impuestos, y tasas

adicionales aplicables, sobre la posterior importación para consumo de productos derivados de estas actividades, teniendo en cuenta la aplicación de los derechos de importación y tasas adicionales correspondientes según la naturaleza del arancel aduanero del producto final” (Durazno, 2016).

#### Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)

- “Artículo 152.- Depósito Aduanero. - Régimen aduanero mediante el cual las mercancías importadas se mantienen por un tiempo determinado bajo control aduanero en un lugar habilitado y reconocido para tal efecto, sin pago de los impuestos, derechos y recargos aplicables (Aduana.gob.ec, 2017).
- “Artículo 153.- Reimportación tal cual - Es un régimen aduanero que permite la importación de importaciones para consumo exentas de los derechos, impuestos y recargos a la importación aplicables a las mercancías exportadas, siempre que las mercancías no estén sujetas a transferencia externa alguna, remesa o reparación y siempre que todos los fondos sean exigibles al momento de la devolución o devolución, libre de impuestos y condicional, o cualquier subsidio u otro monto otorgado al momento de la exportación, debe pagarse” (Muñoz, 2021).

## **CAPÍTULO III.**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Metodología**

Este estudio utiliza métodos deductivos e inductivos para observar hechos relevantes mientras recopila información para explicar, verificar y analizar las causas de los fenómenos estudiados. Cabe mencionar que el estudio también utilizó un modelo de campo, ya que la recolección de datos provendrá de herramientas estadísticas como la encuesta que se aplicará a los Clientes mayoristas de la Empresa Importadora J&M en la ciudad de Guayaquil.

Los métodos de investigación inductivos analizan los eventos observados, mientras que los métodos deductivos validan los eventos observados. Los métodos inductivos se asocian con la investigación cualitativa, mientras que los métodos deductivos se asocian más a menudo con el análisis cuantitativo.

#### **3.2. Tipo de investigación**

En este estudio se utilizó el tipo de investigación descriptiva para comprender y caracterizar el fenómeno estudiado, en este caso los de las importadoras J&M, y definir el proceso y tema que constituyen el fenómeno, los cuales sirven de base para desarrollar la progresión de la propuesta. La estrategia de investigación de campo, debido a que los datos recolectados se obtuvieron en el sitio, es decir, en la empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil.

La investigación exploratoria se define en la inspección que plantea una pregunta que no está claramente definida. Se hace para comprender mejor el problema, y proporcionar resultados concluyentes. El estudio es exploratorio, ya que se obtendrán

datos de la empresa importadora J&M sobre el proceso que se lleva a cabo actualmente hasta identificar los problemas que se presentan en el mismo.

“Por otro lado, la investigación descriptiva se define como un método de investigación que describe las características de una población o del fenómeno que se estudia. Este enfoque se centra más en el "qué" del tema que en el "por qué" del tema. Esta investigación es descriptiva porque se recopilará información a través de técnicas cuantitativas y cualitativas, las cuales serán descritas y analizadas por separado” (López, et al, 2021).

La investigación exploratoria abarca en la investigación descriptiva, en la que una persona es responsable de recopilar información sobre cada factor que afecta a una empresa importadora de J&M, directamente de la fuente de información, mientras que la otra es responsable de proporcionar la misma información.

### **3.3.Enfoque**

Se utilizó un estudio de enfoque mixto, en el que se recogieron datos cuantitativos y cualitativos para obtener un panorama general, para analizar la condición actual de una importadora J&M en la ciudad de Guayaquil.

“Los métodos de la investigación cuantitativa son métodos que se ocupan de los números y cualquier cosa que se pueda medir de una manera sistemática de investigación de fenómenos y sus relaciones, es usado generalmente para responder preguntas sobre relaciones dentro de variables medibles con la intención de predecir, explicar, y controlar un fenómeno”(Monje, 2014).

Este método se aplica para identificar y analizar las variables incluidas en el trabajo de investigación que se realiza para recopilar datos relacionados con estas variables. El enfoque cuantitativo inicia con la aplicación de una encuesta a los clientes

mayoristas existentes de la empresa objeto de estudio, para continuar utilizando una visión descriptiva de los clientes.

“La investigación cualitativa es principalmente investigación exploratoria. Se utiliza para comprender las causas subyacentes, las perspectivas y las motivaciones. Proporcionar información sobre un problema o ayudar a formular ideas o hipótesis para una posible investigación cuantitativa”(Monje, 2014). Para ello, es necesario saber medir y recopilar información sobre los factores que serán rastreados para su análisis. Una de las herramientas utilizadas en este enfoque es la entrevista, que siempre depende de mantener una interpretación individual de cada elemento del análisis.

“El método cualitativo ayuda a analizar la situación actual de la empresa en términos de movilidad para recopilar la mayor parte de información posible para que los resultados del análisis de información se puedan utilizar como base para formular la estrategia. Ayudar a la empresa a resolver problemas” (Fernández, 2017).

### **3.4. Técnica e instrumentos**

Se aplican técnicas de observación e investigación científica para analizar y categorizar eventos específicos de acuerdo con los factores utilizados para sacar conclusiones, dado que este método requiere un análisis de todos los individuos, también se ha adoptado el método inductivo-deductivo, que facilita el análisis de la información, así como el método de análisis síntesis para recoger información a la hora de analizar y sacar conclusiones generales.

Se utilizan técnicas de investigación como la observación sistemática para determinar, desde un punto de vista imparcial y desconectado de los individuos de la comunidad, las características de la logística de una empresa para crear el trabajo de instrucción a través de la herramienta de recolección de datos, la ficha de observación y

si cumplen los criterios indicados, ilustrados con notas de observación. Al evitar la modificación previa de la información en presencia del investigador, se obtendrá de esta manera información más confiable. Para aplicar la técnica de la observación sistemática se diseña un cuestionario centrado en el campo de actividad de la empresa.

También como método la entrevista es dirigida al personal administrativo, en este caso a los propietarios de la empresa quienes realizan las actividades administrativas de la logística del negocio.

Finalmente, se aplicó también una encuesta dirigida a los clientes habituales de la empresa con las cuales se determinaron estadísticas sobre la satisfacción general que obtienen al ser clientes de la importadora J&M. Para una mejor estandarización se diseñó un cuestionario de preguntas con una escala de Likert.

### **3.5.Población**

“Una población de investigación es generalmente un grupo numeroso de individuos o sujetos que constituyen el objeto principal de la investigación científica, las encuestas se realizan en beneficio de la gente” (Monje, 2014).

La población sujeta de investigación serán los clientes mayoristas y el gerente general de la empresa importadora J&M, actualmente en el objeto de estudio serán 15 empresas, por lo tanto, la población de investigación será el total de los clientes mayoristas divididos en distintas áreas adjudicadas.

### **3.6.Muestra**

“En términos de investigación, una muestra es un grupo de personas, cosas o elementos tomados de una población más grande para su medición. La muestra debe ser representativa de la población para garantizar que podamos agrupar los resultados de la muestra de la investigación a la población en general”(Monje, 2014). En el caso del

presente estudio, la muestra será proporcional a la cantidad de la población. Para la muestra se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que la población no es significativa y para efectos de la investigación es posible estudiar toda la población correspondiente a la empresa, y para los clientes frecuentes se toma de datos a los clientes más frecuentes del negocio.

### 3.7. Análisis y Resultados

#### 1. Si ha recibido atención directa por el personal de Importadora J&M ¿Cuál es su opinión sobre su atención?

Tabla 1. *Atención al cliente*

Detalle	Frecuencia	%
Muy buena	4	27%
Buena	5	33%
Indiferente	3	20%
Mala	2	13%
Muy en mala	1	7%
Totales	15	100%

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

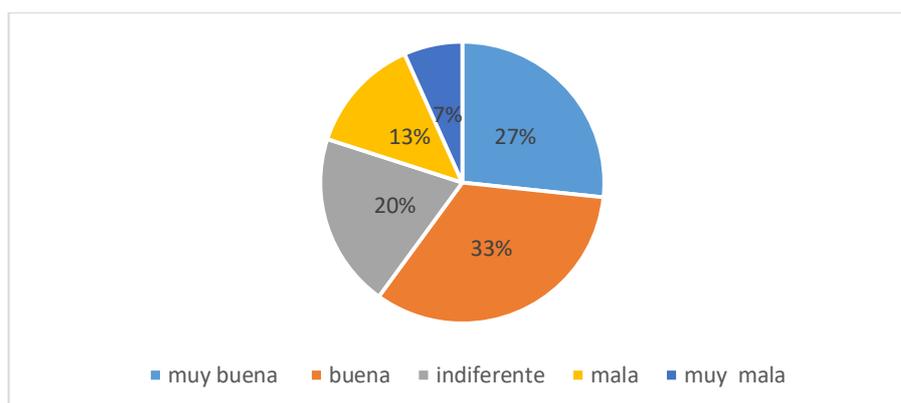


Figura 3. Atención al cliente  
Fuente: Investigación de mercado.  
Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

**Análisis:** De acuerdo con el resultado de las encuestas si ha recibido atención directa por el personal de Importado J&M ¿Cuál es su opinión sobre su atención?, 27% contestó que está muy buena la atención del personal de la empresa, el 33 % respondió que es buena, al 20% respondió que le es indiferente, el 13% respondió que es mal y el 7% respondió que es muy mala. Según el análisis la mayoría de los clientes está conforme con la atención que presta nuestros trabajadores.

## 2. Sobre la gestión de sus pedidos, ¿sus pedidos llegaron a tiempo?

Tabla 2. *Gestión de pedidos*

Detalle	Frecuencia	%
Si	10	67%
2 días de atraso	2	13%
3+ días de atraso	1	6%
5 + días de demora	1	7%
10 + días de demora	1	7%
Totales	15	100%

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

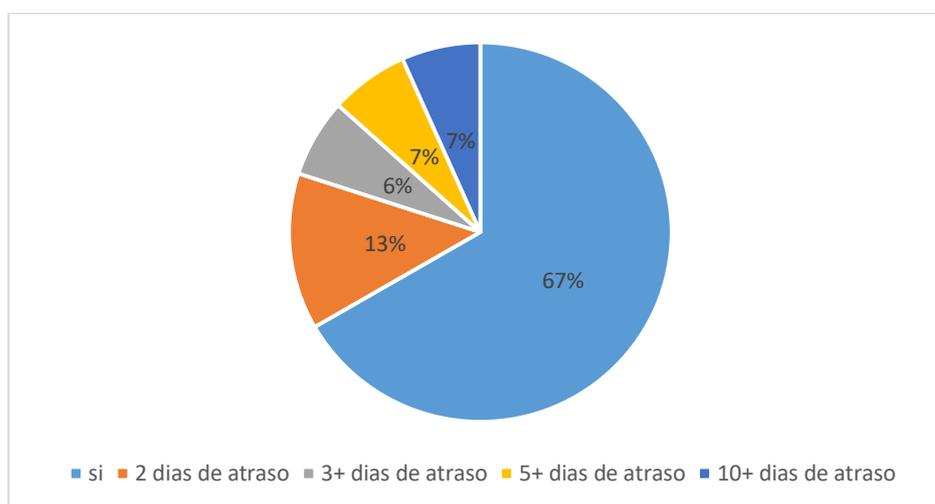


Figura 4 Gestión de pedidos  
Fuente: Investigación de mercado.  
Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

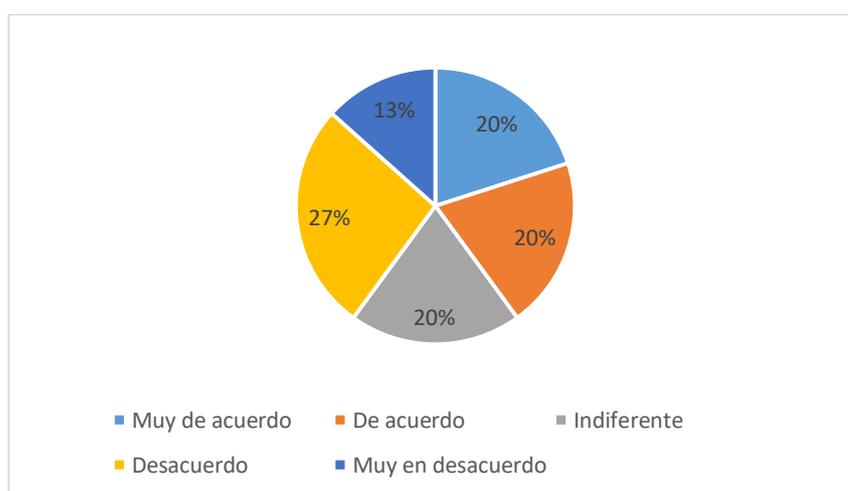
**Análisis:** De acuerdo con el resultado de la encuesta sobre la gestión de sus pedidos, ¿sus pedidos llegaron a tiempo, el 67% contestó que está si, el 13% respondió que llegan con 2 días de atraso, al 6% les llega 3+ días de atraso, el 7% les llega 5 + días de atraso y el 7% les llega 10+ días de atraso. Según el análisis la mayoría de los clientes están de satisfechos con el tiempo de entrega de sus pedidos.

**3. ¿Está usted de acuerdo que la visita de nuestra vendedora a sus instalaciones sea mensual?**

Tabla 3 *Gestión de venta*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	3	20%
De acuerdo	3	20%
Indiferente	3	20%
Desacuerdo	4	27%
Muy en desacuerdo	2	13%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)



**Figura 5** Gestión de venta  
 Fuente: Investigación de mercado.  
 Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

**Análisis:** De acuerdo con el resultado de las encuestas sobre la visita de nuestra vendedora sean mensual, el 20% contestó que está muy de acuerdo, el 20% respondió que está de acuerdo, al 20% le es indiferente, el 27% está en desacuerdo y el 13% está muy en desacuerdo. Según el análisis la mayoría de los clientes está en desacuerdo en que las visitas sean mensuales.

#### 4. ¿El producto que ha recibido en qué estado fue entregado?

Tabla 4. *Estado del producto recibido*

Detalle	Frecuencia	%
En buen estado	15	100%
No muy buen estado	0	0%
En mal estado	0	0%
Totales	15	100%

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)



Figura 6 . Estado del producto recibido

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

**Análisis:** De acuerdo con el resultado de las encuestas sobre si el producto se ha entregado en buen estado el 100% contestó que se entregaron los productos en buen estado, con lo cual se podría descartar que esto este afectando en las expectativas del servicio que se ofrece a nuestro cliente.

## 5. ¿Está usted de acuerdo con las condiciones de pago?

Tabla 5. *Condiciones de pago*

Detalle	Frecuencia	%
Si	7	47%
No	8	53%
Totales	15	100%

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

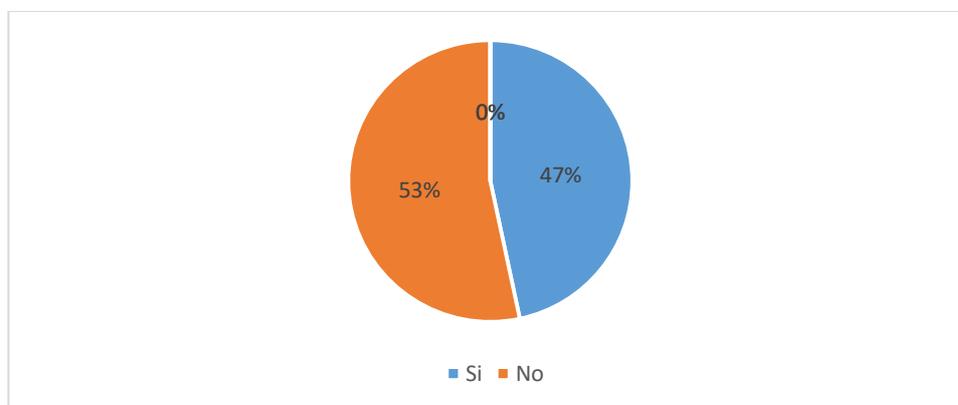


Figura 7 Condiciones de pago  
Fuente: Investigación de mercado.  
Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

**Análisis:** De acuerdo con el resultado de las encuestas sobre si está de acuerdo con las condiciones de pago, el 47% contestó que está de acuerdo y, el 53% respondió que está en desacuerdo. Según el análisis la mayoría de los clientes está en desacuerdo y considera que no se mostró una explicación clara de las condiciones de pago y de entrega de las compras.

## 6. ¿Qué valoración daría referente a los precios y calidad de los productos?

Tabla 6. *Valoración de los productos*

Detalle	Frecuencia	%
Excelente	9	60%
Buena	1	7%
Mala	2	13%
Sin respuesta	3	20%
Totales	15	100%

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

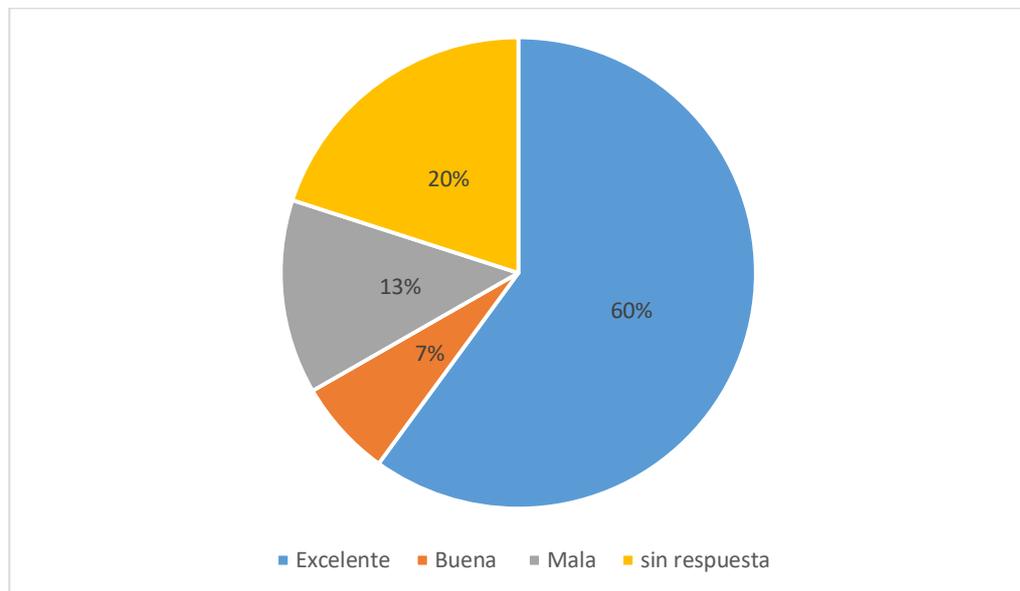


Figura 8 Valoración de los productos  
Fuente: Investigación de mercado.  
Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

**Análisis:** De acuerdo con el resultado de las encuestas sobre la valoración referente a los precios y calidad de los productos el 60% contestó que es Excelente, el 7% respondió que es buena, al 13% le es mal y el 20% está sin respuesta. Según el análisis la mayoría de los clientes está muy de conforme con el precio y calidad de los productos.

## 7. ¿Está usted de acuerdo con los tiempos de entrega de la mercadería?

Tabla 7. *Tiempo de entrega*

Detalle	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	5	34%
De acuerdo	2	13%
Indiferente	2	13%
Desacuerdo	3	20%
Muy en desacuerdo	3	20%
Totales	15	100%

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

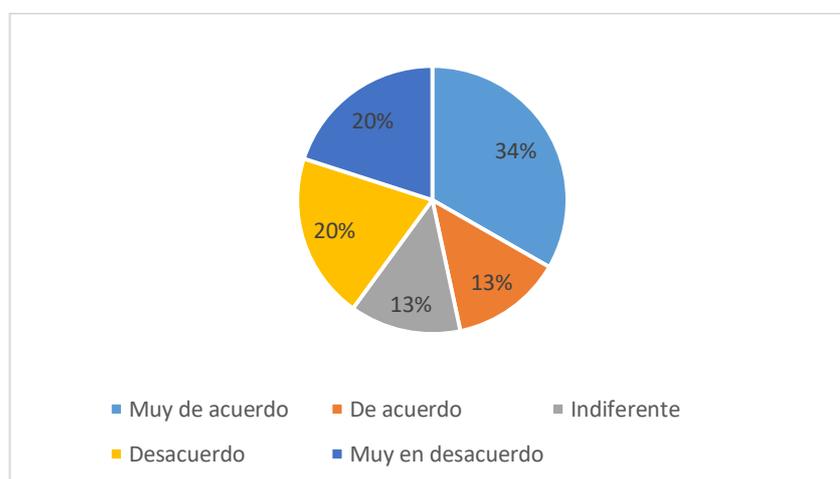


Figura 9 Tiempo de entrega  
Fuente: Investigación de mercado.  
Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

**Análisis:** De acuerdo con el resultado de las encuestas sobre si está usted de acuerdo con los tiempos de entrega de la mercadería, el 34% contestó que está muy de acuerdo, el 13% respondió que está de acuerdo, al 13% le es indiferente, el 20% está en desacuerdo y el 20% está muy en desacuerdo. Según el análisis la mayoría de los clientes consideran que el tiempo de entregan es prudente considerando la ubicación de sus establecimientos.

## 8. ¿Hace cuánto tiempo utiliza nuestros productos y servicios?

Tabla 8. Tiempo de consumo de productos

Detalle	Frecuencia	%
1 año	2	13%
2 años	5	34%
3 + años	8	53%
Totales	15	100%

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

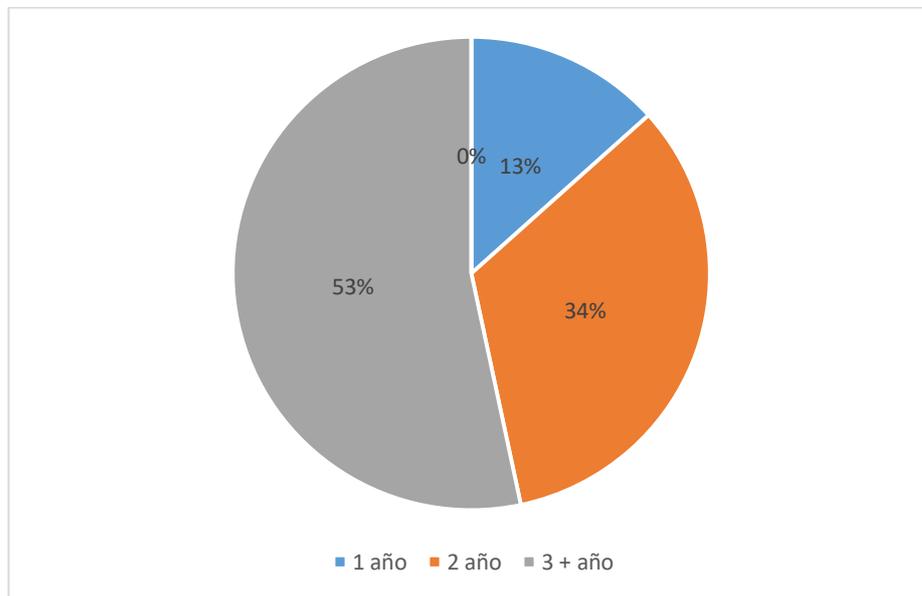


Figura 10 Tiempo de consumo de productos

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

**Análisis:** De acuerdo con el resultado de las encuestas sobre ¿hace cuánto tiempo utiliza nuestros productos y servicios?, 13% contestó que hace 1 año, el 34% respondió que hace 2 años y el 53% respondió que hace 3+ años. Según el análisis la mayoría de los clientes son 3 + años por lo tanto son clientes regulares.

## 9. Según usted ¿Cada que tiempo hace reposición de mercadería?

Tabla 9. *Reposición de mercadería*

Detalle	Frecuencia	%
15 días	7	44%
30 días	3	37%
45 días	6	19%
Totales	15	100%

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

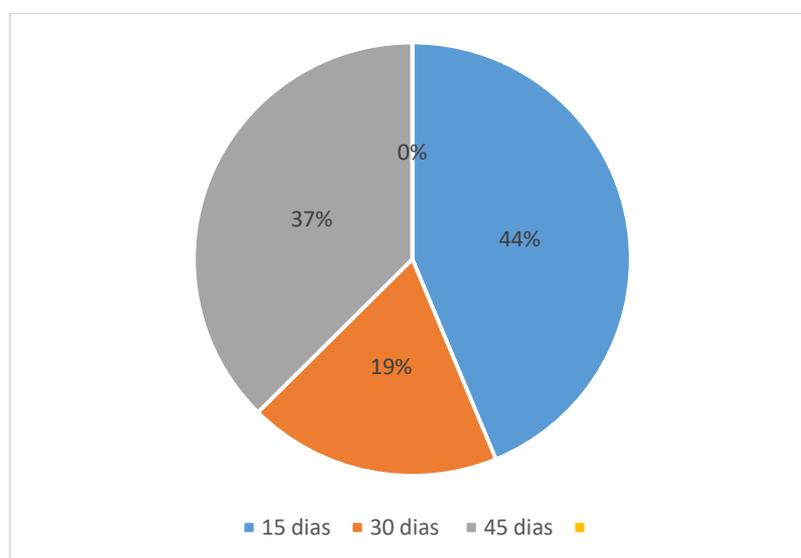


Figura 11 Reposición de mercado  
Fuente: Investigación de mercado.  
Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

**Análisis:** De acuerdo con el resultado de las encuestas sobre el tiempo que hace reposición de mercadería, el 44% contestó que cada 15 días, el 37% respondió que cada 30 días, el 19 % respondió que cada 45 días. Según el análisis la mayoría de los clientes se abastecen de los productos cada 15 días por lo que la empresa debería de mantener un stock constante.

## 10. ¿Recomendarías nuestros productos a otra empresa?

Tabla 10. *Valoración de producto*

Detalle	Frecuencia	%
Si	7	78%
No	2	22%
Totales	15	100%

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

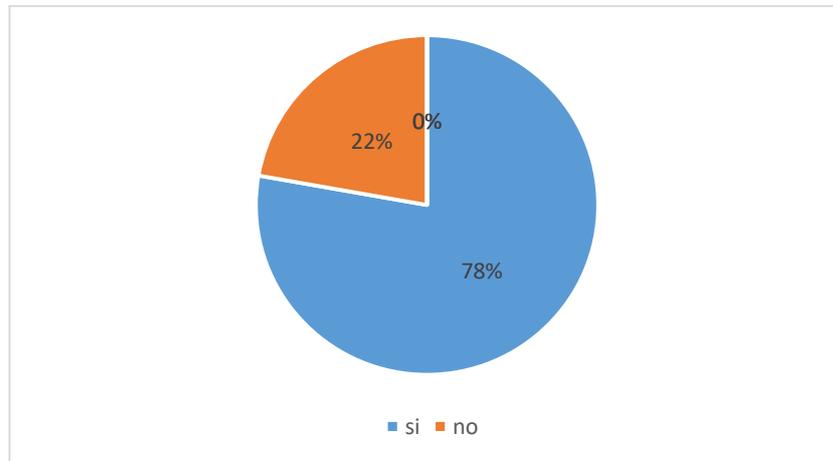


Figura 12 Valoración de producto  
Fuente: Investigación de mercado.  
Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

**Análisis:** De acuerdo con el resultado de las encuestas sobre si se recomendarían nuestros productos a otras empresas, el 78% de los clientes si recomendarían los productos mientras que el 22% no lo harían por motivos de competencias cercanas.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1.Tema**

Elaboración de un manual de procesos logísticos para el importador Javier Madero para la mejora del aprovisionamiento de mercadería

#### **4.2.Descripción de la propuesta**

Es fundamental comprender primero qué es la adquisición, ya que brindará una comprensión profunda de los procesos de adquisición y suministro. Adquisición es el término que se utiliza para referirse al proceso o al acto de abastecimiento u obtención de servicios o bienes para una empresa. Algunas empresas usan el término adquisición solo para referirse a la compra real, mientras que otras se refieren a todo el proceso que conduce a la compra como adquisición.

La palabra adquisición se usa para referirse a la compra para un negocio y habitualmente se realiza a gran escala. La adquisición involucra a dos empresas; el comprador y el vendedor. Pero es el acto de comprar lo que se etiqueta como adquisición y no las actividades del vendedor.

La adquisición suele ser una parte del insumo de una empresa que luego utiliza los bienes o servicios adquiridos en la elaboración de su propio producto final. Esto lo convierte en una función muy vital de cualquier negocio. Es importante para el éxito del negocio del comprador adquirir la mejor calidad de bienes o servicios adquiridos a las tarifas más competitivas.

En la superficie, la adquisición puede parecer un proceso simple. Pero a menudo es altamente competitivo con gran cuidado y atención en cada paso. Las actividades que implican las adquisiciones incluyen:

- Selección del vendedor
- Negociación de pago
- Verificación estratégica
- Selección Final
- Negociación de contrato
- Compra final

La adquisición directa consiste en obtener los bienes, materiales o servicios que sirven como insumo para el proceso de fabricación de la organización. La adquisición directa es un proceso vital que afecta directamente la propia producción de bienes o servicios de la empresa. La estrategia de compras directas tiene un impacto directo en la calidad y el precio de los bienes y servicios finales.

La adquisición directa es común en las empresas de fabricación. El equipo de adquisición busca establecer y mantener buenas relaciones con los proveedores de compra directa.

Las operaciones diarias de una organización también requieren bienes y servicios que se adquieren para uso interno y este proceso se denomina adquisición indirecta. Suelen obtenerse mediante contratos de corta duración con proveedores.

La contratación de servicios en TI podría ser para licencias de software. Este tipo de contratación se denomina contratación de servicios y suele ser un contrato único a corto plazo.

El proceso de adquisición se refiere a la identificación e implementación de ciertos pasos por parte de las empresas para garantizar que puedan adquirir bienes y servicios para cumplir con sus requisitos y lograr sus objetivos. Un proceso de adquisición es importante porque tiene un impacto directo en cuánto puede ahorrar una empresa. Cuando

las empresas evalúan el proceso de adquisición con regularidad, se aseguran de que se cumplan sus objetivos. Se pueden realizar cambios en el proceso cuando no funciona según lo planeado o cuando surgen problemas para el negocio. Dado que el objetivo principal de la contratación es aumentar la eficiencia, las empresas deben asegurarse de obtener el máximo valor de su proceso.

El proceso de adquisición no es el mismo para todas las empresas porque puede variar según las necesidades. Cada empresa tiene su propio conjunto de necesidades y, por lo tanto, tendrá un proceso de adquisición diferente en comparación con otra empresa que tenga requisitos diferentes.

Cada organización tiene un flujo de proceso de adquisición único. Sin embargo, las adquisiciones en los negocios generalmente comienzan con la identificación de un requisito y la creación de la orden de compra que detalla todos los detalles de los requisitos. En una compra donde ya hay un proveedor aprobado para el requerimiento, la orden de compra se enviará para su aprobación por parte del equipo de compras o finanzas designado. Si es rechazado, será devuelto con el motivo del rechazo. Una vez aprobada, la orden de compra se convierte en una solicitud de compra.

Para una compra que no tiene un proveedor o vendedor preaprobado, el equipo de adquisiciones envía varias RFQ (Solicitud de cotizaciones) que detallan los requisitos especificados en la orden de compra. Las cotizaciones que se reciben se analizan y se selecciona un proveedor adecuado. Luego, el equipo de adquisiciones negocia un contrato satisfactorio con el proveedor elegido y envía una orden de compra.

Cuando se reciben los artículos comprados, la factura del proveedor pasa por una verificación de coincidencia de tres vías. La comparación triple es la comparación y verificación de la orden de compra, la factura del proveedor y la recepción real de los

bienes. Este paso es para verificar si, efectivamente, la organización había realizado dicho pedido con el proveedor especificado y si el proveedor ha suministrado y facturado el pedido según la orden de compra. Esto luego se compara con la recepción de los bienes para ver si el pedido se recibió según lo solicitado y según lo facturado. Una vez que se completa la verificación tripartita, se autoriza la factura del proveedor y se realiza el pago al proveedor. El pago es contabilizado por el departamento financiero.

### **4.3. Beneficios de la propuesta**

Ahora que muchas empresas han optado por mejorar sus operaciones, la competencia es cada vez más intensa, lo que se traduce en la necesidad de mejorar la calidad y la eficiencia a través de acciones y efectos de acción. Para mejorar el proceso es necesario entender cómo funciona, así como el tiempo que lleva realizar cada actividad, los materiales e insumos que se manejan en el proceso y todos los recursos que se requieren. Es por esto por lo que el primer paso para implementar un plan de mejora de procesos es la “recopilación de información”.

La mejora de procesos tiene las siguientes ventajas: se controla el tiempo establecido por una actividad específica, también se eliminan actividades que no crean valor en el proceso y se mejora la calidad del servicio. Si bien la mejora de procesos es rentable y rentable para el negocio, no solo es importante; También es para el cliente, porque, como se mencionó anteriormente, la acción está dirigida a satisfacer las necesidades del cliente.

La propuesta está enfocada en la mejora al proceso logístico de mercaderías que garantice entregas de los productos a tiempos y disponibles, en el cual se establecerán normas, áreas de responsabilidad y parámetros de capacidad, con el fin de optimizar las

actividades logísticas de la empresa, al no dar una pronta solución a la problemática referida podría generar el incremento de pérdidas para la empresa.

#### **4.4.Desarrollo de la propuesta**

De los resultados obtenidos, una vez aplicadas las técnicas de investigación, se determina que el Departamento de Bodega de la empresa Importadora J&M no puede cumplir de forma eficiente las funciones de mantener un stock adecuado de las mercaderías disponibles para la venta, debido a que quienes manejan los inventarios de las existencias no cuentan con directrices que delimiten las funciones de los empleados que allí laboran y la forma de proceder en el manejo de los ingresos y egresos, así como el de sus respectivos registros.

Por lo tanto, el autor de la presente investigación plantea implementar un manual de procedimientos de control interno aplicado a la gestión de inventarios, con el fin de asegurar el inventario de mercaderías, el mismo que permitirá garantizar el stock necesario para que la empresa no presente casos de sobreabastecimientos o desabastecimientos.

##### **4.4.1. Introducción**

El presente plan de mejoras aborda en el objetivo tres de este proyecto de investigación, en el cual se analizará la incidencia el control de los inventarios de mercaderías, con la finalidad de proponer estrategias para mejorar el control interno de los inventarios de mercaderías de la empresa Importadora J&M.

A continuación, se fomenta la propuesta que consiste en el diseño de un manual de control interno del inventario de la empresa Importadora J&M, este cuenta con procedimientos y procesos que se basan en las directrices que los empleados deben cumplir constantemente para llevar a cabo los procesos diarios en la empresa.

#### **4.4.2. Alcance**

La creación de un sistema de control interno para el inventario de mercaderías de la empresa Importadora J&M como un medio para regular los procesos de registro de los ingresos y egresos de las existencias, implementando procedimientos que permitan el mejor manejo de estas y asegurar el mantenimiento de un stock adecuado de productos, para mejorar el abastecimiento de los recursos de la empresa y minimizar pérdidas que influyan negativamente en los resultados.

#### 4.4.3. Establecimiento de políticas

Tabla 11.

	<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS Y CONTROL DE INVENTARIO</b>	<b>APROBADO POR: GERENCIA GENERAL</b>
	<b>Políticas Generales</b>	
<b>POLÍTICAS PARA EL CONTROL DEL INVENTARIO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de Bodega estará a cargo de todo el personal que se encuentre en dicha área, sus dirigidos deberán ejecutar las órdenes que este imparta, inherentes a la gestión del inventario de mercaderías de la empresa.</li> <li>• El jefe de Bodega tendrá como jefe inmediato, al gerente de compras y de ventas, a quien le deberá notificar y reportar todas las novedades que se registren en cuanto a las existencias almacenadas en la bodega de mercaderías.</li> <li>• La labor principal del jefe de Bodega será registrar todo ingreso y egreso de mercaderías de la empresa, para así contar con información fidedigna que permita a las autoridades máximas de la compañía estar actualizada en cuanto a este rubro.</li> <li>• Asimismo, el jefe de Bodega tendrá la responsabilidad de brindar un informe sobre la gestión del inventario a los departamentos que lo requieran, sobre todo al departamento de compras y de ventas, puesto que, este departamento es el encargado del aprovisionamiento.</li> </ul>		

	<b>POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL DE INVENTARIO</b>	<b>APROBADO POR: GERENCIA GENERAL</b>
	<b>ÁREA: DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>	
<b>POLÍTICAS PARA EL INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA</b>		

- La recepción de todo tipo de mercadería se coordinará con los proveedores se la realice a primera hora de la jornada laboral matutina, con la finalidad de disponer del tiempo suficiente, para que la mercadería sea almacenada de forma eficiente en el respectivo departamento de bodega de la empresa.
- El ingreso de la mercadería al departamento de bodega de la empresa se dará si y solo si, las mismas pasan el proceso de control de calidad que estará a cargo del personal de bodega de la empresa, pues se deberá asegurar que la mercadería cumple con todos los requisitos que se solicitó en la negociación previa.
- Los proveedores de la empresa, en el momento que llegan a dejar los respectivos pedidos, deberán traer consigo la factura, donde se respalda la transacción comercial que se está realizando, si faltase un producto, deberá ser notificado a los proveedores de manera inmediata para la reposición de la factura definitiva que incluya exclusivamente los productos despachados.
- Asimismo, el jefe de Bodega tendrá la responsabilidad de registrar en el sistema que se maneja en la empresa, todo ingreso de mercadería al departamento de bodega con la finalidad de mantener la base de datos debidamente actualizada, para los fines de auditorías a los que se someta el departamento.

	<b>POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL DE INVENTARIO</b>	<b>APROBADO POR: GERENCIA GENERAL</b>
	<b>ÁREA: DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>	

### **POLÍTICAS PARA LA CUSTODIA DE MERCADERÍA EN BODEGA**

- El jefe del departamento de compras y ventas determinará la cantidad mínima y máxima de stock que cada producto debe mantener en bodega; mientras que el encargado del área de bodega tendrá la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de dichas cantidades, monitoreando constantemente los saldos de cada artículo y reportando las novedades para que se efectúen los pedidos con la anticipación adecuada.
- El jefe de bodega será el encargado de proporcionar directamente al departamento de compras y ventas un informe cuando se haya cumplido el stock mínimo, dicho informe deberá ser enviado al menos con un periodo de tiempo de 72 horas antes de que se cumpla el stock mínimo de mercadería impuesto por el propio jefe del departamento de compras y ventas
- A partir del momento exacto en que el jefe del departamento de bodega realiza la respectiva recepción de la mercadería para su almacenamiento en la bodega de la empresa, este pasa a ser el custodio y máximo responsable de la protección y seguridad de cada una de las existencias que se encuentren en la bodega de la empresa
- El personal del departamento de bodega deberá revisar semanalmente el estado de las existencias de la empresa, presentando al final de este proceso un informe al jefe del departamento de bodega, el mismo que decidirá si este informe se aprueba o no.
- La mercadería deberá ser almacenada por el personal de bodega en base a las características del producto y recomendaciones del fabricante, será obligación del jefe de bodega supervisar que todo este proceso se cumpla de manera eficiente.

- Al departamento de bodega de la empresa, sólo podrá ingresar el personal que labora en dicha instalación. De necesitar ingresar personal ajeno a la bodega, éste podrá tener acceso, si y solo si presentan una justificación o un permiso de ingreso por escrito con la respectiva firma del gerente general de la empresa donde se especifique la función a realizar.
- El jefe del departamento de bodega tendrá que solicitarle al jefe del departamento de compra y de ventas que se le provea de los insumos y recursos necesarios para salvaguardar la mercadería en bodega contra posibles riesgos como hongos o bacterias que puedan afectar los productos para la venta.
- El jefe del departamento de bodega velará por la buena disposición del almacenaje de los productos, anteponiendo los de mayor antigüedad a la libre visualización y los de caducidad posterior, serán almacenados detrás de los que están por vencer. De esta manera, se asegura el despacho de los productos cumpliendo los principios del método Fifo, que ayuda a evitar pérdidas por caducidad.
- El jefe del departamento de bodega y el personal de esta dependencia, en general tienen la obligación de cumplir con las normas de seguridad e higiene que demanda el área de trabajo a la que pertenecen.
- Al término de cada mes el jefe de bodega tendrá que presentar al gerente de compra y ventas, un informe detallado de la cuenta de inventarios, describiendo las entradas y salidas de mercadería con su respectiva justificación y saldo final comprobado con el inventario físico, para la conciliación con los saldos contables.

	<b>POLÍTICAS DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL DE INVENTARIO</b>	<b>APROBADO POR: GERENCIA GENERAL</b>
	<b>ÁREA: DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>	
<b>POLÍTICAS PARA EL EGRESO DE MERCADERÍA EN BODEGA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de comprobar que un producto de la bodega se haya deteriorado o entre en proceso de descomposición, se solicitará al jefe del departamento de bodega emitir un informe donde reporte la novedad y luego de aprobado, deberá registrar el egreso de bodega como daño físico del producto y reportar a contabilidad dicho proceso.</li> <li>• Es tarea prioritaria del jefe del departamento de bodega comunicar lo antes posible jefe de administración y finanzas, la proximidad de la caducidad o deterioro de algún producto almacenado en bodega, para que sean promocionados antes de que esto suceda.</li> <li>• Se debe informar al jefe del departamento de compras y ventas y al gerente general de la compañía, sobre la mercadería que tenga una rotación lenta del inventario, para que estas entren en un proceso de venta a base de estrategias que impulsen su comercialización.</li> <li>• El proceso de despacho debe realizarse rápidamente para no retrasar las actividades regulares de la empresa.</li> </ul>		

Elaborado por: Hungria y Madero (2022)

#### **4.4.4. Definición de procedimientos del área de bodega de**

##### **Importadora J&M**

##### **Clasificación y almacenamiento de mercaderías**

En el proceso de almacenamiento y control de las mercaderías, se designa al Jefe de Bodega como la persona responsable de la adecuada gestión del inventario de mercaderías, debiendo cumplir con las siguientes condiciones:

- Confirmar que el lugar de almacenamiento tiene la seguridad suficiente para evitar pérdidas por robo.
- Las mercaderías para ingresar a la bodega deben tener las condiciones especificadas en la orden de compra.
- La factura se utilizará como un formulario de respaldo para el pago, como prueba de los registros de la cuenta en la transcripción y una copia de su comprobante de ingreso a la bodega, debidamente revisada y aprobada en señal de que lo facturado equivale estrictamente a lo recibido.
- Las herramientas deberán ser codificadas y guardadas en sus respectivas ubicaciones.
- Se realizará una revisión cuidadosa de cada mercadería durante el almacenamiento para uso futuro.
- Las mercaderías adquiridas se anotarán en sus respectivas entradas en el libro asignado para dicho proceso.
- Todos los días se verificará si el almacén ha sido debidamente cerrado de acuerdo con las condiciones de seguridad requeridas, de manera que sólo se permita el ingreso de personal autorizado.

#### **4.4.5. Proceso de compra de mercaderías**

La descripción del proceso de compra de las mercaderías permitirá el correcto ingreso a la bodega y su correspondiente contabilización:

- El Jefe de Bodega debe proporcionar al Jefe de Administración y Finanzas, al menos 3 cotizaciones de varios proveedores.

- La autoridad competente revisará el precio de cotización recibido por el proveedor y luego seleccionará la cotización que cumpla con la calidad, condiciones de pago y precio.
- La compra se realizará en un lugar autorizado por el gobierno.
- La orden de compra se enviará al proveedor con el tiempo adecuado para que la mercadería llegue en los tiempos necesarios.
- Si el monto de la compra es menor a cien dólares, la compra se hará en efectivo, si el monto excede el monto anterior, la compra se realizará mediante cheque.
- Desglosar el inventario, en diferentes niveles, un nivel que comprenda los productos que más rotación tienen, el segundo nivel la mercadería que tiene una rotación de término medio y en el tercer nivel la mercadería que no tenga mucha rotación, puesto que de esta manera la empresa identificará qué productos conviene comprar más.

#### 4.4.6. Establecimiento de flujogramas de políticas

- **Flujograma para el proceso de ingreso de mercadería en bodega**

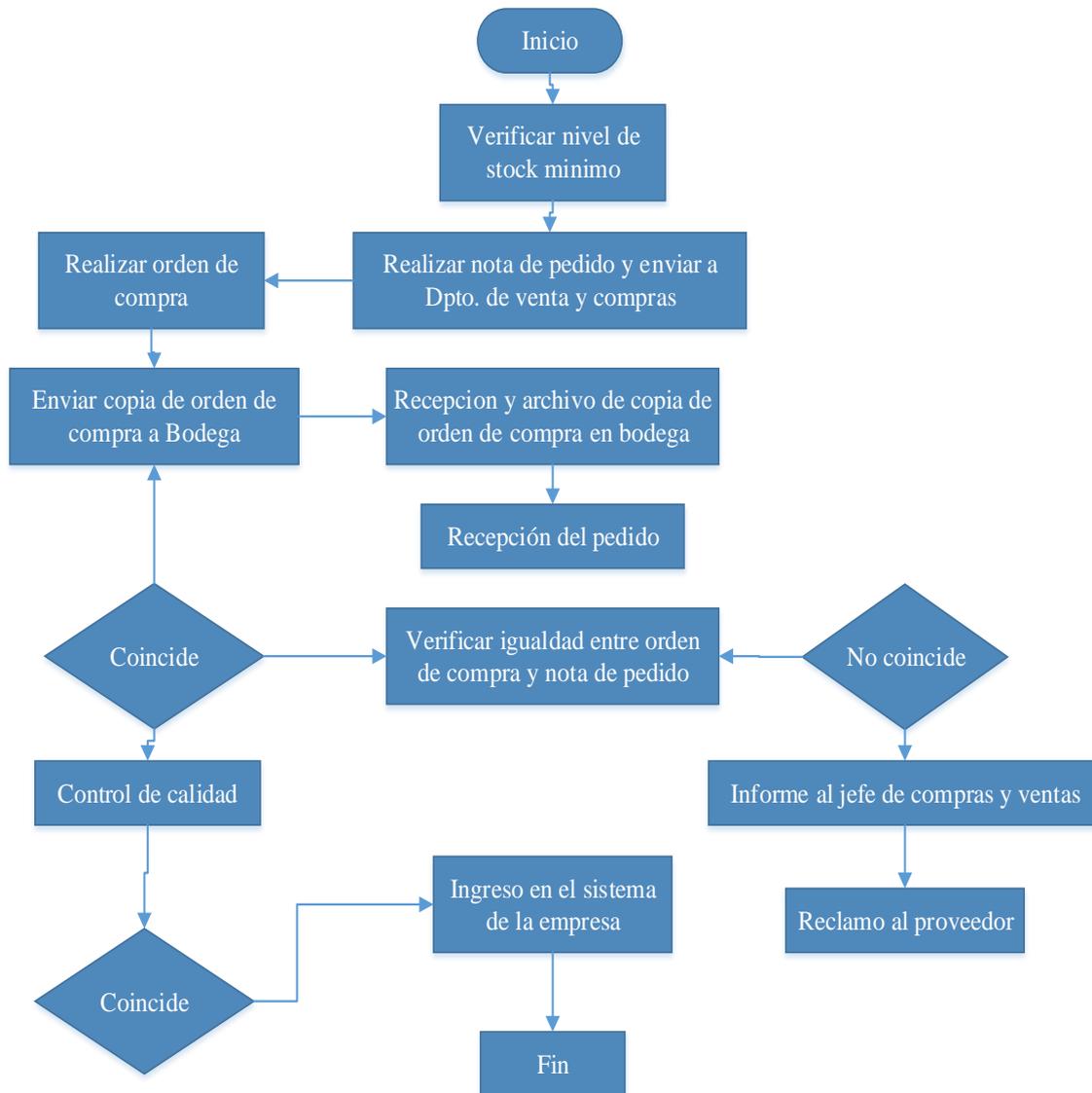


Figura 13- Flujograma para el proceso de ingreso de mercadería en bodega  
Elaborado por: Hungria y Madero (2022).

- **Flujograma para el proceso de custodio de mercadería en bodega**



Figura 14 - Flujograma para el proceso de custodio de mercadería en bodega  
Elaborado por: Hungria y Madero (2022).

- **Flujograma para el proceso de egreso de mercadería en bodega**

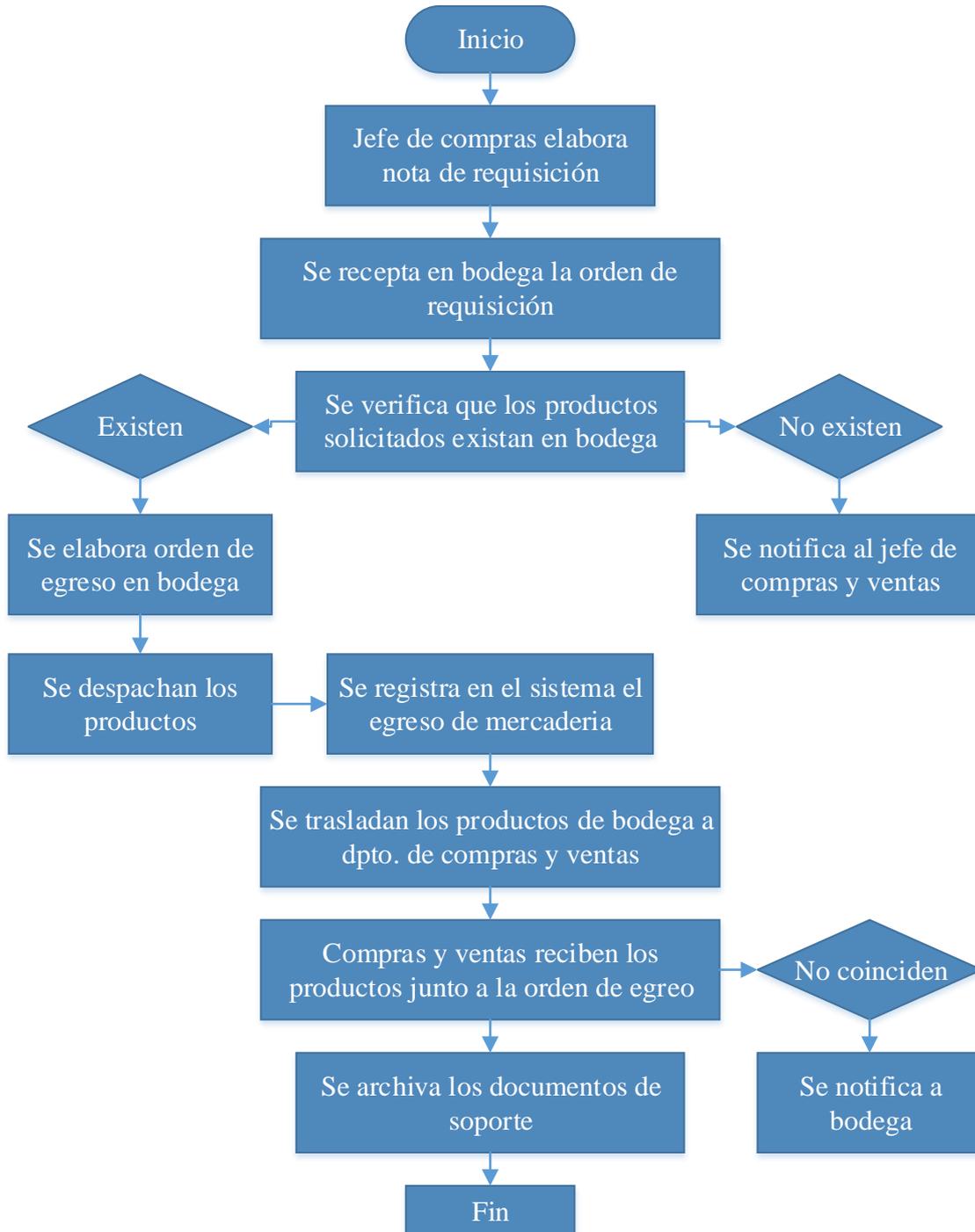


Figura 15 - Flujograma para el proceso de egreso de mercadería en bodega  
Elaborado por: Hungria y Madero (2022).

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación desarrollada, se concluye que actualmente la empresa Importadora J&M, no gestiona el control del inventario de manera eficiente, pues el sistema de existencias con el que actualmente cuentan, no les permite llevar un registro automatizado en bodega, tanto de los ingresos como de los egresos de mercadería, por lo que se les dificulta conocer el saldo real de las mercaderías almacenadas.

El personal que tiene bajo su cargo el manejo de los inventarios de las mercaderías no posee el conocimiento adecuado que les permita llevar un correcto almacenaje de los productos, siguiendo las normas técnicas y de fabricación, lo que genera pérdidas por deterioro o caducidad. En ocasiones se presentan desabastecimientos y sobreabastecimientos de los productos, los que se traducen en inconformidad de los clientes y recursos congelados de la empresa, respectivamente.

El manejo de los inventarios que efectúan los encargados de la bodega de mercaderías lo realizan de manera empírica y antitécnica, sin seguir un lineamiento que la empresa haya diseñado al respecto para el buen manejo de este rubro tan importante, que demanda gran parte de los recursos de la compañía.

## **RECOMENDACIONES**

Considerar implementar el uso del manual de procedimientos de control interno de las mercaderías que el autor del presente proyecto plantea para la mejora de los controles y aseguramiento del stock necesario de los productos, para de este modo optimizar los recursos económicos de la Importadora J&M.

Implementar un sistema de gestión de inventario automatizado que permita la vinculación directa con los registros contables y contar siempre con una conciliación de saldos bodega-contabilidad. Con la implementación del plan de mejora, que genera más control y revisión de los productos despachado a los clientes, quienes son los principales beneficiarios externos en la cual se genera la satisfacción y fidelidad de los antiguos y nuevos clientes.

Socializar y capacitar al personal de bodega, sobre el manual de procedimientos que se implementará para que cada uno de los trabajadores realicen de la mejor manera sus actuales procesos de mercadería en el área de bodega. El jefe de Bodega se recomienda que esté a cargo de todo el personal que se encuentre en dicha área, sus dirigidos deberán ejecutar las órdenes que este imparta, inherentes a la gestión del inventario de mercaderías de la empresa.

## Bibliografía

- Agosta, R., Martínez, P., Kohon, J., Pérez, J., Blas, F., Giacobone, G., . . . CENIT. (2020). Análisis de inversiones en el sector transporte terrestre interurbano latinoamericano a 2040. CAF - Banco de Desarrollo de América Latina. Obtenido de [https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1565/Ecuador\\_Analisis\\_de\\_Inversiones\\_en\\_el\\_Sector\\_de\\_Transporte\\_Interurbano\\_Terrestre\\_Latinoamericano\\_al\\_2040.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1565/Ecuador_Analisis_de_Inversiones_en_el_Sector_de_Transporte_Interurbano_Terrestre_Latinoamericano_al_2040.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bravo, J. (2011). Gestión de procesos (Alineados con la estrategia). Santiago de Chile: EVOLUCION. Obtenido de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/02-Dia5-TercerModeloProcesos.pdf>
- Crespo, T., López, J., Peña, J., & Carreño, F. (2003). Administración de Empresas Volumen II (Vol. II). Sevilla: EDITORIAL MAD. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=jo-goNah\\_osC&printsec=frontcover&dq=administracion+de+empresas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi4n4iPycvAhX9QzABHbFwAAUQ6AEwAHoECAQQAgh#v=onepage&q=administracion%20de%20empresas&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=jo-goNah_osC&printsec=frontcover&dq=administracion+de+empresas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi4n4iPycvAhX9QzABHbFwAAUQ6AEwAHoECAQQAgh#v=onepage&q=administracion%20de%20empresas&f=false)
- ISO 9001:2015. (10 de Abril de 2018). ¿Qué es un proceso según la ISO 9001:2015? Obtenido de Nueva ISO 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/>
- ISOtools. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad. ISOtools Excelence. Obtenido de <https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>
- ISOTools. (2017). Software Gestión Procesos. Obtenido de ISOTools Excellence: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>

KYOCERA. (2020). La gestión documental. Definición, conceptos clave e importancia.

Obtenido de KYOCERA Document Solutions:

<https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/la-gestion-documental-definicion-conceptos-clave-e-importancia-en-la-actualidad.html>

López, J. F. (09 de Febrero de 2020). Proceso Administrativo. Recuperado el 12 de Febrero de 2021, de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>

Nueva Iso 9001:2015. (19 de Junio de 2018). ¿Cómo ayuda un sistema de gestión documental a la certificación de la norma ISO 9001? Recuperado el 12 de Febrero de 2021, de Nueva Iso 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/06/como-ayuda-sistema-gestion-documental-certificacion-norma-iso-9001/>

Pereira, P. (2019). Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad. México

D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?id=xM\\_DDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=administracion+de+empresas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi\\_9NCtvoPuAhXXGVkFHYufAZk4ChDoATABegQIABAC#v=onepage&q=administracion%20de%20empresas&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=xM_DDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=administracion+de+empresas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi_9NCtvoPuAhXXGVkFHYufAZk4ChDoATABegQIABAC#v=onepage&q=administracion%20de%20empresas&f=false)

Pinto, G. (2009). Los manuales administrativos hoy. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Obtenido de

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42885035/2009-05->

[Los\\_Manuales\\_Administrativos\\_Hoy.pdf?1456016068=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLos\\_manuales\\_administrativos\\_hoy.pdf&](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42885035/2009-05-Los_Manuales_Administrativos_Hoy.pdf?1456016068=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLos_manuales_administrativos_hoy.pdf&)

Expires=1612814964&Signature=CqgbGbTpgc6fA1N1UzsJNE9BDboQ1m4K

Fxv

Rivera, K., & Solórzano, K. (2017). ANÁLISIS DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS Y SU INFLUENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE BANANO EN GUAYAQUIL.

Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL. Obtenido de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17470/1/An%C3%A1lisis%20de%20los%20Operadores%20Log%C3%ADsticos%20y%20su%20influencia%20en%20la%20cadena%20de%20suministros%20de%20las%20empresas.pdf>

Vivanco, M. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN.

Revista Universidad y Sociedad, 9(2), 247-252.

doi:<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

## Anexos

### Anexo 1 Preguntas de encuesta

**1. Si ha recibido atención directa por el personal de Importadora J&M ¿Cuál es su opinión sobre su atención?**

Muy buena

Buena

Indiferente

Mala

Muy en mala

**2. Sobre la gestión de sus pedidos, ¿sus pedidos llegaron a tiempo??**

Si

2 días de atraso

3+ días de atraso

5 + días de demora

10 + días de demora

**3. ¿Está usted de acuerdo que la visita de nuestra vendedora a sus instalaciones sea mensual??**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**4. ¿El producto que ha recibido en qué estado fue entregado?**

En buen estado

No muy buen estado

En mal estado

**5. ¿Está usted de acuerdo con las condiciones de pago?**

Si

No

**6. ¿Qué valoración daría referente a los precios y calidad de los productos?**

Excelente

Buena

Mala

Sin respuesta

**7. ¿Está usted de acuerdo con los tiempos de entrega de la mercadería?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**8. ¿Hace cuánto tiempo utiliza nuestros productos y servicios?**

1 año

2 años

3 + años

**9. Según usted ¿Cada que tiempo hace reposición de mercadería?**

15 días

30 días

45 días

**10. ¿Recomendarías nuestros productos a otra empresa?**

Si

No