



POSGRADOS

Maestría en

COMERCIO EXTERIOR Y GESTIÓN LOGÍSTICA

RPC-SO-33-NO.762-2021

Opción de Titulación:

Proyecto de titulación con componentes de investigación aplicada y/o de desarrollo

Tema:

Análisis comparativo de la cadena de logística en el proceso de importaciones de la empresa Akros Soluciones Tecnológicas durante el periodo 2017 a 2022 y su incidencia en la utilidad económica por cada negocio ganado

Autor(es)

Joshelyn Estefania
Sanchez Maldonado

Director:

Diego Xavier Herreria Castañeda

QUITO – Ecuador
2023



Autor(es):



Joshelyn Estefania Sanchez Maldonado

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Comercio Exterior y Gestión Logística por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

joss_sanchez16@hotmail.com

Dirigido por:



Diego Xavier Herreria Castañeda

Ingeniero en Comercio Exterior e Integración

Magíster en Comercio y Negociación Internacional

dherreria@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2023 © Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO– ECUADOR – SUDAMÉRICA

Joshelyn Estefania Sanchez Maldonado

Medios de comunicación tradicionales y alternativos: "Análisis comparativo de la cadena de logística en el proceso de importaciones de la empresa Akros Soluciones Tecnológicas durante el periodo 2017 a 2022 y su incidencia en la utilidad económica por cada negocio ganado"

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico principalmente a Dios, quien me ha dado la fuerza necesaria para confiar en mí durante todo este proceso y así poder llegar a cumplir uno de mis más grandes sueños. A mis padres Napis y Lolis, a mis hermanos Andre y Daniel por su amor incondicional, por ser el impulso que me hizo tomar la decisión de iniciar con este reto y por creer en mí al arriesgarme a cumplir con este sueño que hoy se materializa. Por todos sus sacrificios y su apoyo constante que han sido la clave de mi éxito. A todas las personas que directa o indirectamente me acompañaron en esta etapa tanto personal como profesionalmente. Y como olvidar a mi compañero de cuatro patitas Jack quien ha estado junto a mí en todo momento y en muchas largas noches de escritura.

AGRADECIMIENTO

Estoy muy agradecida con Dios por mantenerme firme en este proceso, a mi familia quienes, con su apoyo incondicional y amor contribuyeron a la culminación de este proyecto. Al fútbol que me enseñó que no importa las veces que uno caiga, hay que levantarse y seguir intentado hasta conseguir el objetivo.

A mi tutor Profe Diego por ser un gran mentor, por su paciencia y apoyo.

Tabla de Contenido

Resumen	9
Abstract	10
1. Introducción	11
2. Determinación del Problema.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Formulación del Problema	14
2.3 Justificación Teórica.....	15
2.4 Justificación Practica.....	17
2.5 Objetivos.....	18
2.6 Principales Resultados	19
3. Marco teórico referencial.....	20
3.1 Marco Conceptual	20
3.2 Bases Teóricas.....	23
4. Materiales y metodología.....	25
4.1 Métodos Empleados.....	25
4.2 Propuesta de Resultados	31
5. Resultados y discusión.....	32
6. Conclusiones.....	78
Referencias	81

Índice de tablas

Tabla 1.	32
Tabla 2.	37
Tabla 3.	41
Tabla 4.	42
Tabla 5.	45
Tabla 6.	47
Tabla 7.	50
Tabla 8.	52
Tabla 9.	55
Tabla 10.	58
Tabla 11.	58
Tabla 12.	63
Tabla 13.	63
Tabla 14.	63
Tabla 15.	64
Tabla 16.	64
Tabla 17.	64
Tabla 18.	65
Tabla 19.	69
Tabla 20.	73
Tabla 21.	76

Índice de figuras

Figura 1.	30
Figura 2.	65
Figura 3.	66
Figura 4.	74
Figura 5.	75

Análisis comparativo de la cadena de logística en el proceso de importaciones de la empresa Akros Soluciones Tecnológicas durante el periodo 2017 a 2022 y su incidencia en la utilidad económica por cada negocio ganado

Autor(es):

JOSHELYN ESTEFANIA SANCHEZ MALDONADO

Resumen

El desarrollo del presente trabajo de investigación tiene como propósito establecer estrategias con las que se permitan reducir los costos de la cadena logística de importación por la empresa Akros, para que en base a ello, se permita reducir los porcentajes de internación (se refiere a todos los costos involucrados en el proceso de importación, los mismos que se distribuyen para todos los ítems de las ordenes que se consolidan en el embarque), por ende mayor utilidad económica asegurando y garantizando la calidad del producto y servicio. La metodología de investigación está dada por el método inductivo, explicando además que para el levantamiento de la información se utilizó una entrevista cuyo universo poblacional se conforma por tres sujetos de estudio, adicional a ello también se utilizó un check list de formato digital, para determinar la descripción de los procesos logísticos y sus costos de importación,

Los resultados obtenidos demuestran que la empresa Akros mantiene bajos niveles de inventarios, agregando además que en la distribución interna se trabaja con rutas previamente establecidas buscando evitar fallas que generen costos adicionales, los vehículos se trabajan para cada ciudad estableciendo una coordinación de acuerdo a los requerimientos de los clientes, sin embargo, se reconoce además que en la compañía se han presentado problemas de desabastecimiento de productos e incumplimiento en las fechas de los contratos lo cual impacta en los niveles de rentabilidad de la compañía. El Plan para la implementación del nuevo proceso se inicia desde la creación de bodegas virtuales mediante el uso del programa de monitoreo HP SDS, diseñando un manual de procesos logísticos en el que identifiquen las acciones de distribución, documentos necesarios a utilizar y las responsabilidades correspondientes.

Palabras clave:

Logística, importación, procesos, rentabilidad, costos.

Abstract

The purpose of the development of this research work is to establish strategies that allow the costs of the import logistics chain to be reduced by the Akros company, so that based on this, it is possible to reduce the percentages of entry (this refers to all the expenditure that is involved in the importation process; these cost which are distributed for all the items per orders that are consolidated in shipment), therefore greater economic utility. ensuring and guaranteeing the quality of the product and service. The research methodology is given by the inductive method, also explaining that an interview was used to collect the information whose population universe is made up of three study subjects. In addition to this, a digital format checklist was also used to determine the description of the logistics processes and their import costs. The results obtained demonstrate that the Akros company maintains low levels of inventories, adding also that in internal distribution it works with previously established routes seeking to avoid failures that generate additional costs, the vehicles are They work for each city establishing coordination according to customer requirements. However, it is also recognized that the company has had problems with product shortages and non-compliance with contract dates, which impacts profitability levels. of the company. The Plan for the implementation of the new process begins with the creation of virtual warehouses through the use of the HP SDS monitoring program, designing a logistics process manual in which the distribution actions, necessary documents to be used and the corresponding responsibilities are identified.

Keywords:

Logistics, import, processes, profitability, costs.

1. Introducción

Es importante entender que para el desarrollo del presente proyecto es indispensable conocer ciertas definiciones tales como importación y logística por lo cual es necesario adentrar en conceptualización de las mismas.

El proceso de importación es una operación a través de la cual, cierta mercancía extranjera ingresa a regularización y fiscalización tributaria, así de esta manera se podrá después destinar de manera libre a diferentes funciones como pueden ser económica, de uso, producción o consumo. De esta manera, se menciona que:

Para entender el comportamiento de las importaciones, es indispensable familiarizarse con el término importación, lo cual significa la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional. También se considera importación la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios, al resto del territorio aduanero nacional en los términos previstos en el Decreto 2586 de 1999 (ICESI, 2022)

Dentro de esta operación pueden intervenir distintos tipos de objetos transportables y se materializa al momento de ingresar a una línea aduanera (territorio aduanero) e introducirla a consumo interior del país.

Es fundamental contar con una cadena logística, la cual permite que el negocio logre convertir el producto en ventas. De esta forma, los bienes o servicios tangibles e intangibles son aquellos que resultan en ingresos para una empresa. De esta manera, la empresa es la encargada de asegurarse de mantener una cadena logística que mueva materiales importantes de un lugar a otro de manera eficiente.

Según Ferrel et al (Ferrel, 2004) definen la logística como una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes (p.24), así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes.

Referente a lo mencionado por Lamb et al. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002) la logística “es el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo” (p.24).

Ahora bien, la logística en una empresa es lo más importante, pues mediante esta, se logra una secuencia y orden en donde se pueda satisfacer las necesidades del cliente y así se pueda generar la utilidad esperada, es un factor determinante el cual permite que una empresa sea competitiva dentro del mercado y mediante estrategias pueda lograr efectividad en todos los procesos vinculados.

2. Determinación del Problema

2.1 Antecedentes

La empresa objeto de estudio, se encuentra ubicada en Quito-Ecuador y se dedica a brindar servicios tecnológicos. Entre sus principales actividades se encuentra la compra y venta de equipos tecnológicos, cabe mencionar que la empresa no es mayorista ni se stockea ya que trabajan previo negocio ganado (contrato u orden de compra).

La principal temática incurre en la demora y costos elevados en la cadena logística en el proceso de importación. Mediante un análisis partiendo del año 2017, se podrá identificar los costos de importación y la utilidad económica por cada negocio ganado hasta el año 2022, en Octubre 2019 entró en vigencia la Resolución No. 024-2019, en el cual resuelve el arancel 0% en cuanto a tecnología, esto resultó un gran beneficio para la empresa, sin embargo, surgió la pandemia Covid-19 y no se logró obtener el máximo provecho de este, puesto que existió una considerable disminución tanto de negocios como de clientes.

Por consiguiente, algunas empresas a nivel global se vieron forzadas a cerrar sus actividades debido al confinamiento, esto se realizó con el fin de precautelar la salud de sus trabajadores. Motivo por el cual se produjo una paralización mundial debido a que existió un desabastecimiento total de piezas, los puertos y aeropuertos fueron cerrados, afectando al comercio exterior y, por ende, al funcionamiento directo de la empresa.

De este modo, tomando en consideración la reactivación económica después de la pandemia, se busca implementar ciertas estrategias como conseguir un porcentaje de internación menor con el objetivo de elevar la utilidad de los distintos negocios, obtener una mayor cantidad de proveedores internacionales con el propósito de eliminar los

proveedores locales, generando así un mayor flujo y por lo tanto volumen lo cual permitiría realizar importaciones con mayor frecuencia e incluso determinar que medio de transporte optimiza el costo y proceso de importación.

2.2 Formulación del Problema

El presente proyecto busca realizar un análisis comparativo de la cadena logística en el proceso de importaciones de la empresa Akros Soluciones Tecnológicas durante el periodo 2017 a 2022 y su incidencia en la utilidad económica de cada negocio ganado, es decir, al considerar las importaciones en el año 2019, se puede distinguir que, a pesar de contar con precios elevados, por distintas variables que afectaron directamente al sector comercial nacional e internacional, mismos que serán estudiados y analizados, sin embargo, la empresa no consideró dichos costos no estimados para la culminación de los proyectos para cumplir con las necesidades de los clientes finales. De esta forma, se busca presentar estrategias que puede generar una reducción porcentual notable que incremente la utilidad económica de cada negocio ganado de la empresa.

De igual manera, es fundamental mencionar que la pandemia generó un gran impacto tanto al desarrollo administrativo y operativo como al tema económico de la empresa, pues se presenciaron pérdidas en el ejercicio de utilidades, pérdida de clientes, malestar en la prestación de servicios (cierre de puertos y aeropuertos, desabastecimiento de partes), aumento significativo en los costos involucrados en el proceso de importación (costos de producción, costos de envío, flete internacional, flete local, almacenaje internacional, almacenaje local) mismos que no afectan solo al cliente externo si no también al capital humano de la empresa.

2.3 Justificación Teórica

CADENA DE LOGISTICA: La cadena logística comprende todos los procesos y medios que hacen que un producto se desplace desde la fábrica que lo ha producido hasta el consumidor o cliente final (Esneca, 2020). Es decir, en la cadena se incluyen transportistas, almacenes, y custodia de los productos.

OBJETIVO DE LOGISTICA: Según Mora (Mora L. , 2010) el objetivo de la logística “es ampliar las ventajas competitivas de la empresa, generando un incremento de los beneficios económicos obtenidos a través de la comercialización de sus productos o servicios, mediante las actividades llevadas a cabo para este fin” (p.24), que son: la distribución física de productos, el aprovisionamiento, manejo de información p comunicación, control de inventarios, estudio de la demanda y servicio al cliente. Además, se agrega que, como objetivos primordiales de la logística están al reducir los costos derivados de su propia actividad, y contribuir a la utilidad de la empresa, a través de la racionalización y optimización de los recursos.

FLETE: Para Mauleón (Mauleón Torres, 2014) el flete “es el transporte de mercancías, traslado de productos o mercaderías desde un origen hacia un destino, a través de los distintos medios de transporte” (p. 11). Esta actividad juega un papel importante dentro de la cadena de suministros ya que debe de ser eficaz con el manejo de los productos y eficiente en los tiempos de entrega.

IMPORTACION: La importación nace de la transacción entre los involucrados, ya sea personas jurídicas o no, empresas o naciones, donde consiste en el ingreso de mercancías al territorio nacional desde la parte extranjera de forma legal con la finalidad de utilizarlas o comercializarlas. Las importaciones tienen un papel importante ya que, mediante ellas, el mercado nacional puede abastecerse de manera más completa al

mismo tiempo que brinda una variedad más grande de insumos y productos para el uso de los consumidores, industrias o servicios que se desarrollan en el país (Mora, 2016, p.4).

Dichos productos pueden ser trasladados por diversos medios ya sea de forma marítima, aérea o terrestre. Sin embargo, existen ciertas medidas que deben ser consideradas para realizar dichas acciones, como restricciones de ciertos productos (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2017).

Según EMPRESAPE (2014) indica que existen tipos de importación:

- **Importación Directa.** - Es la labor que realizan las empresas dedicadas a la importación de diferentes tipos de productos (bienes de capital, intermedios y directos) para su distribución en el mercado local. La empresa importadora es la responsable de todas las obligaciones, así como del pago de los impuestos correspondientes.

- **Importación Indirecta.** - Se da cuando una empresa utiliza los servicios de otra empresa para llevar a cabo la importación de productos. En este caso, la empresa intermediaria es la que se responsabiliza por liquidar los gastos aduaneros y efectuar el pago de impuestos.

COMERCIO EXTERIOR: Según Gaitan (Gaitan & Torres, 2005) el comercio exterior se apoya cada vez más en la productividad comparada que “se basa en el empleo de técnicas de producción en constante proceso de renovación, que disminuyen costos, mejoran y estandarizan la calidad y amplían la diversificación de los productos” (p.10), A estos aspectos se suma la capacidad de negociación de las firmas y de los países.

2.4 Justificación Práctica

El objetivo principal de la cadena logística es conseguir que un producto se desplace de la manera más óptima desde su punto de fabricación hasta la etapa final que es la venta. Para poder lograr este proceso de una manera efectiva se debe tomar en cuenta ciertos puntos importantes:

- Planificación y gestión en la distribución de productos.
- Organización del transporte de la mercadería.
- Gestión de Stocks.
- Control de inventario.
- Organización de la mercadería vendida.

Es importante tener en consideración que la cadena logística fluctuará dependiendo el tipo de empresa. Así, podemos destacar la existencia de tres grandes tipos de cadena de logística: la cadena de las industrias, la cadena logística de empresas comerciales y la cadena de empresas de servicios.

De esta manera, una gestión de logística apropiada es crucial para el funcionamiento de la empresa, con esto se puede llegar a lograr el objetivo de la misma y así satisfacer las necesidades del cliente.

Es fundamental entender que la importación tiene como finalidad ingresar al mercado para el diferente consumo de mercaderías originarias de otros países al territorio aduanero nacional, las cuales se encuentran obligadas a pagar tributos o ingresan bajo el amparo de franquicias correspondientes.

2.5 Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias que reduzcan los costos en la cadena logística en el proceso de importación, por cada negocio ganado por la empresa Akros, mediante el análisis comparativo dentro de los periodos de estudio, para que de una forma eficiente pueda generar una mayor utilidad económica asegurando la calidad del producto y servicio hacia los clientes.

Objetivos Específicos

1. Efectuar el análisis comparativo del porcentaje de internación de los productos más vendidos 2017 a 2022, para determinar la variación en los costos dentro de la cadena de logística en el proceso de importación.
2. Identificar los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra en los negocios ganados y su afectación en el costo de importación de la empresa Akros.
3. Identificar los procesos en la adquisición de suministros relacionados a la logística, su incidencia en el costo e incumplimiento al cliente, para el planteamiento de estrategias optimas que optimicen la utilidad económica en la adquisición.

2.6 Principales Resultados

La pandemia Covid-19 no solo generó un impacto en los cambios de los procesos, sino que ha sido un acelerador para transformación, la adopción de tecnologías y procesos innovadores que antes, las empresas no tomaban en cuenta para tomar las decisiones de cambio. Estableciendo el plan de logística correcto dentro del proceso de importaciones en el cual se implementen estrategias que favorezcan e incentiven el desarrollo de la empresa, se logrará llegar a obtener un punto de equilibrio entre eficiencia y eficacia y así una correcta toma de decisiones.

Mejorar la utilidad de la empresa genera una reducción de costos, relacionados con la logística aumenta la rotación y la productividad, como consecuencia la planificación y cambio en la capacitación a nivel del mercado externo en lo relacionado a lo laboral. De este modo, mediante los respectivos análisis, la empresa será capaz de identificar cuáles son los proveedores potenciales, además de enfocar su prospección en los clientes correctos que valoran y pagarán por los productos y servicios brindados, los cuales se caracterizarán por calidad en características y tiempos.

Igualmente, el análisis de utilidad permitirá la organización evalúe las diferentes decisiones o negocios potenciales sin sesgos, es decir, se llevará a cabo una evaluación agnóstica y basada en evidencia de los datos obtenidos, lo que generaría un negocio mayormente lógico y analítico.

3. Marco teórico referencial

3.1 Marco Conceptual

LOGISTICA: Según Enrique (Enrique, 2004) manifiesta que la logística “es el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado” (p.15).

IMPORTACION: Burbano (Burbano Garcia, 1996) define como importación a la “acción comercial de adquirir bienes y servicios de otros países que ingresan al territorio nacional a través de las fronteras aduaneras para su legítimo control y regularización, a través del pago de los impuestos correspondientes” (p.11).

DISTRIBUCION: Según Jack (Jack, 2000) la distribución comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta.

EFICACIA: Según Robbins y Coulter (Robbins & Coulter, 2005) eficacia se define como "hacer las cosas correctas" (p.8), es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

DEMANDA: Según Fischer y Espejo (Fischer & Espejo, 2010) la demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado” (p.13).

ORGANIZACIÓN: Según Ferrell et al. (Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Ramos, & Flores, 2004) organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir

recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

FREIGHT FORWARDER: “Un freight forwarder traducido como agente de carga no es un transportador, sino una persona auxiliar, un intermediario profesional entre los intereses de la carga y el transportador, quien coordina y organiza el transporte de cosas desde el origen hasta el destino, pero que no se obliga a transportar él mismo y no acepta responsabilidad como transportador (Martínez, 2011)

RENTABILIDAD: La rentabilidad “es una medida por excelencia del resultado integral que se produce al combinarlas bondades del sector donde se encuentre la empresa y la adecuada gestión de quien la dirige.” (Mejia, 1999).

ARANCEL: Según Bancomext (Bancomext, 2003) “es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado receptor” (p.13). Se gravan las mercancías que se importan a fin de proteger a las similares que se fabriquen en el país.

CADENA DE SUMINISTROS: Según Wang (Wang, 2022) “una red de organizaciones que están relacionadas través de las conexiones downstream o corriente abajo (en la dirección de creación de un producto o servicio) y upstream o corriente arriba (en la dirección de los proveedores)” (p.13) En los diferentes procesos y actividades que producen valor en la forma de productos y servicios finales ofrecidos al consumidor final.

ADQUISICION: según Venegas (Venegas, 2013) es aquel mediante el cual la empresa obtiene los materiales y/o productos necesarios para continuar con la manufactura de sus productos, con la comercialización de sus productos y/o con sus actividades administrativas. Este proceso está generalmente asociado al proceso de compras, ya que a través de éste la empresa obtiene lo necesario para continuar con sus actividades.

Dentro de este proceso, no sólo se debe considerar el aprovisionamiento de bienes, sino también el de servicios, por lo que podríamos denominar también al proceso de adquisición como proceso de contratación de servicios.

SEGURO: Según la Ley 50/1980 del Contrato de Seguro, “El Contrato de Seguro es aquél por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar – dentro de los límites pactados - el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas”. (MOLINS, 2011)

ALMACENAJE LOCAL: Es la actividad principal que se realiza en el almacén y consiste en mantener con un tratamiento especializado los productos, sistemáticamente y con un control a largo plazo. Esta función no añade valor al producto. (mheducation)

AGENTE DE ADUANA: Personas que profesionalmente y mediando habilitación previa del servicio aduanero, gestionan en nombre y por cuenta de sus clientes el despacho de mercancías ante las aduanas. Realizando una actividad de intermediación en sentido amplio entre los interesados en efectuar una o más operaciones aduaneras y el servicio aduanero, lucrando con su profesión (BASALDUA)

IMPUESTOS: según Villegas (Villegas, 2002) “es el tributo exigido por el estado, a quienes se hallan en las situaciones consideradas por la ley como generadoras de la obligación de tributar hechos imponibles” (p.1), situaciones estas ajenas a toda concreta acción gubernamental vinculada a los pagadores.

UTILIDAD: es el beneficio total que una persona obtiene a partir de su consumo de bienes. En general, a mayor consumo más utilidad total. (PARKIN, 2010)

3.2 Bases Teóricas

Discusión de enfoques de diferentes autores

Según Mora (Mora L. , Gestion Logistica Integral: las mejores practicas en la cadena de abastecimiento, 2010) logística

esta para generar valor a la cadena de abastecimiento conformada por los proveedores, clientes y los accionistas, y su valor se traduce en términos de tiempo y lugar en que el producto llega a manos del cliente, por lo que este se incrementa aún más en el momento en el que el cliente está dispuesto a pagar una mayor cantidad por aquel servicio. También menciona que la logística tiene objetivo mantener el nivel adecuado de disponibilidad de los productos al menor costo y en óptimas condiciones (p.46).

Según Mora (Mora L. , Gestion Logistica Integral: las mejores practicas en la cadena de abastecimiento, 2016), logística” es una actividad generadora de valor, términos de crear oportunidad y reducción de costos” (p.13). En cuanto a Velez (Velez, 2014), logística comprende los procesos de almacenamiento en las diferentes bodegas, los procesos de transporte de bienes de un lugar a otro, flujos internos de materias primas productos terminados en planta, manejo de inventarios, y la recolección de datos, su administración, el almacenamiento y transmisión de datos (p.20)

Por parte de Cano y Ayala (Cano & Ayala, 2019) , definen que en la logística se puede desarrollar competencias que permiten dar solución a problemas reales en las organizaciones y se aplican conocimientos adquiridos en los procesos logísticos y administración de empresas (p.13).

Según ADUANAS, COMERCIO Y ADUANAS (ADUANAS, 2014) Importar “es la compra de bienes y servicios que provienen de empresas extranjeras” (p.1). Puede ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales.

Por otro lado, La SENAE (COPCI, 2010) define que la importación, Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y

obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACION al que se haya sido declarada.

Los autores Padin y Miguez (Padin & Miguez, 2006) definen de la siguiente manera el comercio exterior, “es la actividad económica de intercambiar bienes, valores, servicios y conocimientos entre dos o más personas, en una sociedad donde se compran, se vende o se intercambian mercaderías que han sido producidas para el consumo” (p. 43). Por otra parte, Fonts (Fonts, 2005) define a comercio exterior de la siguiente manera: “Básicamente se entiende por comercio exterior, el libre intercambio de mercancía (compra-venta) y la recepción- prestación de servicios” (p.27)

4. Materiales y metodología

Unidad de análisis

La unidad de análisis un elemento esencial dentro del proyecto de investigación, pues comprende los sujetos activos de los cuales se extrae la información. Es lo principal que un investigador analiza en su investigación. Hernández et al., (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2017) (p. 53).

En este sentido, la unidad de análisis de este estudio, está comprendida por dos (2) colaboradores del departamento de logística y el gerente general de la empresa Akros dedicada a actividades de planificación y diseño de sistemas informáticos.

4.1 Métodos Empleados

Método cualitativo

El método cualitativo según Hernández et al. (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2017) comprende un “sistema de técnicas de investigación que permite obtener los criterios, pautas o percepciones de las personas sobre un tema determinado” (p.44) .

Este método permitió identificar dos ejes: el primero; los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra en los negocios ganados y su afectación en el costo de importación de la empresa Akros y el segundo; los procesos en la adquisición de suministros relacionados a la logística, su incidencia en el costo e incumplimiento al cliente, para el planteamiento de estrategias optimas que optimicen la utilidad económica en la adquisición.

Método inductivo

El método inductivo constituye tanto el razonamiento como el argumento en la que se sustenta la premisa de estudio, con el propósito de identificar patrones de los que se extrae las consideraciones finales de la investigación (Maya, Métodos y técnicas de investigación, 2014) (p.23).

Por tanto, el método inductivo se aplicó para este estudio respecto a el establecimiento de un análisis comparativo del porcentaje de internación de los productos más vendidos de la empresa Akros en el periodo 2017 a 2022, como premisa para determinar la variación en los costos dentro de la cadena de logística en el proceso de importación y posteriormente valorar cuales fueron los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra y su afectación en el costo de importación, así como determinar los procesos en la adquisición de suministros relacionados a la logística, su incidencia en el costo e incumplimiento al cliente.

Técnica de levantamiento de procesos

El levantamiento y descripción de los procesos comprende la forma de representación de todos los aspectos de la investigación y específicamente las herramientas de las que se ha valido el investigador para recolectar la información real y de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un determinado proceso para lograr un óptimo resultado, Maya (Maya, Métodos y técnicas de investigación, 2014) (p. 40).

Las técnicas de levantamiento empleadas en este estudio constituyeron los elementos clave del trabajo en calidad, pues permitieron sistematizar la información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar en todo momento los resultados.

Para realizar el levantamiento y descripción de los procesos, se empleó en un primer momento un check list, con el objetivo de proponer los controles que garantizaron que no se obvie nada importante durante el proceso de reestructuración de datos, que pueda comprometer los resultados.

La lista de chequeo como también se le conoce, constituyó un formato digital que permitió identificar cuáles fueron los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra en los negocios ganados, valorando si se realizaron acciones repetitivas que se debieron verificar, lo que trajo como consecuencia negativa una gran afectación en el costo de importación de la empresa Akros. Así mismo se propuso como herramienta, para llevar los procedimientos logísticos de forma ordenada y sistemática el cumplimiento de los requisitos que contiene la lista.

En un segundo momento, se empleó como técnica la cadena de valor, esta herramienta permite analizar en profundidad las actividades y acciones de las empresas u organizaciones para entender sus costos, fuentes actuales y ventaja competitiva respecto a la competencia. Así mismo admite optimizar los procesos de manera eficiente, incrementar la producción y fidelizar a los clientes (OIT, 2016).

La cadena de valor como técnica de levantamiento de información dio respuesta al segundo objetivo de la investigación, pues permitió identificar los procesos en la adquisición de suministros relacionados a la logística, así como su incidencia en el costo e incumplimiento al cliente, lo que posteriormente admitió un eje propositivo, que residió en el planteamiento de estrategias que optimizaron la utilidad económica de la empresa Akros.

Proceso de obtención de datos e instrumentos de recolección

El proceso de obtención de datos permitió la recopilación de información teórica, basado en la descarga de documentos y análisis de antecedentes de estudios proveniente de fuentes primarias, que respaldaron los elementos propositivos del estudio sobre el planteamiento de estrategia que optimicen la utilidad económica de la empresa objeto de este estudio.

Posteriormente se empleó como instrumento de estudio un cuestionario abierto, bajo la técnica de entrevista semi-estructurada ya que se contó con una lista de preguntas, que fueron variando durante el desarrollo del conversatorio, así mismo se replantearon preguntas con el fin de obtener nueva información de indicadores que saltaron en el flujo de la conversación.

Este instrumento de estudio permitió sostener una conversación con los sujetos que comprendieron la unidad de análisis de esta investigación, analizando los procesos logísticos de la empresa, así como consideraciones profesionales sobre los constantes incidentes que conllevan al retraso e incumplimiento logístico sobre la entrega de órdenes de compra, y por qué motivos se ha visto afectada la empresa respecto al costo de importación.

Descripción del proceso de análisis de datos.

El proceso de análisis y tratamiento de datos de este estudio, se fundamentó en los métodos, técnicas, matrices y herramientas empleadas para la sistematización de resultados, las cuales se aplicaron en el siguiente orden:

En primer lugar, se realizó una lectura sistemática y comparativa de investigaciones base, juntamente con los resultados obtenidos de la entrevista aplicada a los colaboradores de la empresa en el departamento de logística de la misma y al gerente

general, esto con el fin de recolectar información sobre cuáles fueron los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra en los negocios ganados y su afectación en el costo de importación.

Así mismo, la entrevista permitió recopilar datos sobre los procesos en la adquisición de suministros relacionados a la logística. Por otra parte, en esta fase se empleó el método inductivo, pues se llevó a cabo el análisis comparativo del porcentaje de internación de los productos más vendidos de la empresa Akros en el periodo 2017 a 2022, como premisa para determinar la variación en los costos dentro de la cadena de logística en el proceso de importación.

Respecto a las técnicas, herramientas y matrices empleadas para realizar el levantamiento y descripción de los procesos, se utilizaron la check list, desde un formato digital que permitió identificar los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra. Además, se usó la cadena de valor, como herramienta gráfica de descripción de procesos con el fin de analizar en profundidad las actividades y acciones de las empresas u organizaciones para entender sus costes, fuentes actuales y ventaja competitiva respecto a la competencia.

Mapa conceptual de lo métodos teóricos y empíricos usados

Figura 1 Mapa conceptual- metodología



Fuente: Elaboración propia

4.2 Propuesta de Resultados

En cuanto al siguiente proceso que comprende el análisis y discusión de resultados, se llevó a cabo la estructuración de tres subdivisiones que plantean lo siguiente:

En una primera subdivisión se encuentra una matriz que contiene las preguntas de las entrevistas, categorizadas como indicadores, cuyas respuestas sostienen un enfoque central de los aspectos más relevantes y respondidos con mayor frecuencia, generando así un solo hilo conductor de las respuestas obtenidas.

En la segunda subdivisión se visualiza la aplicación de la herramienta check list y su respectivo análisis sobre los resultados referente a cada procedimiento del área logística específicamente sobre los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra, complementada con un flujograma de procesos que expresa cada una de las acciones optimizadas.

Finalmente en la tercera subdivisión se acompaña la cadena de valor, en donde se identificaron los procesos en la adquisición de suministros relacionados a la logística, su incidencia en el costo e incumplimiento al cliente, para el planteamiento de estrategias optimas que optimicen la utilidad económica en la adquisición. Esto se acompaña con una matriz de estrategias, indicadores y resultados optimizados para incrementar la utilidad económica de la empresa Akros.

5. Resultados y discusión

Los resultados de esta investigación, se enmarcan en cinco subdivisiones que inician con la exposición una matriz que contiene las preguntas de las entrevistas, categorizadas como indicadores, cuyas respuestas sostuvieron en los enfoques centrales, sobre los aspectos más relevantes para el análisis de datos.

Así mismo, se aplicó el check list de la cadena logística y el proceso con su respectivo análisis sobre los resultados referente a cada procedimiento del área logística específicamente sobre los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra, complementada con la descripción de la propuesta y mejora. Por último, se expusieron los resultados de factibilidad y el plan de proceso de mejora que prosigue a partir de la propuesta de estudios.

Resultados (valorativo- cuantitativo- cualitativo) de estudio

Los resultados de estudio que se exponen a continuación responden a una investigación valorativa (check list) cualitativa (entrevista) cuantitativo (análisis de los productos más vendidos en el 2017-2022) que permitió recolectar la información y datos necesarios para el planteamiento de la propuesta de innovación y mejora.

En primer lugar, se llevó a cabo de forma valorativa una entrevista que estuvo dirigida al gerente general de la empresa Akros en la que se evidenció lo siguiente:

Tabla 1 *Entrevista – gerente de Akros*

Indicador	Resultado	Diagnóstico
Clasificación del nivel de eficiencia en base a la logística	En cuanto al almacenaje; Akros cuenta con bajos niveles de inventario, la mercadería que se compra es para entrega coordinada con el cliente de acuerdo a los SLA's que han sido	Nivel de eficiencia: Almacenaje: Medio Distribución: Alto

<p>que emplea la empresa AKROS</p>	<p>negociados previamente, esto hace que el costo del almacenaje sea bajo y no impacte al costo final del producto.</p> <p>En cuanto a la distribución interna; se trabaja con rutas previamente coordinadas y sectorizadas, evitando entregas fallidas que generan gastos adicionales. De igual manera, se cuenta con empresas de Courier como un apoyo adicional en la distribución. Se tienen tiempos de respuesta muy cortos que cumplen los SLA's determinados tanto por Akros como los ofrecidos a los clientes.</p>	
<p>Proceso de entregas de la mercadería en la empresa AKROS</p>	<p>El proceso de distribución es bastante sencillo debido al giro de negocio que mantenemos, trabajamos con un vehículo por cada ciudad que cumple una ruta diaria la cual se coordina en base a los requerimientos de los clientes en base a negocios y llegada de equipos a las bodegas. Para provincias, manejamos rutas mediante Courier, estos requerimientos también se los atiende bajo demanda</p>	<p>Proceso de entregas: Para provincia se manejan rutas mediante Courier – Ruta diaria: vehículo diario por ciudad.</p>
<p>Costos que inciden dentro de la cadena de logística</p>	<p>Buscamos ser eficientes en cuanto a costos, considero que somos rápidos para reaccionar ante cualquier variación y eso nos permite minimizar el impacto de un incremento en tarifas o servicios contratados sin que se vea afectada la calidad del servicio que recibimos.</p>	<p>La incidencia de costo logístico por funciones internas es controlada. Sin embargo, el costo por funciones externas no es controlado debido a las</p>

		variantes de costos logísticos
Inconvenientes reflejados en la cadena logística (Actividades Primarias)	<p>A pesar de que las incidencias y constantes interrupciones que se vieron durante la pandemia, seguimos afrontando problemas de desabastecimiento de productos, largos tiempos de producción que no se logran recuperar, esto nos lleva a incumplimiento en fechas de contratos que impacta y puede llegar a impactar fuertemente en la rentabilidad de los negocios de la empresa.</p> <p>En las actividades más comunes que se presentan, están problemas de stock rezagado y compras ineficientes de consumibles para los negocios de outsourcing, sobre los cuales estamos trabajando en políticas que mejoren el control de estos procesos.</p>	<p>Desabastecimiento de productos es la razón principal del incumplimiento de las fechas establecidas contractualmente con los clientes lo que está impactando en la rentabilidad de la empresa Akros.</p>
Interrelación con los departamentos que se encuentran involucrados en los procesos de logística	<p>Hay una cierta desconexión entre las áreas de preventa, servicios y logística, a pesar de ser áreas que tienen un fuerte impacto entre sí, no se logra mantener una comunicación efectiva entre lo que se puede hacer y lo que se necesita hacer.</p>	<p>Desconexión entre las áreas de preventa, servicios y logística debido a que la empresa no cuenta con una planificación estratégica que optimicen la utilidad económica en los procesos logísticos.</p>

<p>Importancia sobre las probables consecuencias en el factor ambiental dentro del entorno y procesos de trabajo (reciclaje, ahorro de energía, gestión de recursos)</p>	<p>Sí, a través del área de Talento Humano gestionamos campañas para el ahorro de energía y de recursos, de igual manera, a través de las marcas que representamos, realizamos campañas de reciclaje de productos como toners, cartuchos y papel. Finalmente, somos parte de un comité que está fuertemente comprometido con la ejecución de la Ley de Economía Circular, como parte de este, en el 2023 estamos diseñando un plan de reciclaje tecnológico netamente.</p>	<p>Se establecen políticas que mitigan el impacto ambiental en los procesos de trabajo.</p>
<p>La empresa atiende en tiempo y en manera los requerimientos, reclamos y sugerencias que los clientes realizan</p>	<p>Atendemos de manera oportuna a los reclamos de los clientes, sin embargo, al trabajar con marcas reconocidas mundialmente, debemos acogernos a los procesos y tiempos que las marcas nos imponen, muchas de las veces estos tiempos y procesos son bastante extensos y complejos, como Akros, buscamos ofrecer alternativas y soluciones que compensen el malestar que se genera en los clientes.</p>	<p>La empresa responde de manera adecuada a los reclamos de los clientes, ofreciendo alternativas de compensación. Sin embargo, los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra en los negocios ganados, residen justamente en que los tiempos y fechas dependen de las marcas que imponen las fechas y</p>

procesos que suelen
demorar el proceso

Nota: Elaboración propia Entrevista realizada al gerente general de la empresa Akros (2023)

En la tabla 1, se sistematizó la entrevista en donde se pudo diagnosticar respecto al criterio del gerente general, que el proceso logístico en cuanto al almacenaje; la empresa Akros cuenta con bajos niveles de inventario, su modelo de compra se maneja bajo la entrega coordinada con los clientes a través de la figura de negociaciones previas, cuyo resultado en rentabilidad económica, sobre el costo del almacenaje no produce impacto en el producto final.

En lo que corresponde al proceso de distribución en ámbito interno; la empresa Akros en criterios del entrevistado manifestó que se lleva a cabo con rutas previamente coordinadas y sectorizadas. Esto ha constituido una estrategia que ha evitado gastos adicionales o entregas fallidas. Existe una red empresarial con empresas de Courier que sostienen este proceso, el cual se complementa con rutas coordinadas en cada ciudad.

En cuanto, a la identificación de los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra en los negocios ganados y su afectación en el costo de importación de la empresa Akros. Se pudo evidenciar que, respecto a las incidencias en la cadena logística, existen frecuentes falencias que residen en el desabastecimiento de productos, y por ende los periodos extensos de producción, hacen que se dé la figura del incumplimiento en fechas de contratos, lo que impacta de forma promedia en cuanto a la rentabilidad de los negocios de la empresa.

Por otro lado, en lo que concierne a la identificación de los procesos en la adquisición de suministros relacionados a la logística, su incidencia en el costo e incumplimiento al cliente, para el planteamiento de estrategias optimas que optimicen la utilidad económica en la adquisición. Se determinó, que en las operaciones más frecuentes se presentan problemas de stock rezagado y compras ineficientes de consumibles para los

negocios de outsourcing, sobre los cuales, se deben proponer políticas de mejoramiento del control de estos procesos. Así mismo, se evidencia una desarticulación entre las áreas de preventa, servicios y logística, ya que se carece de una comunicación efectiva entre lo que se puede hacer y lo que se necesita hacer.

En cuanto a la respuesta de la empresa responde de manera adecuada, en tiempo y forma, a las reclamaciones, devoluciones, y sugerencias realizadas por los clientes, sin embargo, los proveedores (marcas) imponen los periodos de entregas, por lo que son procesos muy extensos y complejos. Sin embargo, la empresa Akros, ofrece alternativas y soluciones que se traducen en respuestas económicas para mitigar el impacto en el cliente.

En cuanto a los resultados de la entrevista a los colaboradores (Analista de compra - Analista de planificación y control- jefe de bodega y Asistente de logística) los principales resultados se resumen en la siguiente matriz.

Cargo- Relacionado a la logística de la empresa:

Analista de Compras de Licenciamiento

Tabla 2 *Entrevista analista de compras - dificultades en el trabajo*

Dificultades en el trabajo	Frecuencia			
	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1.- ¿El producto llega estropeado?	X			
2.- ¿El vehículo de la empresa ha sufrido fallas mecánicas?		X		
3.- ¿Los pedidos llegan dentro de los tiempos establecidos a los clientes?		X		
4.- ¿Al momento de despachar pedidos existen errores que han		X		

tenido como resultado reclamos y solicitud de devolución por parte de los clientes?				
5.- ¿Las áreas donde se reciben y despachan los productos tienen la adecuación correcta?				X
6.- ¿Existe alguna queja por insatisfacción por parte de los clientes?		X		
7.- ¿Existe algún sistema o modelo específico que las áreas de carga y descarga?				X
8.- ¿La estructura del área de bodega se encuentra en orden y bien organizada?				X
9.- ¿Tiene fácil acceso a la mercadería que se encuentra en percheros, estanterías o unidades de almacenamiento?				X
10.- ¿El itinerario de entrega se planifica de acuerdo con las solicitudes de pedidos de los clientes?				X

Intervención de la gerencia

¿Cuál es la frecuencia con la que la Gerencia General de la empresa AKROS interfiere en

Ocasionalmente

las soluciones de inconvenientes que puede presentarse a la hora de realizar su trabajo?

¿Cuáles serían los beneficios que obtendría su departamento al llevar a cabo un rediseño en el proceso logístico en relación al recibimiento, almacenamiento y despacho de los pedidos?

Contar con un rediseño permitiría poder almacenar de manera correcta la mercadería que pertenezca a proyectos con mayor rotación. Adicional podría mejorar la manera de receptar las solicitudes de despacho con la información adecuada

¿Cuál es el nivel de satisfacción al momento de realizar las actividades y procesos que se le fueron asignados en la empresa?

Alto

Nota: Elaboración propia, Entrevista realizada al analista de compra de la empresa Akros (2023)

En cuanto a la entrevista realizada al analista de compra de licenciamiento, se pudo conocer aspectos referentes a los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra en los negocios ganados y su afectación en el costo de importación de la empresa Akros; evidenciando que respecto a la mercadería la empresa establece protocolos de cuidado para evitar el deterioro de esta. Sin embargo, debe trabajar en mecanismos respecto a los vehículos de distribución ya que ocasionalmente sufre averías y esto llega a incidir en el retraso.

Partiendo de la premisa anterior, debido a temas relacionados con el vehículo para la distribución de la mercadería ocasionalmente, se llega a cumplir con el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes. Por otro lado, otro factor incidente, que responde a que ocasionalmente los despachos de mercadería tienen errores, por lo que son objeto de reclamo y en su mayoría se evidencia la devolución por los clientes. Es por ello que ocasionalmente se ha generado descontento con los clientes.

En cuanto a las zonas de recepción y despacho siempre son de fácil acceso y las zonas de carga y descarga de los pedidos siempre siguen un modelo u orden específico lo que contribuye a que el proceso de distribución no se retrase aún más en el caso de que venga demorado por condiciones externas no inherentes a la empresa.

Dentro del proceso logístico también se pudo evidenciar que la empresa Akros siempre cuenta con estrategias de distribución, en lo referente a la organización de sus bodegas, por lo que los productos en perchas, vitrinas o secciones de almacenamiento son ocasionalmente de fácil acceso. Finalmente, la empresa siempre establece modelos sobre las rutas de entrega que se organizan en función de los requerimientos de los pedidos de los clientes.

Por otro lado, se pudo conocer dentro del proceso investigativo, que ocasionalmente la Gerencia de la empresa interviene en la solución de las dificultades que se presentan al momento de desempeñar su trabajo; esto se puede contrastar con el desconocimiento del gerente del proceso de distribución quien lo ha descrito como eficiente, cuando el recurso humano del proceso logístico, menciona las falencias de este (vehículos averiados en temas de distribución de mercadería al cliente, no se cumplen los tiempos de entrega en ocasiones). Esto también refleja el problema de comunicación manifestado por el gerente general entre los departamentos. En este sentido, de acuerdo a los fundamentos expresados en el estudio y a partir del análisis de las entrevistas, se evidencia los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra en los negocios ganados, por lo que esto sino se atiende oportunamente puede llegar a afectar la rentabilidad económica de la empresa. Respecto a una indagación más prospectiva, el entrevistado (analista de compra) mencionó que contar con un rediseño permitiría poder almacenar de manera correcta la

mercadería que pertenezca a proyectos con mayor rotación. Adicional podría mejorar la manera de receptar las solicitudes de despacho con la información adecuada

Atención del proceso logístico de la empresa, pondere de lo más importante a lo menos importante

Tabla 3 *Entrevista analista de compras - beneficio de trabajo*

CALIFICACIÓN					
Beneficios en el trabajo	1(Nada importante)	2(Poco Importante)	3(Básicamente importante)	4 (Importante)	5(Muy Importante)
1. Eficiencia en entregas y los despachos.					X
2.- Excelente mantenimiento del transporte.					X
3.- Aprovechar de mejor manera las áreas de almacenamiento de la bodega.				X	
4.- Aprovechar al máximo las áreas de carga y descarga				X	
5.- Agilidad en la atención al cliente.					X
6.- Mejorar la distribución de la mercadería en					X

bodega.					
7.- Mejorar la planificación de los despachos de acuerdo con la ruta definida.				X	
8.- Reducir la devolución de pedidos.					X

Nota: Elaboración propia, Entrevista realizada al analista de compra de la empresa Akros (2023)

En cuanto a los resultados de clasificación, correspondiente a los beneficios de trabajo, se pudo conocer que la en la cadena logística y los procesos relacionadas a esta la agilidad en las entregas y despachos son muy importantes, así como el mantenimiento óptimo del transporte; de forma importante la mejor utilización de espacios de almacenado en bodega y de espacios de embarque. Por otro lado, los aspectos que se consideran necesarios y absolutamente importantes dentro de la cadena, responden a la rapidez del servicio al cliente, mejoramiento en la organización de los productos en bodega, mejoras en la distribución de los despachos en base a una ruta específica. Con el fin de disminuir la cantidad de pedidos devueltos.

Cargo – Relacionado a la logística de la empresa: Analista de planificación y control

Frecuencia de presentación de dificultades al momento de desempeñar su trabajo

Tabla 4 *Entrevista al analista de planificación y control*

Dificultades en el trabajo	Frecuencia			
	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1.- ¿El producto llega estropeado?		x		
2.- ¿El vehículo de la empresa ha sufrido fallas mecánicas?		x		
3.- ¿Los pedidos llegan dentro de los tiempos establecidos a los clientes?			x	

4.- ¿Al momento de despachar pedidos existen errores que han tenido como resultado reclamos y solicitud de devolución por parte de los clientes?		x		
5.- ¿Las áreas donde se reciben y despachan los productos tienen la adecuación correcta?				x
6.- ¿Existe alguna queja por insatisfacción por parte de los clientes?		x		
7.- ¿Existe algún sistema o modelo específico que las áreas de carga y descarga sigan?		x		
8.- ¿La estructura del área de bodega se encuentra en orden y bien organizada?			x	
9.- ¿Tiene fácil acceso a la mercadería que se encuentra en percheros, estanterías o unidades de almacenamiento?				x
10.- ¿El itinerario de entrega se planifica de acuerdo con las solicitudes de pedidos de los clientes?			x	

Intervención de la gerencia

¿Cuál es la frecuencia con la que la Gerencia General de la empresa AKROS interfiere en las soluciones de inconvenientes que puede presentarse a la hora de realizar su trabajo? Ocasionalmente

¿Cuáles serían los beneficios que obtendría su departamento al llevar a cabo un rediseño en el proceso logístico en relación al recibimiento, almacenamiento y despacho de los pedidos? Alto

¿Cuál es el nivel de satisfacción al momento de realizar las actividades y procesos que se le fueron asignados en la empresa? Alto

Nota: Elaboración propia, Entrevista realizada al analista de planificación y control de la empresa Akros (2023)

En cuanto a la entrevista realizada al analista de planificación y control, se pudo conocer aspectos referentes a los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra en los negocios ganados y su afectación en el costo de importación de la empresa Akros; evidenciando que respecto a la mercadería la empresa llega ocasionalmente deteriorada y se debe a los retrasos sobre la entrega de esta. Así mismo al igual que los criterios del analista de compras los vehículos de distribución ocasionalmente sufren averías y esto llega a incidir en el retraso.

Se pudo evidenciar que frecuentemente no se llega a cumplir con el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes, se analiza que esto es resultado en los retrasos que se ocasionan por la falla en la cadena de distribución. Por otro lado, al igual que el criterio del analista de compra, se evidencia que los despachos de mercadería tienen errores de forma ocasional, por lo que son objeto de reclamo y en su mayoría se evidencia la devolución

por los clientes. Es por ello que ocasionalmente se ha generado descontento con los clientes. En cuanto a las zonas de recepción y despacho siempre son de fácil acceso y las zonas de carga y descarga de los pedidos siempre siguen un modelo u orden específico lo que contribuye a que el proceso de distribución no se retrase aún más en el caso de que venga demorado por condiciones externas no inherentes a la empresa.

Atención del proceso logístico de la empresa, pondere de lo más importante a lo menos importante

Tabla 5 *Beneficios en el trabajo – analista de planificación y control*

Beneficios en el trabajo	Calificación				
	1 (Nada importante)	2 (Poco Importante)	3 (Básicamente importante)	4 (Importante)	5 (Muy Importante)
1.- Eficiencia en entregas y los despachos.				X	
2.- Excelente mantenimiento del transporte.					X
3.- Aprovechar de mejor manera las áreas de almacenamiento de la bodega.					X
4.- Aprovechar al máximo las áreas de carga y					X

descarga.					
5.- Agilidad en la atención al cliente.					X
6.- Mejorar la distribución de la mercadería en bodega.					X
7.- Mejorar la planificación de los despachos de acuerdo con la ruta definida.					X
8.- Reducir la devolución de pedidos.					X

Nota: Elaboración propia, Entrevista realizada al analista de planificación y control de la empresa Akros (2023)

Respecto a la clasificación correspondiente a los beneficios de trabajo del analista de planificación y control, se pudo conocer que la en la cadena logística que la agilidad en las entregas y despachos se ponderaron como importantes; en cuanto al mantenimiento óptimo del transporte se calificó como uno de los procesos de la cadena más importantes; así como la utilización de espacios de almacenado en bodega y de espacios de embarque. Por otro lado, los aspectos que se consideran necesarios y absolutamente importantes dentro de la cadena, responden a la rapidez del servicio al cliente, de acuerdo a las propias proposiciones de entrevistado es importante que la alta gerencia en

conjunto con el talento humano del proceso logístico establezcan políticas de mejoramiento en la organización de los productos en bodega, mejoras en la distribución de los despachos en base a una ruta específica, con el propósito de disminuir o anular la cantidad de mercadería devuelta, así como los reclamos e insatisfacción por parte del cliente.

Cargo – Relacionado a la logística de la empresa: Jefe de Bodega

Frecuencia de presentación de las dificultades al momento de desempeñar su trabajo.

Tabla 6 Entrevista al jefe de bodegas- dificultades en el trabajo

Dificultades en el trabajo	Frecuencia			
	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1.- ¿El producto llega estropeado?		X		
2.- ¿El vehículo de la empresa ha sufrido fallas mecánicas?			X	
3.- ¿Los pedidos llegan dentro de los tiempos establecidos a los clientes?			X	
4.- ¿Al momento de despachar pedidos existen errores que han tenido como resultado reclamos y solicitud de devolución por parte de los clientes?			X	
5.- ¿Las áreas donde se reciben y despachan los productos tienen la adecuación correcta?				X
6.- ¿Existe alguna queja por	X			

insatisfacción por parte de los clientes?				
7.- ¿Existe algún sistema o modelo específico que las áreas de carga y descarga sigan?				X
8.- ¿La estructura del área de bodega se encuentra en orden y bien organizada?				X
9.- ¿Tiene fácil acceso a la mercadería que se encuentra en percheros, estanterías o unidades de almacenamiento?				X
10.- ¿El itinerario de entrega se planifica de acuerdo con las solicitudes de pedidos de los clientes?				X

Intervención de la gerencia

¿Cuál es la frecuencia con la que la Gerencia General de la empresa AKROS interfiere en las soluciones de inconvenientes que puede presentarse a la hora de realizar su trabajo?

Nunca

¿Cuáles serían los beneficios que obtendría su departamento al llevar a cabo un rediseño en el proceso logístico en relación al recibimiento, almacenamiento y despacho de los pedidos?

No mucho ya que la organización de la bodega está muy bien

¿Cuál es el nivel de satisfacción al momento de realizar las actividades y procesos que se le fueron asignados en la empresa? Es un 10/10 ya que no quedan pendientes

Nota: Elaboración propia, Entrevista realizada al jefe de bodega de la empresa Akros (2023)

En cuanto a la entrevista que se llevó a cabo con el jefe de bodega, uno de los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra se debe a que frecuentemente existen retrasos en cuanto a los despachos de mercadería para ser recibidos en bodega e iniciar el proceso de distribución interna, esto trae como consecuencia que en muchas ocasiones la mercadería llega en gran estado de deterioro.

En este mismo orden, se continúa evidenciando y contrastando con las entrevistas anteriores, las falencias en cuanto a las averías en el vehículo para la distribución de la mercadería. Se continúa sosteniendo como factor incidente del retraso, en que los despachos de mercadería tienen errores, por lo que son objeto de reclamo y en su mayoría de devolución por los clientes.

En cuanto a las zonas de recepción y despacho, se evidencia nuevamente relación a los criterios de los entrevistados anteriores en donde se manifiesta que, siempre son de fácil acceso y las zonas de carga y descarga de los pedidos siempre siguen un modelo u orden específico lo que contribuye a que el proceso de distribución no se retrase aún más en el caso de que venga demorado por condiciones externas no inherentes a la empresa.

Dentro del proceso logístico también se pudo evidenciar que la empresa Akros siempre cuenta con estrategias de distribución, en lo referente a la organización de sus bodegas, por lo que los productos en perchas, vitrinas o secciones de almacenamiento son ocasionalmente de fácil acceso.

En este caso particular, en criterios del jefe de bodega, la Gerencia de la empresa no interviene en la solución de las dificultades que se presentan al momento de desempeñar su trabajo; esto se puede contrastar con el desconocimiento del gerente del proceso de distribución y de las falencias en las actividades operativas de la bodega. Nuevamente se refleja el problema de desconexión entre los departamentos manifestado por el gerente general. Por otro lado, el jefe de bodega manifestó que contar con un rediseño no sería tan relevante, ya que el recurso humano en bodega traza sus propias estrategias para poder almacenar de manera correcta la mercadería.

Atención del proceso logístico de la empresa, pondere de lo más importante a lo menos importante

Tabla 7 Entrevista al jefe de bodega – beneficios en el trabajo
Calificación

Beneficios en el trabajo	1 (Nada importante)	2 (Poco Importante)	3 (Básicamente importante)	4 (Importante)	5 (Muy Importante)
1.- Eficiencia en entregas y los despachos.					X
2.- Excelente mantenimiento del transporte					X
3.- Aprovechar de mejor manera las áreas de almacenamiento					X

de la bodega.					
4.- Aprovechar al máximo las áreas de carga y descarga.				X	
5.- Agilidad en la atención al cliente.					X
6.- Mejorar la distribución de la mercadería en bodega.					X
7.- Mejorar la planificación de los despachos de acuerdo con la ruta definida.					X
8.- Reducir la devolución de pedidos.					X

Nota: Elaboración propia, Entrevista realizada al jefe de bodega de la empresa Akros (2023)

En cuanto a la matriz de clasificación correspondiente a los beneficios de trabajo del jefe de bodega, se pudo conocer que la en la cadena logística que la agilidad en las entregas y despachos se ponderaron como importantes; en cuanto al mantenimiento óptimo del transporte se calificó como uno de los procesos de la cadena más importantes; así como la utilización de espacios de almacenado en bodega y de espacios de embarque. Por otro lado, los aspectos que se consideran necesarios y absolutamente

importantes dentro de la cadena, responden a la rapidez del servicio al cliente, de acuerdo a las propias proposiciones de entrevistado es importante que la alta gerencia en conjunto con el talento humano del proceso logístico establezcan políticas de mejoramiento en la organización de los productos en bodega, mejoras en la distribución de los despachos en base a una ruta específica, con el propósito de disminuir o anular la cantidad de mercadería devuelta, así como los reclamos e insatisfacción por parte del cliente.

Cargo- Relacionado a la logística de la empresa: Asistente de logística

Frecuencia de presentación de las dificultades al momento de desempeñar su trabajo

Tabla 8 Entrevista al asistente de logística- dificultades en el trabajo

Dificultades en el trabajo	Frecuencia			
	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1.- ¿El producto llega estropeado?		X		
2.- ¿El vehículo de la empresa ha sufrido fallas mecánicas?			X	
3.- ¿Los pedidos llegan dentro de los tiempos establecidos a los clientes?				X
4.- ¿Al momento de despachar pedidos existen errores que han tenido como resultado reclamos y solicitud de devolución por parte de los clientes?			X	
5.- ¿Las áreas donde se reciben y despachan los productos tienen la adecuación correcta?			X	
6.- ¿Existe alguna queja por		X		

insatisfacción por parte de los clientes?				
7.- ¿Existe algún sistema o modelo específico que las áreas de carga y descarga sigan?			X	
8.- ¿La estructura del área de bodega se encuentra en orden y bien organizada?				X
9.- ¿Tiene fácil acceso a la mercadería que se encuentra en percheros, estanterías o unidades de almacenamiento?			X	
10.- ¿El itinerario de entrega se planifica de acuerdo con las solicitudes de pedidos de los clientes?				X

Intervención de la gerencia

¿Cuál es la frecuencia con la que la Gerencia General de la empresa AKROS interfiere en las soluciones de inconvenientes que puede presentarse a la hora de realizar su trabajo?	Ocasionalmente, se cuenta con funciones que deben cumplirse además de contar con indicadores de gestión de procesos que miden el rendimiento en relación a las funciones que desempeño mismos que son validados por el departamento de procesos.
¿Cuáles serían los beneficios que obtendría su departamento al llevar a cabo un rediseño en el	Alto, al ser el área que maneja directamente las entradas, salidas de equipos y suministros

proceso logístico en relación al recibimiento, este debe estar relacionado al mejoramiento almacenamiento y despacho de los pedidos? continuo del traslado de estos.

¿Cuál es el nivel de satisfacción al momento Alto, las actividades que desempeño están de realizar las actividades y procesos que se direccionado a cumplir con la entrega al le fueron asignados en la empresa? cliente o culminación del proyecto

Nota: Elaboración propia, Entrevista realizada al asistente de logística de la empresa Akros (2023)

Respecto a la entrevista que se llevó a cabo con el asistente de logística, se pudo conocer en respuesta al objetivo de identificar los factores incidentes en el retraso e incumplimiento logístico en la entrega de órdenes de compra se debe a que frecuentemente existen retrasos en los despachos de mercadería, esto trae como consecuencia que en muchas ocasiones esta se encuentre en estado de deterioro.

En este tercer criterio, aun se evidencia que en cada departamento son más frecuentes las falencias en cuanto a las averías en el vehículo para la distribución de la mercadería, por lo que se sigue sosteniendo como factor incidente del retraso, aunado a los errores, respecto a los despachos de mercadería, por lo que son objeto reclamo y en su mayoría de devolución por los clientes.

En cuanto a las zonas de recepción y despacho, en esta área frecuentemente son de fácil acceso y las zonas de carga y descarga de los pedidos siempre siguen un modelo u orden específico lo que facilita los procedimientos logísticos en dicha área.

Dentro del proceso logístico también se pudo evidenciar que la empresa Akros siempre cuenta con estrategias de distribución, en lo referente a la organización de sus bodegas, esto responde a las manifestaciones del jefe de bodega quien indicó trazar estrategias para mejorar sus procesos, por lo que los productos en perchas, vitrinas o secciones de almacenamiento son frecuentemente de fácil acceso.

Nuevamente, en criterios del asistente la Gerencia de la empresa no interviene frecuentemente en la solución de las dificultades que se presentan al momento de desempeñar su trabajo. Ocasionalmente, se cuenta con funciones que deben cumplirse además de contar con indicadores de gestión de procesos que miden el rendimiento en relación a las funciones que desempeño mismos que son validados por el departamento de procesos.

Así mismo, se refleja el problema de desconexión entre los departamentos manifestado por el gerente general. En cuanto al beneficio de un rediseño logístico respecto al almacenamiento, distribución y despacho de pedidos, el asistente logístico manifestó que sería absolutamente necesario al ser el área que maneja directamente las entradas, salidas de equipos y suministros este debe estar relacionado al mejoramiento continuo del traslado de estos.

Atención en cuanto al proceso logístico de la empresa, pondere de lo más importante a lo menos importante

Tabla 9 Entrevista al asistente logístico – beneficios en el trabajo

	Calificación				
Beneficios en el trabajo	1 (Nada importante)	2 (Poco Importante)	3 (Básicamente importante)	4 (Importante)	5 (Muy Importante)
1.- Eficiencia en entregas y los despachos.				X	
2.- Excelente mantenimiento					X

o del transporte.					
3.- Aprovechar de mejor manera las áreas de almacenamiento de la bodega.					X
4.- Aprovechar al máximo las áreas de carga y descarga.					X
5.- Agilidad en la atención al cliente.					X
6.- Mejorar la distribución de la mercadería en bodega.				X	
7.- Mejorar la planificación					X

de los despachos de acuerdo con la ruta definida.					
8.- Reducir la devolución de pedidos.					X

Nota: Elaboración propia, Entrevista realizada al asistente de logística de la empresa Akros (2023)

En lo que concierne a la clasificación sobre los beneficios de trabajo del asistente de logística, se evidenció que dentro del proceso logístico, la agilidad en las entregas y despachos obtuvo una ponderación de importante, manifestando que esto realzaría el valor de la empresa en los criterios de sus clientes; en cuanto al mantenimiento óptimo del transporte se calificó como uno de los procesos de la cadena más importantes; pues estos conlleva a alcanzar el objetivo de celeridad en las entregas.

En cuanto a los espacios de almacenado en bodega y de espacios de embarque los calificó como muy importante, pues todos estos elementos unidos, responden a la rapidez del servicio al cliente. Con base en los propios criterios del entrevistado, se calificó como muy importante que la alta gerencia en conjunto con el talento humano del proceso logístico establezca políticas de mejoramiento en la organización de los productos en bodega, mejoras en la distribución de los despachos en base a una ruta específica, con el propósito de disminuir o anular la cantidad de mercadería devuelta, así como los reclamos e insatisfacción por parte del cliente.

Resultado del Check List logística

¿Qué aspectos considera usted que deben ser tomados en cuenta, para integrar un modelo de logística (Actividades Primarias)?

Tabla 10 *Check List logística*

Check List logística		
Actividades clave primarias	Aspectos claves	Verificación
A) Transporte	A.1.- Reducir las tarifas del transporte.	✓
	A.2.- Mejorar los tiempos en las entregas.	X
	A.3.- Precio unitario de la mercadería que se transporta en base al peso/volumen.	✓
	A.4.- Clase de producto equipo y suministros tecnológicos	✓
B) Almacenaje (la empresa no es mayorista, trabaja bajo orden de compra del cliente o contrato de acuerdo a proyectos ganados)	B.1.- Tiempo estimado de despacho de los proveedores de las ordenes generadas.	✓
	B.2.- Tiempos de solicitud de órdenes de compra.	✓
	B.3.- Rotación de existencias de productos en el inventario.	
	B.4.- Control de inventario de los productos.	
	B.5.- Costo unitario de almacenaje por clase de productos	
C) Ventas	C.1.- Precio de venta de los productos.	
	C.2.- Costos de los productos vendidos y de las entregas.	
	C.3.- Costos de entregas de los productos sean en unidades o en peso/volumen.	

	C.4.- Clase de producto (frágil, nocivo, peligrosa, etc.) vendidos.	
D) Servicio	D.1.- Tiempos eficientes en las entregas de los productos.	✓
	D.2.- Entregas en tiempos óptimos.	✓
	D.3.- Prever y mitigar los riesgos por el deterioro de los productos.	X
	D.4.- Mejorar el proceso en la entrada y la salida de los productos.	✓
E) Operación	E.1.- Disminuir los costos administrativos.	✓
	E.2.- Eficiencia en el registro de la rotación del inventario.	✓
	E.3.- Interrelación entre los departamentos de bodega-logística, comercial y gerencia general.	✓
	E.4.- Eficientes procesos de compra, entrega y servicio al cliente.	✓
F) Estrategia	F.1.- Gastos de transporte asociados a las entregas de los productos como en peso/volumen.	X
	F.2.- Evaluación de variables que afectan a las entregas correctas de los pedidos y se plantean puntos de mejoras.	X
	F.3.- Creación de pedidos de bienes tangibles e intangibles por cada proyecto ganado	
	F.4.- Se establece métodos de comunicación interna, a través del área de marketing sobre el proceso de compra y entrega	X

G) Organización	G.1.- Se aplica un enfoque a procesos asignando responsables a las fases de un pedido o asociando responsables a pedidos	✓
	G.2.- Evaluación de desempeño de los colaboradores involucrados en la creación y entrega de los productos.	✓
	G.3.- Gerencia General informa a todos los colaboradores sobre las políticas y normativas que se maneja en las entregas de los productos.	X
	G.4.- Se mantienen acuerdos con empresas externas de transporte, mismas que deben cumplir indicadores establecidos.	✓
	G.5.- Constantes capacitaciones para perfeccionar el embalaje de los pallets donde vienen los productos.	X
H) Cultura empresarial- R.R.H.H	H.1.- Se ha establecido un sistema de DPO que abarca a todos los trabajadores inmiscuidos en el proceso de gestión y entrega de los productos de los pedidos.	✓
	H.2.- Realizan campañas de aprendizaje para los colaboradores que se encargan de los procesos de gestión y entrega de los productos.	X
	H.3.- Se Establecen responsabilidades, obligaciones y habilidades para efectuar las actividades y funciones a los colaboradores encargados en los procesos de gestión y entrega de productos.	✓
	H.4.- Los colaboradores responsables de los procesos de gestión y entrega de productos son autónomos en actuar	X

	de manera inmediata sobre algún inconveniente suscitado.	
--	--	--

Nota: Elaboración propia, Check list en los procesos logísticos de la empresa Akros (2023)

Resultado del Check List de procesos

Tabla 11 Resultados del Check List de procesos

Procesos	Verificación
La empresa evalúa los procesos de gestión de pedidos y entrega en todas las verticales del negocio y para cada etapa del pedido	✓
El sistema contable de la empresa permite estar al tanto de los datos por cliente, por canal de entrega y su referencia.	✓
La empresa asiste a sus clientes y proveedores en la proyección de la demanda para asegurar el suministro eficiente para sus pedidos	✓
La empresa cuenta con métodos que le proporcionan datos sobre la eficacia de su proceso de gestión de pedidos y entregas, que le permite analizar según diferentes dimensiones por el tipo de cliente, pedido.	✓
La empresa cuenta con recursos estratégicamente situados en las instalaciones de sus clientes, con la intención de adaptarse a sus necesidades, incluyendo aspectos como oficinas, almacenes y personal.	✓
La empresa ejecuta una segmentación frecuente y actualizada de los tipos de pedidos, identificando los parámetros necesarios para cada uno de ellos y ajustándose a los requerimientos de sus clientes.	✓
La empresa ha identificado y definido prioridades para los parámetros que establecen la calidad de un precio, teniendo en cuenta los datos otorgados por el cliente, como la rapidez, la precisión, la integridad, la documentación y demás	✓

La empresa se asegura de reunir todos los requerimientos acordados con el cliente y los registra en una ficha de logística, antes de continuar con la preparación del pedido.	✓
---	---

La empresa ha determinado procesos formales de cómo proceder en caso de que no se pueda conseguir la información completa	X
---	---

En los procesos de la empresa se incorporan medidas preventivas que prevén conflictos entre áreas en relación con la ejecución de pedidos y la viabilidad en su cumplimiento.	X
---	---

Observaciones: La compañía cumple con procesos que son establecidos de acuerdo al cargo de cada persona que participa en un proyecto, sin embargo, existe desconocimiento por parte del nuevo personal lo que dificulta el cumplimiento del mismo, y que la línea del negocio se cumpla en los tiempos acordados.

Nota: Elaboración propia, Check list en los procesos logísticos de la empresa Akros (2023)

Resultados cuantitativos

En este apartado se da respuesta al objetivo específico de estudio sobre la realización del análisis comparativo del porcentaje de internación de los productos más vendidos 2017 a 2022, para determinar la variación en los costos dentro de la cadena de logística en el proceso de importación, por lo que los resultados arrojados se esquematizan en un resumen a continuación:

Tabla 12 *Productos más vendidos periodo 2017 -2022*

PRODUCTOS MÁS VENDIDOS 2017-2022

- (1). Equipo de cómputo (portátiles, optiplex)
- (2). Accesorios (mouse, teclado, docking, monitores, mochilas, candados)
- (3). Servidores y accesorios
- (4). Suministros de impresión (toners & cartuchos, impresoras, repuestos, plotter)

Nota: Elaboración propia. Matriz de los productos más vendidos de la empresa Akros (2023)

A continuación, se exponen los productos más vendidos en el periodo 2017- 2022 de los productos que se menciona en la tabla 12

Tabla 13 *Periodo 2017*

CANTIDAD	COSTO TOTAL	2017	
		% ANUAL POR PRODUCTO	% GLOBAL ANUAL
(1) 4912	2.259.170,74	25%	26%
(2) 1859	\$ 102.091,34	58%	
(3) 282	\$ 511.629,44	25%	
(4) 2472	\$ 352.971,50	24%	

Nota: Elaboración propia. Matriz de los productos más vendidos de la empresa Akros (2023)

Tabla 14 *Periodo 2018*

CANTIDAD	COSTO TOTAL	2018	
		% ANUAL POR PRODUCTO	% GLOBAL ANUAL
(1) 3533	2.792.823,33	20%	20%
(2) 3548	\$ 258.854,25	31%	
(3) 153	\$ 660.665,34	19%	
(4) 9619	1.190.021,56	17%	

Nota: Elaboración propia. Matriz de los productos más vendidos de la empresa Akros (2023)

Tabla 15 *Periodo 2019*

CANTIDAD	COSTO TOTAL	2019	
		% ANUAL POR PRODUCTO	% GLOBAL ANUAL
(1) 2868	2.547.542,75	17%	19%
(2) 2423	\$ 142.996,83	39%	
(3) 113	\$ 524.809,06	19%	
(4) 7986	1.112.939,56	15%	

Nota: Elaboración propia. Matriz de los productos más vendidos de la empresa Akros (2023)

Tabla 16 *Periodo 2020*

CANTIDAD	COSTO TOTAL	2020	
		% ANUAL POR PRODUCTO	% GLOBAL ANUAL
(1) 3695	2.048.051,56	11%	16%
(2) 1264	\$ 80.918,60	37%	
(3) 104	\$ 350.056,23	19%	
(4) 2573	\$ 397.850,75	15%	

Nota: Elaboración propia. Matriz de los productos más vendidos de la empresa Akros (2023)

Tabla 17 *Periodo 2021*

CANTIDAD	COSTO TOTAL	2021	
		% ANUAL POR PRODUCTO	% GLOBAL ANUAL
(1) 4084	3.677.610,21	9%	13%
(2) 1840	\$ 69.991,22	26%	
(3) 54	\$ 423.063,51	15%	
(4) 3353	\$ 527.301,53	12%	

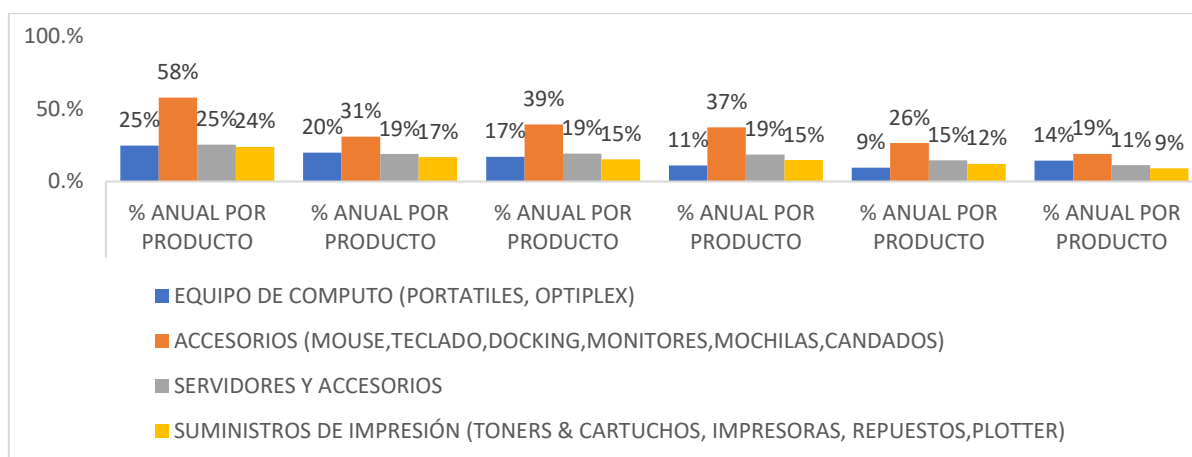
Nota: Elaboración propia. Matriz de los productos más vendidos de la empresa Akros (2023)

Tabla 18 *Periodo 2022*

CANTIDAD	COSTO TOTAL	2022	
		% ANUAL POR PRODUCTO	% GLOBAL ANUAL
2257	2.254.162,10	14%	19%
1900	\$ 139.500,68	19%	
26	\$ 230.500,25	11%	
3805	\$ 406.207,43	9%	

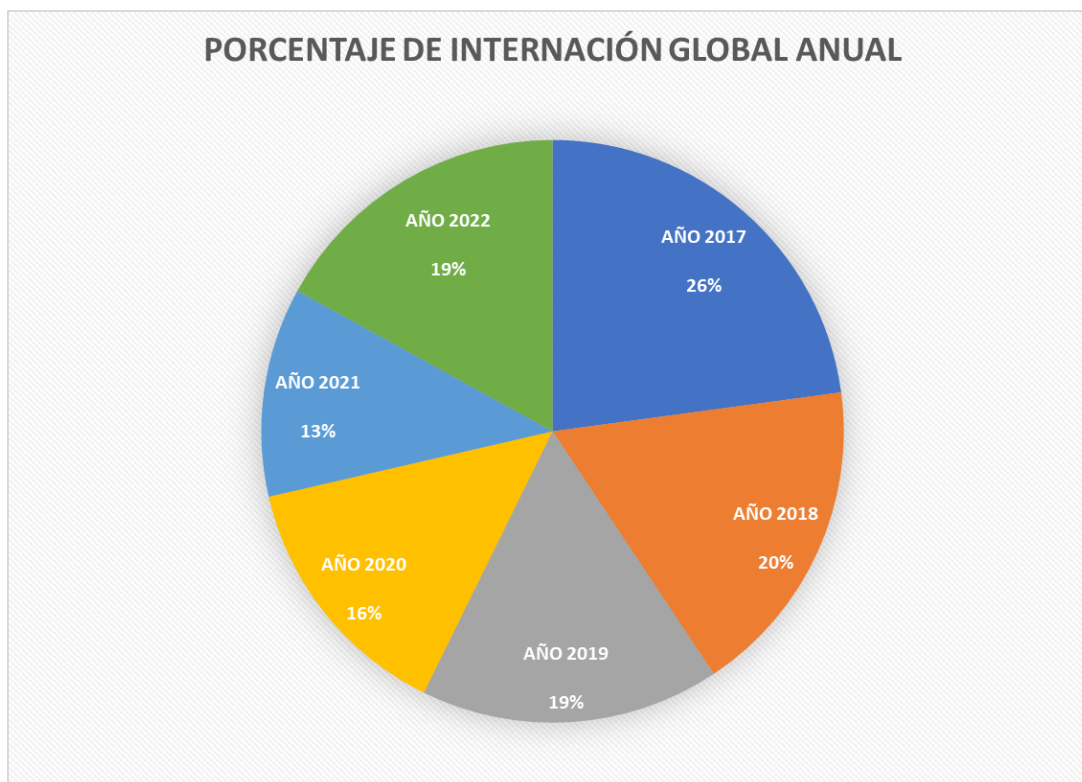
Nota: Elaboración propia. Matriz de los productos más vendidos de la empresa Akros (2023)

Figura 2 *Resumen comparativo de los productos más vendidos de la empresa Akros – periodo 2017- 2022*



Nota: Elaboración propia. Matriz de los productos más vendidos de la empresa Akros (2023)

Figura 3 Resumen global anual de los porcentajes de internación de las importaciones de la empresa Akros – periodo 2017- 2022.



Nota: Elaboración propia. Matriz de los porcentajes de internación de la empresa Akros (2023)

Propuesta, detalle de la innovación y mejora

Detalle de la propuesta

Esta propuesta constituye un eje de estudio que da respuesta al objetivo general de estudio que se sustenta en el diseño de estrategias que reduzcan los costos en la cadena logística en el proceso de importación, por cada negocio ganado por la empresa Akros, para que de una forma eficiente pueda generar una mayor utilidad económica asegurando la calidad del producto y servicio hacia los clientes.

El diseño de estrategias comprende un eje de innovación sostenido en el establecimiento de una nueva política de planificación empresarial que permitirá que se reduzcan los costos en las operaciones logística de la empresa Akros. Esta propuesta, promueve

cambios económicos, sociales, financieros y tecnológicos del entorno empresarial, para gestionar los procesos logísticos, con el fin de generar respuestas efectivas y eficaces a través de la aplicación de estrategias y procesos que le permitan mitigar los impactos sobre la calidad del servicio al cliente en temas de cumplimiento con las fechas de entregas de lo cual le permitiría seguir creciendo dentro del mercado donde se desenvuelve.

Si bien es cierto, la logística manifiesta un factor clave para llegar a cumplir con la satisfacción de los clientes, que es lo que se desea mejorar al rediseñar los procesos de la empresa Akros, ya que, mediante la empresa se va a orientar hasta llegar a perfeccionar todos y cada uno de los procesos que abarcan con la obtención del producto final o servicio, garantizando, desde la compra de mercadería hasta sus entregas.

La propuesta de diseño de estrategias constituye el principal resultado del estudio realizado sobre el tema de las importaciones, por la naturaleza de las actividades de las empresa; en cuanto al proceso de importación, que a pesar de no ser complejo, existen muchas falencias dentro del mismo en el ámbito interno de compras, por lo que con las siguientes estrategias propuestas se podrá evidenciar que el porcentaje (%) de internación disminuirá considerablemente, con la finalidad de que no supere al 10% de internación global de la importación y al 9% de internación por ítem de cada orden garantizando una mayor utilidad económica en cada negocio ganado además que se asegura la calidad del producto y servicio hacia los clientes. Es importante aclarar que dicho porcentaje se puede mantener dada a la planificación adecuada de los procesos internos como el de importación, al igual que el envío de información y alto perfil manejado ante la aduana.

Objetivo de la propuesta

Establecer estrategias dirigidas al mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa Akros, para disminuir la incidencia en el costo e incumplimiento al cliente, con el fin de optimizar la utilidad económica.

Justificación de la propuesta

Esta propuesta se justifica en el objetivo específico de investigación de plantear estrategias que optimicen la utilidad económica en la adquisición. Partiendo de este propósito, se requiere mejorar los procesos logísticos de la empresa Akros con el fin de optimizar sus recursos, como técnica para trazar políticas de eficacia y la eficiencia para mitigar los impactos y falencias que actualmente se presentan en la empresa y así disminuir los recursos en la medida de lo posible, para promover la utilidad económica en la adquisición de mercadería.

En referencia a los criterios de Villarel (Villarel, 2022) las organizaciones, deben establecer prioridades en la cadena logística con el fin de agilizar sus procesos estableciendo para la agilidad en la distribución, y acelerando la atención de falencias en puntos críticos que puedan llegar a afectar su crecimiento.

Este proyecto, se sostiene en una búsqueda de la optimización de los recursos para la empresa Akros, valorando sus procesos logísticos, bien sea un ahorro de recursos humanos o financieros que permitan mejorar la situación actual en la que encuentra la organización en el mercado.

Estructura de la propuesta

En cuanto a la estructura de la propuesta, a continuación se sistematiza una matriz que contiene las estrategias que se establecieron en este marco propositivo y los resultados esperados con su aplicación:

Tabla 19 *Matriz de estrategias de la propuesta*

Matriz de estrategias para la reducción de los costos en la cadena logística en el proceso de importación de la empresa Akros	
Estrategias	Resultados esperados
Gestión y alianza estratégica con proveedores internacionales (mayoristas, marcas) (aplicar el poder de negociación)	Evitar las compras locales que surge como medida de solución para los clientes. Al reducir estas compras se espera obtener mayor utilidad en cada negocio ganado.
Establecimiento de políticas de renegociaciones de los créditos con los proveedores internacionales.	Constituir al flujo de pagos
Gestión para la búsqueda y negociación con nuevas aerolíneas para obtener mejor precio de flete, mejor servicio (cargas seguras, algunos días de vuelo)	Reducción de costos y recursos.
Análisis estratégico de las mejores opciones de costos de fletes si es por vía aérea o marítima	Cumplimiento de entregas de la mercadería - Reducción de costos y recursos.
Análisis y valoración de las partidas arancelarias de los ítems para la proposición de las mejores opciones que se acomoden a las necesidades que tiene la empresa.	Reducir el porcentaje (%) de arancel.

Reducción sobre los tiempos de entrega, tanto en el proceso del constructo consolidación-nacionalización

Preparación y alistamiento de toda la documentación para la respectiva declaración en aduana.

Ingreso en el sistema de esta información con el fin de reducir costos en el almacenaje, lo que permitirá la entregará en tiempo efectivo de las órdenes a los clientes.

Creación de bodegas virtuales dentro del sistema de la empresa para el control de rotación de suministros de los clientes.

Se espera establecer un mejor control de la rotación de suministros de los clientes de *OUT*, adicional implementar un software de monitoreo (*HP Smart Device Services Manager LATAM*) que nos permita conocer un mejor conocimiento del consumo de cada suministro que están asignados a cada equipo de los clientes, también realizar un *forecast* (estimación y monitorización de las ventas futuras para un product) trimestral (estimación y el análisis de la demanda futura), lo que nos ayudara a tener información real para la compra moderada de los mismos, evitando así el sobre *stock* y faltantes.

Nota: Elaboración propio. Matriz de estrategias de optimización de recursos para aumentar la utilizad de la empresa, respecto a los procesos logísticos de la empresa Akros (2023)

Resultados de las pruebas tecnológicas

En cuanto a los resultados de las pruebas tecnológicas, se fundamentaron en la estrategia de la creación de bodegas virtuales dentro del sistema de la empresa para el control de rotación de suministros de los clientes.

Para ello se propuso esta estrategia como un mecanismo de mejoramiento y control de la rotación de suministros de los clientes de *OUT*, por tanto, se determinó la implementación de un software de monitoreo, denominado *HP Smart Device Services Manager LATAM* el cual comprendió una herramienta sostenida en una plataforma *Cloud* (es decir, a través de servicios computarizados en la nube diseñados para abordar las necesidades del negocio en lo que respecta al desarrollo de aplicaciones y almacenamiento) al cual se podrá acceso desde cualquier dispositivo, segura al ser su ventaja más práctica para la supervisión y la gestión de control en los procesos logísticos de la empresa Akros.

Es un o instrumento que es eficaz para los revendedores de impresoras, multifunción, fotocopiadoras digitales como la naturaleza de la empresa Akros, el cual permite soluciones de integración perfectamente con los sistemas ERP y CRM del distribuidor gracias a un sistema de API avanzado.

Esta herramienta tecnológica, permitió obtener un mejor conocimiento del consumo de cada suministro que están asignados a cada equipo de los clientes, también admitió la realización de un forecast trimestral (estimación y monitorización de las ventas y demandas futuras de un determinado producto), lo que contribuyó a tener información real para la compra moderada de los mismos, evitando así el sobre stock y productos faltantes.

El Software de monitoreo *HP SDS* representó para la empresa Akros, una solución en la nube que permitió la administración de una flota de equipos de impresión, ya que monitoreó los suministros y permitió el soporte remoto de los equipos manteniendo en

una sola consola la administración centralizada de los contratos. Estos equipos de impresión al estar conectados mediante IP permitieron que el software extrajera y recolectara toda la información necesaria de los equipos como lo son; impresiones diarias, porcentaje del suministro, historial de consumo, etc. La data recolectada proporcionó información que permitió el gestionar el abastecimiento de suministros, calcular los tiempos de reposición y facilitó el análisis de la demanda de suministros mejorando de esta manera una planificación de compra de suministros y previniendo el sobre stock de los mismos.

El Software de monitoreo *HP SDS* admitió una gestión de los dispositivos de impresión de la empresa Akros, lo que estableció un control dirigida en la postulación de clasificación de información servible. Además, se pueden acceder a los datos desde un portal totalmente gráfico para su mejor facilidad de utilización y recolectar los datos de las impresoras en la red altamente fiable, gracias al cluster de Agentes de supervisión.

Resultados de factibilidad técnica, financiera social, comercial y legal.

En cuanto a la viabilidad de este proyecto se evidenció que la empresa Akros tiene la capacidad para implementar la propuesta de aplicación de estrategias que optimicen la utilidad de esta, así como la creación de bodegas virtuales dentro del sistema de la empresa para el control de rotación de suministros de los clientes empleando el software de monitoreo *HP SDS*. Por lo que los resultados se resumen en los siguientes análisis:

- Análisis financiero - Costos de Operación

Este análisis respondió a los datos de los pagos mensuales que se realizan por concepto de servicios básicos (energía eléctrica, agua potable y telefonía), servicio de internet con banda ancha, mantenimiento de instalaciones, entre otros.

Partiendo de estas premisas se procedió en cumplimiento al objetivo de estudio de identificar los procesos en la adquisición de suministros relacionados a la logística,

su incidencia en el costo e incumplimiento al cliente, a fin de realizar el cálculo del costo de operación por minuto, teniendo como referencia que los servicios funcionan los 12 meses del año.

$$\text{Costo Operacion por minuto} = \frac{\text{Costo total anual}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ dias} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

Tabla 20 Hoja de costos fijos de la bodega central UIO

DETALLE BODEGA CENTRAL QUITO	TOTAL COSTO ANUAL (AÑO 2017-2022)	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO POR MINUTO	%
SERVICIO BODEGAJE (LUZ, AGUA, MANTENIMIENTO, ASEO, SEGURIDAD)	\$ 64,000.00	\$ 5,333.33	\$ 177.78	0.1235	96%
OTROS (TELECOMUNICACIONES, INTERNET, DEPRECIACION, IMPRESIONES, EMBALAJE)	\$ 2,500.00	\$ 208.33	\$ 6.94	0.0048	4%
TOTAL	\$ 66,500.00	\$ 5,541.67	\$ 184.72	0.1283	100%

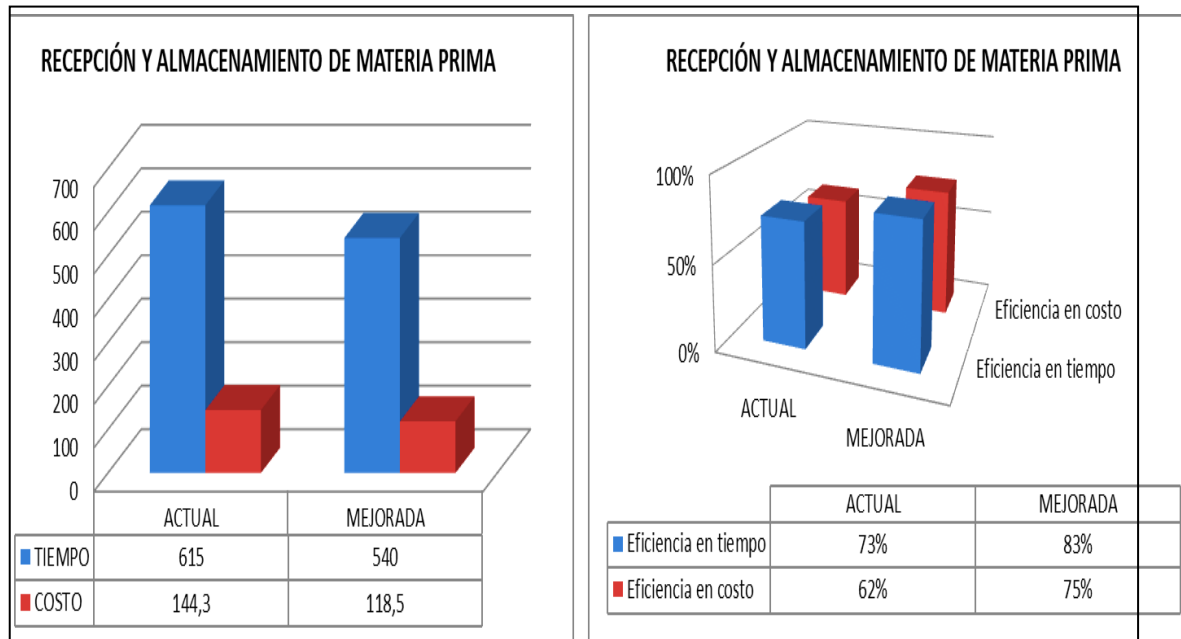
Nota: Elaboración propia. Hoja de costos fijos de la bodega central UIO de la empresa Akros (2023)

De acuerdo con la información obtenida se puede detallar los costos fijos que corresponden a la bodega central ubicada en Quito Panamericana Norte Km 10 ½ Complejo Industrial Delta (Bodegas Siati), durante el periodo de estudio.

- **Análisis de la situación mejorada**

En este apartado, se establece el análisis de la situación mejorada de la empresa, respecto al proceso logístico de recepción y almacenamiento de la materia prima (productos) estos resultados se exponen en la figura 4:

Figura 4 Resultados de la recepción y almacenamiento de la materia prima (productos)



Nota: Elaboración propia. Resultados de la recepción y almacenamiento de la empresa Akros (2023)

Este estudio permitió analizar el subproceso logístico de recepción y almacenamiento de la materia prima (productos) adquirida por la empresa Akros, en donde se pudo evidenciar que existen tiempos muertos en la ejecución de actividades, provocando pérdidas económicas a la empresa, en esto se ve reflejado el incumplimiento de esta con sus cliente en temas de entrega al periodo acordado, por lo cual se propone reducir tiempo y eliminar algunas actividades que no agregan valor logrando incrementar la eficiencia en tiempo al 83% y en costo al 75% generando ahorros a la empresa, así mismo establecer alianzas estratégicas mediante el poder de negociación con proveedores, para una competencia efectiva en mejores costos y tiempo de entrega de la materia prima.

Figura 5 Flujograma de la empresa Akros – recepción y almacenamiento de la materia prima

FLUJODIAGRAMACIÓN EMPRESA AKROS											
NOMBRE DEL SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA											
OBJETIVO: Llevar un control de las actividades del área, estableciendo tiempos y a costos. ALCANCE:											
desde: adquisición de materia prima hasta Inventarios bien controlados INGRESA : Necesidad de materia prima											
				TIEMPO: 540 minutos		EFICIENCIA EN TIEMPO: 83%					
SALIDA : Inventarios bien controlados											
				COSTO: 119		EFICIENCIA EN COSTO: 75%					
FRECUENCIA: diario						VOLUMEN : 1					
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)	
								AV	NAV	AV	NAV
1	Identifica necesidades							30		8,4	
2	Realiza el pedido a proveedores								30		8,4
3	Recibe materia prima							60		11,4	
4	Revisa si cumple o no con especificaciones técnicas								30		6,6
5	Proceso de consolidación, embarque y nacionalización.								30		14,1
6	Almacenamiento de materia prima							120		22,8	
7	Recibe orden de pedido							60		12,6	
8	entrega materia prima							180		34,2	
TOTAL								450	90	89,4	29,1
FORMATOS A UTILIZARSE: ordenes de pedido - kardex de bodega											
REFERENCIA: Le antecede: ...ningunoLe sigue: Dosificación											
CAMBIOS			LUGAR Y FECHA								
MEJORA:	3										
FUSIÓN:	1										
ELIMINACIÓN:	2										
CREACIÓN:	2	SUPERVISOR DE			ASISTENTE			GERENTE			
TOTAL	8	ELABORADO POR:			LOGIISTICO			APROBADO			

- **Análisis de comparativo de transporte (aéreo)**

Tabla 21 *aéreo*

AEROLINEA	1000-2500	RETIRO DE GUIAS
	KILOS	
UPS	\$ 0.94	\$ 20.00
ATLAS AIR INC.	\$ 0.80	\$ 30.00
AVIANCA/TAMPA	\$ 0.92	\$ 25.00

Nota: Matriz de los costos de transporte área de la empresa Akros (2023)

En cuanto al análisis comparativo para la reducción de costos respecto al transporte área y marítimo, sobre pesaje y sello de contenedor se concluyó que; en la vía aérea, los costos son accesibles los mismos que se prorratean para toda la importación y resulta para que el % de internación se mantenga al 10%.

Por otra parte, la empresa Akros decidió no realizar cargas marítimas. En este sentido, hacerlo por esta vía no se ajustaría para hacer las entregas de las mercaderías a los clientes a tiempo, en los términos establecidos. Tomando en cuenta todos los factores implicados, sería muy costoso y atentaría contra la rentabilidad de la empresa.

Excepcionalmente, si un pedido ofreciera ingresos relevantes que excedan los costos incrementales, pudiera considerarse la posibilidad de aceptarlo.

Plan de implementación del nuevo proceso

En lo que respecta al plan de implementación del nuevo proceso, este partirá desde la creación de las bodegas virtuales a través del programa de monitoreo *HP SDS* pues como se planteó anteriormente la empresa Akros al no contar con una adecuada selección de proveedores ha conllevado al desabastecimiento de materias primas, el sobrestock y retraso en el cumplimiento con la entrega de pedidos; al existir retraso la

empresa está constantemente reclamando de clientes que no están satisfechos con el servicio que esta ofrece.

Por tanto, para implementar este nuevo proceso en la cadena logística que es el seguimiento y monitoreo de las bodegas virtuales por el *HP SDS* se debe diseñar un manual de procesos dirigido al departamento de procesos logísticos para el asistente del área y el jefe de bodega, en donde se detallen las acciones de seguimiento de la distribución, sus nuevas funciones y responsabilidades, así como los pasos que discutidos con la gerencia se emplearan las estrategias expuestas en esta investigación (ver tabla 19 matriz de estrategias) con el fin de evitar la pérdida de tiempo y costo.

La adecuada documentación de procesos mantendrá al margen cualquier debilidad para la ejecución de las actividades, que no son eficientes y al ser el retraso en las entregas una extenuación que pone en riesgo el constructo cliente - interno – externo se evitará poner en riesgo la utilidad y rentabilidad de la empresa Akros.

La bodega virtual mostraría la necesidad de mantener un stock correcto de mercadería, para evitar el posible desabastecimiento y la demora en las entregas. Para determinar la cantidad de unidades necesarias para comprar, se debe determinar la cantidad económica de la orden o pedido (EOQ). El punto de reorden muestra en qué momento hacer los pedidos. También, resultaría conveniente aplicar la técnica Just On Time, para mantener los niveles de inventarios.

6. Conclusiones

De acuerdo a los porcentajes de internación global, se destaca que en el año 2017 se tiene una cifra del 26%, mismo que no fue competitivo en relación a la rentabilidad de los proyectos, sin embargo, de acuerdo a los resultados para el año 2022 se reduce al 19%, lo cual refleja que los valores de importación se han reducido en la empresa Akros Soluciones, pues en la Resolución del No. 025 – 2019 del Comité de Comercio Exterior estableció la eliminación de los aranceles de los productos tecnológicos, facilitando que este tipo de productos sean más baratos, lo cual favorece a la disminución de costos de importación, permitiendo así a Akros Soluciones a generar un mayor utilidad anual para sus inversionistas.

En base a los resultados obtenidos se destaca que los accesorios de computación entre los que se destacan mouse, teclado, docking, monitores, mochilas y candados son las más vendidos, pues en el 2017 representa un 58% del total de las ventas efectuadas mientras que en el 2022 se reduce a un 19%, este porcentaje a pesar de que es el más bajo de años anteriores, aún sigue siendo el más representativo con un porcentaje más alto que otros productos similares que se comercializan por parte de la misma entidad.

Dentro de la estructura logística de la empresa Akros, se han identificado problemas en el desabastecimiento de productos, desconexión entre las áreas departamentales de ventas, servicios y logística lo cual refleja una falta de comunicación de tal manera que todo ello afecta a la entrega puntual a los clientes de acuerdo al tiempo previamente establecido. Por ende, la falta de organización en la distribución de tiempos y asignación de recursos utilizados provoca un incremento en los respectivos costos departamentales, lo cual afecta en los niveles de rentabilidad de la empresa dentro de un corto plazo.

La cadena de logística de la empresa Akros se inicia con el subproceso que corresponde a la recepción y almacenaje de materias primas en la que se identifican a ocho actividades consecutivas que se enfocan desde la adquisición hasta el control de los inventarios. Las estrategias de logística están dadas en fortalecer las alianzas con proveedores internacionales en el que se permitan establecer criterios de negociación que favorezcan a ambas partes, siendo preponderante establecer previamente políticas de renegociación relacionadas con los pagos que se efectúen a crédito. Con ello, se podría evitar problemas de liquidez en un futuro y adquirir productos a precios más cómodos que permitan obtener mayores niveles de rentabilidad para la propia empresa alcanzando favorables márgenes de utilidad.

RECOMENDACIONES

Es recomendable que la empresa determine nuevos nichos para alcanzar un mayor posicionamiento de sus productos como la venta de equipos de cómputo y los suministros de impresión, destacando la importancia de la marca como empresa importadora. Para ello, es necesario implementar estrategias que permitan fidelizar al cliente a través de una comunicación constante conociendo todas sus necesidades y estableciendo flexibilidad en los pagos que se realicen mediante diferentes alternativas de financiamiento.

Es necesario que desde el interior de la empresa se determine un adecuado direccionamiento estratégico enfocado en un largo plazo, en el que se determine desde un inicio la Misión, Visión y Valores Corporativos de la empresa, para que en base a ello, se establezca su estructura organizacional identificando sus niveles de jerarquía, de tal manera que al designar responsabilidades se facilita la elaboración del correspondiente Mapa de Procesos de toda la compañía. Dentro de ello, es preponderante que se determine todas las etapas y actividades que conforman la cadena

de logística y que forman parte de los procesos operativos de la propia organización, mediante la cual, se facilite identificar las necesidades del cliente y en base a ello, lograr satisfacerlas mediante productos que se comercialicen por parte de la misma entidad. Es recomendable que de forma permanente, la empresa Akros se mantenga en la constante búsqueda de proveedores internacionales que ofrezcan facilidades de pago, alta variedad de sus productos y que cumplan con los tiempos de entrega inclusive antes de la fecha establecida de ser necesario. Es importante que las importaciones no dependan solamente de unos pocos proveedores, pues es fundamental que la organización destine tiempos y recursos para la búsqueda de proveedores adicionales reconociendo sus tiempos y políticas de entrega, así como además sus formas de pago en caso de que se establezca algún tipo de negociación internacional

Referencias

- Calles-García, J., & González-Pérez, P. (2011). *La Biblia del Footprinting*.
www.elhacker.net. (s.f.). *www.elhacker.net*. Obtenido de
https://www.elhacker.net/trucos_google.html
- ICESI, U. (2022). *CONSULTORIO DE COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de
<https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/01/%C2%BFque-es-una-importacion/>
- Esneca, G. (12 de 2020). *Geupo Esneca formacion* . Obtenido de grupoesneca.com
- Martínez, F. G. (14 de 03 de 2011). *EL AGENTE DE CARGA*. Obtenido de Dialnet-
ElAgenteDeCarga-3625802.pdf
- MOLINS, A. (2011). *LOGISTICA INTERNACIONAL* . Obtenido de *logistica.pdf*
mheducation. (s.f.). *EL ALMACEN EN LA CADENA LOGISTICA*. Obtenido de
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199278.pdf>
- OIT. (2016). *GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR*. Obtenido de
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf
- Ferrel, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. A. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mc Graw Hill.
- Ferrel. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mc Graw Hill.
- Ferrel , O., Hirt , G., Ramos , L., Adriaenséns , M., & Flores, M. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mc Graw Hill.
- Ferrel, F. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mc Graw Hill.
- Ferrel, F. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mc Graw Hill.
- Ferrel, F. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mc Graw Hill.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. International Thomson Editores S.A.
- Mora, L. (2010). *Gestion Logistica Integral: las mejores practicas en la cadena de abastecimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Mauleón Torres, M. (2014). *Trasnporte Operadores Redes*. Ediciones Diaz de Santos.
- Gaitan, & Torres. (2005). *Teoria del Comercio Internacional*. Mexico .
- Enrique, F. B. (2004). *Organización de Empresas*. Mc Graw Hill.
- Burbano Garcia, G. (1996). *Terminos usuales en el comercio internacional*. Quito: Pudeleco Editores S.A.
- Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2010). *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.
- Ferrell, O., Hirt, G., Adriaenséns, M., Ramos, L., & Flores, M. á. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Mejia, C. (1999). *La importancia de medir la rentabilidad*.
- Bancomext. (2003). *La guia basica*. Obtenido de www.bancomext.com
- Wang, K. (2022). *ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA ESTRATEGIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE JD. COM. EXPANDIENDO SU NEGOCIO EN EL MERCADO ESPAÑOL*.

- Venegas, S. (2013). *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector hidrocarburos en la ciudad de Lima (tesis de pregrado)*. Peru.
- BASALDUA, R. X. (s.f.). *Cuestiones de derecho aduanero*.
- Villegas. (2002). *ley de impuesto sobre la renta*.
- PARKIN. (2010). *Economía*.
- Mora, L. (2010). *Gestión Logística Integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Mora, L. (2016). *Gestión Logística Integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Velez, M. (2014). *Logística empresarial*. Bogota: Ediciones de la U.
- Cano, J., & Ayala, C. (2019). *Metodología de Enseñanza en Cursos de Logística para Programas de Administración de empresas*. Formación Universitaria.
- ADUANAS, C. Y. (2014). Obtenido de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comopuedoimporta>
- Padin, & Miguez. (2006).
- Fonts. (2005).
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. (2017). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Villarel, D. (2022). *Optimización de los procesos de logística, su mejora y satisfacción al cliente*. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/ConcienciaDigital/article/download/2137/5248>