



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

Análisis de la gestión por procesos para mejorar las actividades de importación de la Distribuidora Sani S.A. durante 2022-2023

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Examen Complexivo

Carrera:

Administración de empresas con énfasis en negocios Internacionales

Título a obtener:

Ingeniería en administración de empresas

Autor:

Taipe Rocha Katherin Roxanna

Tutora:

Sully Johanna Ramos Negrete, Mgtr.

Samborondón-Ecuador

2023



ANEXO N° 14

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Samborondón, 23 de octubre de 2023

Magíster

Ana María Gallardo

Decana de la Facultad

Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación
TITULADO: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LAS
ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA SANI S.A. DURANTE 2022-
2023 según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado,
siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los
requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo
que se autoriza a: **Taipe Rocha Katherin Roxanna** para que proceda a su presentación
para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

ATENTAMENTE,



Firmado electrónicamente por:
**SULLY JOHANNA RAMOS
NEGRETE**

Mgtr. Sully Johanna Ramos Negrete

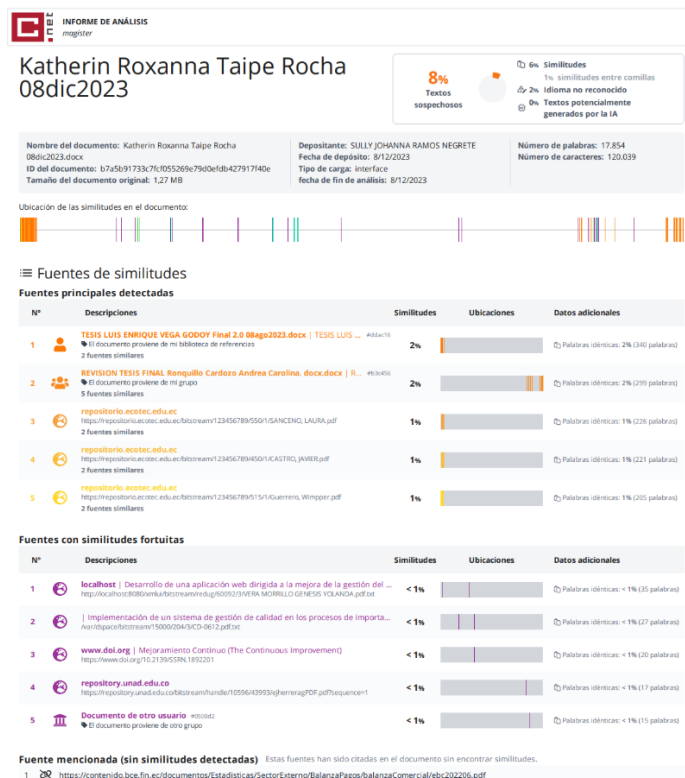
Tutora

ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Sully Johanna Ramos Negrete, tutor del trabajo de titulación **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA SANI S.A. DURANTE 2022-2023”** elaborado por **TAIPE ROCHA KATHERIN ROXANNA**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias ocho por ciento (8%) mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://app.compilatio.net/v5/report/472868f12018754561743fb1a759f5155634d7f3/sources>. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



INFORME DE ANÁLISIS
magister

Katherin Roxanna Taipe Rocha
08dic2023

8% Textos sospechosos

- 6% Similitudes
 - 1% similitudes entre comillas
 - 2% idioma no reconocido
 - 0% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: Katherin Roxanna Taipe Rocha 08dic2023.docx
ID del documento: b7a5a91733a79c855269a790b6fdb427917140e
Tamaño del documento original: 1,27 MB

Depositante: SULLY JOHANNA RAMOS NEGRETE
Fecha de depósito: 8/12/2023
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 8/12/2023

Número de palabras: 17.854
Número de caracteres: 120.039

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes de similitudes

Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	TESIS LUIS ENRIQUE VEGA GODOY Final 2.0 08ago2023.docx TESIS LUIS ... El documento proviene de mi biblioteca de referencias 2 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (340 palabras)
2	REVISION TESIS FINAL Ronquillo Cardozo Andrea Carolina.docx.docx R... El documento proviene de mi grupo 5 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (299 palabras)
3	repositorio.ecotec.edu.ec https://repositorio.ecotec.edu.ec/bitstream/123456789/501/SANCENZO, LAURA.pdf 2 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (126 palabras)
4	repositorio.ecotec.edu.ec https://repositorio.ecotec.edu.ec/bitstream/123456789/450/1/CASTRO, JAVIER.pdf 2 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (121 palabras)
5	repositorio.ecotec.edu.ec https://repositorio.ecotec.edu.ec/bitstream/123456789/515/1/Kuerrero, Wimper.pdf 2 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (105 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	localhost Desarrollo de una aplicación web dirigida a la mejora de la gestión del ... http://localhost:8080/venkafabcreamviedg/50952/3/VERA, MORRILLD GENESIS YOLANDA.pdf.txt	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (15 palabras)
2	Implementación de un sistema de gestión de calidad en los procesos de importa... Asin/Spa/Bitstream/15809/204/3/CD-0612.pdf.doc	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)
3	www.doi.org Mejoramiento Continuo (The Continuous Improvement) https://www.doi.org/10.2139/ssrn.1892031	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
4	repositorio.unad.edu.co https://repositorio.unad.edu.co/bitstream/handle/10256/43953/q/herreagaPDF.pdf?sequence=1	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)
5	Documento de otro usuario - ecotec El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (15 palabras)

Fuente mencionada (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1 <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/BalanzaComercial/ebc202206.pdf>



Firmado electrónicamente por:
SULLY JOHANNA RAMOS NEGRETE

SULLY JOHANNA RAMOS NEGRETE

TUTORA



ANEXO N°16

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Samborondón, 08 de diciembre de 2023

Magíster

Ana María Gallardo

Decana de la Facultad

Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: “**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA SANI S.A. DURANTE 2022-2023**” según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **TAIPE ROCHA KATHERIN ROXANNA**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
**SULLY JOHANNA RAMOS
NEGRETE**

Mgtr/ Sully Johanna Ramos Negrete

Tutora

RESUMEN

El trabajo se centra en abordar los desafíos de gestión en la empresa Distribuidora Sani S.A., específicamente en el área de importaciones. La problemática principal identificada es la falta de eficiencia y formalidad en los procesos de importación, lo que ha resultado en retrasos, costos adicionales y una falta de control en la cadena de suministro. Esta ineficiencia se ha agravado debido a la falta de cambios y mejoras por parte de la alta gerencia en el área de comercio exterior de la empresa. Para resolver esta problemática, se plantea un proyecto de mejora que se enfoca en tres objetivos específicos. Primero, se busca identificar las bases teóricas y legales relacionadas con los procesos de importación, lo que proporciona un marco sólido para las acciones futuras. En segundo lugar, se lleva a cabo un diagnóstico completo de la situación actual de la gestión de importaciones en la empresa, lo que ayuda a identificar las áreas específicas que requieren atención. Finalmente, se propone un plan de mejoras con el objetivo de optimizar los procesos de importación, involucrando a los empleados y aprovechando la tecnología para aumentar la eficiencia, reducir costos y garantizar un servicio de calidad. Este proyecto se alinea con la literatura que fundamenta lo expuesto. La implementación exitosa de este plan no solo beneficia a la empresa al mejorar su competitividad, sino que también garantiza una satisfacción continua del cliente. Además, se establece un plan de seguimiento para futuras mejoras y para hacer frente a contingencias en el futuro.

Palabras Clave: Importaciones, Eficiencia, Procesos de importación, Gestión de cadena de suministro, Comercio Internacional, Clientes, Plan de mejora

ABSTRACT

The work focuses on addressing management challenges in the company Distribuidora Sani S.A., specifically in the area of imports. The main problem identified is the lack of efficiency and formality in import processes, which has resulted in delays, additional costs and a lack of control in the supply chain. This inefficiency has been aggravated due to the lack of changes and improvements by senior management in the company's foreign trade area. To solve this problem, an improvement project is proposed that focuses on three specific objectives. First, it seeks to identify the theoretical and legal bases related to import processes, which provides a solid framework for future actions. Secondly, a complete diagnosis of the current situation of import management in the company is carried out, which helps to identify specific areas that require attention. Finally, an improvement plan is proposed with the aim of optimizing import processes, involving employees and taking advantage of technology to increase efficiency, reduce costs and guarantee quality service. This project aligns with the literature that supports the above. Successful implementation of this plan not only benefits the company by improving its competitiveness, but also ensures continued customer satisfaction. In addition, a monitoring plan is established for future improvements and to deal with contingencies in the future.

Keywords: Imports, Efficiency, Import processes, Supply chain management, International Trade, Clients, Improvement plan

Contenido

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	2
Sistematización del Problema	4
Objetivo General	4
Objetivos específicos	4
Justificación	4
PRIMERA PARTE: REVISIÓN DE LA LITERATURA	7
1.1 Conceptos básicos de los procesos	8
1.2 Gestión por procesos	8
1.3 Indicadores de gestión	9
1.4 Ciclo de vida del proceso	9
1.5 Estructura y documentación de procesos	9
1.6 Teorías del comercio Internacional	10
1.7 Importaciones y Exportaciones	11
1.8 Procesos de Importación	12
1.9 Aprovisionamiento	13
1.10 Supply Chain Management (SCM):	14
1.11 Plan de mejora empresarial	15
1.12 Calidad de servicios	16
1.13 Aspectos legales	17
SEGUNDA PARTE: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	19
2.1 Enfoque de estudio	20
2.2 Tipos de Investigación	21
2.3 Técnicas e instrumentos	21
2.4 Tiempo y ubicación del desarrollo del estudio	23

2.5 Variables de estudio.....	23
2.6 Universo Poblacional	25
2.7 Beneficiarios	25
TERCERA PARTE: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	26
3.1 Recopilación de datos	27
3.1.1 Visión de la empresa	27
3.1.2 Misión de la empresa	27
3.1.3 Organigrama de la empresa	28
3.2 Análisis de la entrevista.....	29
3.2.1 Entrevista al Gerente General	29
3.2.2 Entrevista a la Gerente de Ventas	31
3.2.3 Entrevista al Gerente de Compras	32
3.2.4 Entrevista a la Gerente Financiera	33
3.3 Análisis de la encuesta	34
3.4 Proceso de importación.....	39
3.5 Diagrama de Ishikawa	40
3.6 Análisis FODA.....	42
3.6.1 FODA Organizacional	42
3.6.2 FODA del proceso de aprovisionamiento y distribución.....	44
CUARTA PARTE: PROPUESTA	46
4.1 Proceso de importación propuesto	47
4.2 Introducción de la propuesta de plan de mejora	48
4.2.1 Objetivo de la propuesta.....	49
4.2.3 Descripción de la propuesta	49
4.2.4 Matriz Plan de Mejora.....	52
CONCLUSIÓN.....	54
RECOMENDACIONES.....	55

BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	59
Anexo N. 1 Formato Entrevistas	59
Anexo N. 2 Perfiles de entrevistados	63
Anexo N. 3 Tablas de entrevistas a gerentes	64

Indice de Figuras

FIGURA 1 ORGANIGRAMA	29
FIGURA 2 EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	35
FIGURA 3 SATISFACCIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS.....	36
FIGURA 4 TIEMPOS DE ENTREGA DE PRODUCTOS A CLIENTES (DEMORAS).....	37
FIGURA 5 OPTIMIZACIÓN DE RENTABILIDAD	38
FIGURA 6 NECESIDAD DE UN PLAN DE MEJORA	39
FIGURA 7 PROCESO DE IMPORTACIÓN	40
FIGURA 8 ANÁLISIS DE CAUSA - EFECTO.....	42
FIGURA 9 FODA EMPRESARIAL	44
FIGURA 10 FODA DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIÓN	45
FIGURA 11 PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN	48

Indice de Tablas

TABLA 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	24
TABLA 2 UNIVERSO POBLACIONAL.....	25
TABLA 3 PLAN DE MEJORA PARA LA DISTRIBUIDORA SANI S.A.....	52

INTRODUCCIÓN

La Distribuidora Sani S.A. se dedica a la importación y distribución de productos de consumo masivo y según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) (2022), las importaciones de bienes de consumo han ido en aumento en los últimos años; en 2020 las cifras indican que hubo \$1,269.0 millones de dólares invertidos, \$1,480.2 en 2021 y \$1,790.7 el pasado 2022, denotando de esta forma el interés de los consumidores por esta clase de productos en el país.

La importancia de abordar el tema de la optimización de los procesos de importación en la empresa Distribuidora Sani S.A. radica en la necesidad de mejorar la eficiencia de los recursos y la rentabilidad en un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado. Espinoza (2019) menciona que: “En momentos de incertidumbre, tener una gestión eficaz de capital de trabajo puede ser crucial para la supervivencia de la empresa, especialmente para las pequeñas empresas” (p. 5). En este contexto, los desafíos y obstáculos asociados con el proceso de importación, como la logística internacional, pueden ocasionar demoras, generar costos adicionales y afectar la calidad del servicio brindado.

La optimización de estos procesos por medio de un plan de acción se vuelve fundamental para la empresa, ya que permite agilizar los tiempos de entrega, reducir los gastos operativos y, sobre todo, mejorar la satisfacción de los clientes. Guevara (2019) menciona que “El manual es una herramienta que aporta información necesaria y útil a las personas y empresarios que no tiene conocimientos sobre la importación” (p. 12). Al abordar este tema en el momento actual, la empresa se asegura de mantener su competitividad y garantizar un crecimiento sostenible, especialmente en un contexto económico global en constante cambio.

El presente trabajo se estructura en cuatro componentes clave, cada uno desempeñando un papel crucial en el desarrollo de la investigación y la propuesta de mejora.

En el primer componente, se realiza una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la gestión de importaciones y distribución. Este capítulo sienta las bases teóricas y conceptuales para comprender los procesos de importación, las

estrategias de aprovisionamiento y distribución, así como los retos que enfrentan las empresas en este contexto.

En el segundo componente, se describe detalladamente la metodología de investigación. Aquí, se explican las herramientas utilizadas, como entrevistas, encuestas y análisis de datos, para recopilar información de fuentes primarias. Se justifican las decisiones metodológicas y se establecen los procedimientos para llevar a cabo la investigación de campo.

El tercer componente se centra en el análisis de los datos recopilados. Se presentan los resultados de las entrevistas, encuestas y otras fuentes de información. Este capítulo ofrece una visión en profundidad de la situación actual de la empresa en términos de sus procesos de importación y distribución, identificando áreas de mejora y desafíos.

El cuarto y último componente es la propuesta del trabajo. Aquí, se detallan las recomendaciones y estrategias para mejorar los procesos de importación y distribución en la empresa. Se describe un plan de acción con pasos concretos y se enfatiza la importancia de la colaboración interdepartamental y la estandarización de procesos.

Estos cuatro componentes se combinan para ofrecer una visión completa de la investigación, desde la revisión inicial hasta la propuesta de mejora, proporcionando una hoja de ruta sólida para abordar los desafíos y optimizar los procesos de importación y distribución en la empresa.

Planteamiento del problema

La empresa Distribidora Sani S.A., con sede en la ciudad de Guayaquil, se encuentra frente a una situación crítica que demanda una mejora en la eficiencia y organización de sus operaciones administrativas y operativas en el área de importación. Como señala Pérez (2020) “la confiabilidad, el servicio y la entrega oportuna, entre otras características cualitativas, tienen un peso significativo, e incluso mayor en ocasiones” (p. 25).

En la actualidad, la empresa se ve afectada por la carencia de formalidad y estándares en sus procesos de importación, especialmente en el subproceso de aprovisionamiento y distribución de productos. Esta deficiencia ha generado

consecuencias adversas que se han exacerbado con el crecimiento de la organización. Se ha registrado un aumento aproximado del 37% en las pérdidas de productos, una cifra que señala una problemática significativa en la gestión del inventario. La situación se complica principalmente debido a la caducidad de productos almacenados y la baja rotación de inventario. En otras palabras, existe un exceso de productos que no se están moviendo adecuadamente en el mercado, ocasionando pérdidas sustanciales para la empresa.

Esta problemática no solo tiene implicaciones financieras, sino que también indica una falta de eficiencia en los procesos de importación y distribución, lo que exige una atención inmediata para revertir esta tendencia negativa y garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa. La ausencia de iniciativas por parte de la alta gerencia en el área de comercio exterior ha dado lugar a inconsistencias que dificultan una evaluación adecuada del proceso de importación.

En este contexto, se hace imperativo proponer un plan de acción integral, basado en un análisis y diagnóstico del área de aprovisionamiento y distribución, que aborde de manera específica estas problemáticas, optimizando los procesos de importación y distribución para asegurar un flujo eficiente de productos, minimizar pérdidas y promover la viabilidad económica a largo plazo de la empresa.

Según Benavides (2019) “Una organización que no tenga claro hacia donde ir, es una empresa que termina por salir del mercado. “Por ello es importante la planificación para establecer claramente la visión, los objetivos, la misión con la cual se actúa” (p. 3). Este plan permitirá establecer un control efectivo y comprometer a toda la organización en la consecución de metas previamente acordadas. Se espera que la implementación de este plan reduzca las demoras, los costos adicionales y los incumplimientos de los plazos acordados, brindando una mayor eficiencia en las importaciones de la empresa. Para ellos es fundamental realizar un seguimiento adecuado de los procesos de importación para identificar obstáculos y errores para vincular el plan de negocio de la empresa con su visión estratégica.

Ante lo expuesto, nace la siguiente pregunta problemática:

¿Cómo incide la gestión por procesos en la empresa Distribuidora Sani S.A. en la eficiencia de la reducción de costos?

Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos relacionados al proceso de importación?
- ¿Los procesos de importación inciden en la gestión financiera de la empresa Distribuidora Sani S.A.?
- ¿Cuáles son las debilidades del proceso de importación de la empresa Distribuidora Sani S.A.?

Objetivo General

Analizar la gestión por procesos para mejorar las actividades de importación de la empresa Distribuidora Sani S.A.

Objetivos específicos

- Identificar los fundamentos teóricos y legales pertinentes a los procesos de importación de productos de consumo masivo, específicamente en el contexto de la empresa Distribuidora Sani S.A.
- Evaluar la situación actual de la gestión de importaciones, aprovisionamiento y distribución en Distribuidora Sani S.A. a través de un diagnóstico exhaustivo que identifique áreas de mejora y oportunidades de optimización.
- Diseñar e implementar un plan integral de mejoras destinado a fortalecer los procesos de importación, aprovisionamiento y distribución en Distribuidora Sani S.A., con el propósito de establecer estándares claros, incrementar la eficiencia operativa y reducir las consecuencias negativas asociadas, tales como pérdidas por caducidad y baja rotación de productos.

Justificación

Es fundamental abordar este problema de manera urgente, ya que la falta de eficiencia y organización en los procesos de importación, como lo son el aprovisionamiento y la distribución, tiene un impacto directo en la calidad del servicio ofrecido por la empresa. Además, estas deficiencias pueden afectar la reputación de Distribuidora Sani S.A. y su capacidad para competir en un entorno empresarial cada vez más exigente.

Para Escudero (2019) el aprovisionamiento tiene gran relevancia al decir que: “La gestión del aprovisionamiento es uno de los mayores problemas que se plantean en la empresa. Implica mantener unas existencias que logren suplir la demanda y que el costo de gestión y almacenaje sean bajos” (p. 6). De igual manera, Herrera (2021), indica que: “...el canal de aprovisionamiento, hace referencia a centros de producción y el canal de distribución, es decir, de los centros de producción a los puntos de venta” (p. 9).

En primer lugar, la identificación de las bases teóricas y legales relacionadas con los procesos de importación de productos de consumo masivo permitirá a la empresa comprender y cumplir con los requisitos normativos específicos de esta actividad comercial. Esto reducirá el riesgo de infracciones legales y sanciones, brindando seguridad jurídica a las operaciones de importación.

El diagnóstico de la situación actual de la gestión de importaciones, el aprovisionamiento y la distribución en la Distribuidora Sani S.A. revelará los puntos débiles y las áreas de mejora existentes. Posligua (2018) “Tiene una visión de autoevaluación de los procesos que se realizan basado en una teoría que busca una mejora constante de nunca acabar. Además, mejora la capacidad de los empleados, la optimización de recursos, el servicio al cliente etc.” (p.17).

Este diagnóstico proporcionará una visión clara de los obstáculos y desafíos a los que se enfrenta la empresa, permitiendo la implementación de soluciones efectivas y enfocadas. Al abordar estos problemas, la empresa podrá optimizar sus procesos, reducir costos y minimizar los errores, lo que se traducirá en una mayor eficiencia operativa y una mejora en la rentabilidad.

El plan de mejoras propuesto para optimizar los procesos de importación, aprovisionamiento y distribución en Distribuidora Sani S.A. generará múltiples beneficios para la empresa. En primer lugar, se logrará una mayor agilidad en los trámites aduaneros y en la logística internacional, lo que acelerará los tiempos de entrega y reducirá las demoras tanto en la importación de productos como en su posterior aprovisionamiento y distribución. Esto permitirá contar con un flujo más eficiente de mercancías, garantizando una mayor disponibilidad de productos en tiempo y forma.

Además, la implementación del plan de mejoras establecerá procedimientos claros y estandarizados en cada etapa de los procesos de importación, aprovisionamiento y distribución. Esto mejorará la calidad del servicio ofrecido a los clientes, ya que se asegurará una mayor precisión y consistencia en la gestión de pedidos, almacenamiento y despacho de productos. Asimismo, la satisfacción del cliente se verá incrementada al contar con una atención más eficiente y una entrega oportuna de los productos solicitados.

La planificación y el control de los costos asociados con la importación, aprovisionamiento y distribución también serán optimizados mediante el plan de mejoras. Se identificarán oportunidades de ahorro mediante la optimización de rutas de transporte, la negociación con proveedores para obtener mejores condiciones y la reducción de gastos innecesarios. Esto se traducirá en una mayor rentabilidad para la empresa, ya que se minimizarán los costos operativos y se maximizará la eficiencia en el uso de los recursos.

PRIMERA PARTE: REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1 Conceptos básicos de los procesos

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. Los procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos (Maldonado, 2011).

No se puede obviar la influencia que tienen las tecnologías de la información (TI) para elevar el desempeño empresarial, convirtiéndose en una herramienta ágil y operativa, que permite el protagonismo de la mejora en la gestión de los procesos. En este sentido, son imprescindibles las tecnologías de la información disponibles para dar soporte a un sistema de gestión, con un enfoque basado en procesos (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009)

1.2 Gestión por procesos

La gestión por procesos se posiciona como una metodología empresarial que se enfoca en la organización y optimización de las actividades corporativas mediante la identificación, análisis, diseño y mejora constante de los procesos internos. En contraste con la atención exclusiva a tareas individuales o departamentos aislados, esta metodología aborda una perspectiva más holística de la empresa, donde cada tarea o actividad se integra en un flujo de trabajo continuo y eficiente (González, 2019).

Los objetivos fundamentales que persigue la gestión por procesos son variados, incluyendo el aumento de la eficiencia operativa, la reducción de costos, la mejora en la calidad de productos o servicios, la disminución de los tiempos de entrega y el incremento de la satisfacción del cliente. Al poner el foco en los procesos en lugar de funciones o departamentos aislados, las organizaciones logran una mayor agilidad y una capacidad más efectiva para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial (Medina A. , 2019).

En síntesis, la gestión por procesos representa una metodología empresarial integral que aspira optimizar las operaciones organizacionales mediante el análisis, diseño y mejora de los procesos internos. Este enfoque se traduce en una mayor

eficiencia y eficacia en la entrega de productos o servicios y, en última instancia, contribuye a un mejor rendimiento empresarial.

1.3 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, también conocidos como KPIs (Key Performance Indicators), constituyen métricas cuantitativas fundamentales para medir el rendimiento y el logro de objetivos en una organización. Estas métricas proporcionan información crucial sobre diversos aspectos empresariales, permitiendo a líderes y gerentes tomar decisiones informadas y evaluar el progreso hacia metas específicas. (Cortés, 2019). La diversidad de estos indicadores abarca áreas clave como Finanzas, Ventas y Marketing, Recursos Humanos, Producción y Operaciones, Servicio al Cliente, Calidad, Innovación y Sostenibilidad. Son esenciales para la toma de decisiones estratégicas, brindando una visión cuantitativa del desempeño organizacional. Los líderes pueden identificar áreas de mejoras, medir el avance hacia los objetivos y, en última instancia, optimizar la eficiencia y el éxito empresarial. La claridad, relevancia y alineación de estos indicadores con los objetivos y la estrategia organizacional son aspectos cruciales (Cediel, 2021).

1.4 Ciclo de vida del proceso

El Ciclo de Vida del Proceso representa de manera estructurada las diversas etapas por las que atraviesa un proceso desde su concepción hasta su mejora continua. Comienza con la fase de diseño, estableciendo objetivos, roles y actividades clave. La implementación ejecuta los cambios planificados durante el diseño, seguida de la ejecución del proceso, que implica seguir normas y procedimiento. La etapa de mejora continua evalúa los resultados y retroalimenta el ciclo con mejoras continuas. Este enfoque cíclico no solo asegura la alineación con objetivos estratégicos y permite la adaptación a cambios internos y externos (Zamora, 2020)

1.5 Estructura y documentación de procesos

La Estructura y Documentación de Procesos son elementos cruciales para la comprensión, ejecución y mejora continua de las operaciones. Los Manuales de Procesos ofrecen una guía detallada sobre los pasos, políticas y procedimientos

específicos. Los Diagramas de Flujo, con símbolos gráficos, visualizan la secuencia del proceso, facilitando la comprensión y comunicación (Alarcón, 2020)

Los Mapas de Procesos, ofrecen una visión global de las interrelaciones, permitiendo una planificación estratégica más efectiva. Además, las herramientas visuales, como los Diagramas de Gantt, contribuyen a una comprensión más intuitiva, fortaleciendo la documentación y estructura de los procesos para mejorar la eficiencia y la capacidad de adaptación organizacional.

1.6 Teorías del comercio Internacional

La teoría del comercio exterior es un conjunto de principios y análisis que se centra en comprender y explicar los patrones y las dinámicas de intercambio de bienes y servicios entre diferentes naciones. Su objetivo fundamental es explorar por qué los países participan en el comercio internacional, cómo se determinan los flujos comerciales y cuáles son los factores que influyen en los términos y las condiciones de ese intercambio.

En esencia, esta teoría aborda cómo los países aprovechan sus ventajas comparativas, es decir, las diferencias en sus capacidades productivas y en los costos relativos de producción, para especializarse en la producción de ciertos bienes y servicios. Al hacerlo, pueden obtener una mayor eficiencia y, por ende, reducir sus costos de producción. Torres (1977) comenta acerca de la principal aportación de Adam Smith sobre la teoría del Comercio Internacional que: “Existen diferencias absolutas de costos, entre dos países, cuando en la producción de dos o más mercancías cada país tiene ventaja absoluta en una o más mercancías respecto al otro país, y desventaja absoluta en otra o más mercancías” (p.143). Esta especialización se traduce en una mayor cantidad y variedad de productos disponibles en los mercados internacionales.

La teoría del comercio exterior también explora el concepto de términos de intercambio, que se refiere a la relación entre los precios de las exportaciones y las importaciones de un país. Hill (2011) sobre esto menciona que: “nadie le propondría que Islandia cultive sus propias naranjas, pero aun así este país saca provecho del comercio porque intercambia algo de lo que elabora a costos bajos (peces) por bienes que se le imposibilita elaborar de manera alguna (naranjas)” (p. 155). Los

cambios en los términos de intercambio pueden tener un impacto significativo en la economía de un país, ya que pueden afectar su capacidad para adquirir bienes y servicios del exterior.

Además, esta teoría considera cómo las políticas comerciales, como los aranceles, las cuotas y los acuerdos comerciales, influyen en los flujos comerciales y en los resultados económicos. Las políticas comerciales pueden tener efectos tanto positivos como negativos en la economía de un país, y su diseño y aplicación son temas clave en la teoría del comercio exterior.

1.7 Importaciones y Exportaciones

Se denomina importación y exportación al proceso de mover productos y servicios entre diferentes países o mercados a nivel mundial. En este propósito, se utilizan diversas monedas según cada nación, lo cual está influido por las distintas regulaciones que rigen en cada participante en el intercambio y por las políticas gubernamentales de los países involucrados. Rozas (2018) indica que: “La naturaleza de los movimientos de divisas que se hacen en un país hacia y desde el resto del mundo es variada y tiene diferentes orígenes, que incluyen: exportaciones, importaciones...”. (p. 79). Tanto la importación como la exportación conllevan ventajas mutuas, ya que estas prácticas permiten el intercambio y el acceso a mercados nuevos, mejorando así la posición de los productos. Este es el principal motivo detrás de las acciones de importar y exportar.

El término "importación" se refiere a todo lo que ingresa al país en un momento específico y proviene de naciones extranjeras, siendo adquirido por distintas empresas u organizaciones. Por otro lado, "exportación" se define como la actividad que involucra productos originados en un país y que son enviados a otro. Aunque erróneamente se suele asociar la exportación únicamente con grandes corporaciones multinacionales, la realidad es que empresas medianas y pequeñas también han encontrado beneficios en esta práctica. Esto se debe a que, con el tiempo, la exportación ha sido facilitada.

La disminución constante de barreras comerciales y los acuerdos económicos regionales han sido los factores primordiales en la promoción del comercio internacional entre naciones. Hill (2011) agrega diciendo que: “Las

empresas utilizan cada vez más el fax, internet, números telefónicos gratuitos 1800 y los servicios internacionales de mensajería aérea para reducir los costos de exportación. En consecuencia, ya no es raro encontrar pequeñas empresas que prosperan como exportadoras” (p. 510).

1.8 Procesos de Importación

Los procesos de importación son un conjunto de actividades y procedimientos que una empresa o entidad realiza con el objetivo de adquirir productos, bienes o servicios provenientes de otro país para su posterior uso o comercialización en el país de destino. Peralta (2017) comenta sobre el concepto de importación indicando que:

La idea de los procesos de importación conforma varios aspectos como son las bondades que posee el libre comercio que surge en el pasado, las importaciones se inician al tener una empresa, una especialización o ventaja al producir el bien haciéndolo atractivo para que lo adquiriera una entidad que no puede producirlo, todo ello afecto a derechos, aranceles e impuestos que protegen la competitividad justa entre mercados. (p. 16).

Estos procesos son esenciales en el ámbito del comercio internacional y requieren una serie de pasos interconectados que abarcan desde la planificación y la búsqueda de proveedores en el extranjero hasta la entrega y distribución de los productos importados en el mercado local.

En primer lugar, los procesos de importación involucran la identificación y selección de proveedores en el extranjero que puedan satisfacer las necesidades y requisitos de la empresa Distribuidora. Esto puede implicar la búsqueda de productos de calidad, precios competitivos y la capacidad de suministrar en las cantidades necesarias.

Una vez que se establecen las relaciones con los proveedores, se procede a la negociación de condiciones comerciales, que incluyen aspectos como los precios, los plazos de entrega, los términos de pago y otros aspectos contractuales. Esta etapa es crucial para establecer una base sólida para la colaboración a largo plazo.

La logística internacional también juega un papel central en los procesos de importación. Esto abarca la planificación del transporte, la selección de rutas y medios de transporte adecuados, la gestión de aduanas en el país de origen y destino, y la coordinación de las entregas para asegurar que los productos lleguen en tiempo y forma. Páramo (2019) acota que: “Es importante tener en cuenta que el mayor cuello de botella que presenta en la actualidad el importador es verse sometido a un proceso aduanal, cuando son mercancías muy complejas” (p. 24).

Una vez que los productos importados llegan al país de destino, se realiza el proceso de desaduanaje, donde se verifica la documentación y se cumplen los requisitos aduaneros y fiscales. Luego, se procede a la recepción y almacenamiento de los productos en las instalaciones de la empresa Distribuidora.

1.9 Aprovisionamiento

El aprovisionamiento, en el contexto de la gestión empresarial y la cadena de suministro, es un proceso estratégico y operativo que abarca todas las acciones y decisiones relacionadas con la adquisición y disponibilidad de materias primas, insumos, componentes y recursos necesarios para garantizar el funcionamiento fluido de las operaciones de una organización. De la Arada-Juárez (2023) indica que: “Aprovisionar es la función o procesos logístico cuyo objetivo es poner a disposición de la empresa todos aquellos bienes y servicios necesarios para su normal desarrollo de la actividad” (p. 9). Este proceso implica no solo la obtención de los elementos necesarios, sino también su gestión eficiente y efectiva desde el punto de vista económico y logístico.

El aprovisionamiento se inicia con la identificación de las necesidades de la empresa en términos de productos y servicios requeridos para su actividad. Esto implica evaluar las cantidades necesarias, las especificaciones técnicas y los plazos de entrega, entre otros aspectos. Una vez determinadas estas necesidades, se procede a la selección y búsqueda de proveedores que puedan satisfacer dichos requisitos. Parra (2022) “Para la planificación de los materiales han evolucionado acercando cada día más a los diferentes miembros de la cadena de suministros, desde la simple comunicación de necesidades detectadas hasta la interacción y cooperación” (p. 3).

La negociación con los proveedores es una fase crucial en el aprovisionamiento, ya que en esta etapa se acuerdan los términos y condiciones de la compra, como precios, volúmenes, plazos de entrega y condiciones de pago. Galy (2019) acota lo siguiente: “A la hora de aprovisionarse, la búsqueda de la mejor relación calidad-precio debe ser una constante” (p.5), por ese motivo establecer acuerdos equitativos y beneficiosos es esencial para garantizar una relación a largo plazo y asegurar la disponibilidad constante de los elementos necesarios es el objetivo principal en esta etapa.

La gestión de inventarios es otro aspecto central del aprovisionamiento. Esto implica mantener un equilibrio entre tener suficientes existencias para satisfacer la demanda y evitar excesos que puedan generar costos innecesarios. Una gestión efectiva de inventarios también ayuda a evitar rupturas de stock que puedan afectar la continuidad de las operaciones. Guevara (2020) “Es importante que las empresas lleven algún seguimiento de sus inventarios para garantizar la continuidad de las operaciones” (p.2).

La tecnología juega un papel importante en el aprovisionamiento moderno. Los sistemas de gestión de la cadena de suministro y las herramientas de análisis de datos permiten una planificación más precisa y una toma de decisiones basada en datos con respecto a la cantidad óptima de inventario, la elección de proveedores y la identificación de tendencias en la demanda.

1.10 Supply Chain Management (SCM):

El Supply Chain Management (SCM), conocido como la Gestión de la Cadena de Suministro en español, es un enfoque integral y estratégico para la planificación, control y optimización de todas las actividades y procesos involucrados en la adquisición, producción, distribución y entrega de productos y servicios a lo largo de toda la cadena de valor. Medina (2021) aporta lo siguiente: “En el mundo dinámico y globalizado de hoy, las empresas deben adaptar sus objetivos alimentadas por cadenas de suministro hacia una estrategia global” (p.12). El SCM tiene como objetivo principal crear valor para los clientes y para la organización misma a través de una gestión eficiente y coordinada de los flujos de materiales, información y capital a lo largo de toda la cadena de suministro.

Este enfoque va más allá de las fronteras internas de la empresa y busca integrar a proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes en un sistema colaborativo y cohesionado. El SCM implica la toma de decisiones estratégicas en áreas como la selección de proveedores, la gestión de inventarios, la planificación de la producción, la distribución y el transporte, la optimización de la logística, y la sincronización de todos estos procesos para lograr una cadena de suministro eficiente y ágil. Fontalvo (2019) “La cadena de suministros se refiere a los procesos necesarios para la fabricación de un producto independientemente del número de organizaciones que intervengan, formando una gran red única de organizaciones” (p. 105).

El SCM se basa en la idea de que la coordinación y la colaboración efectiva entre los diferentes actores de la cadena de suministro pueden generar una serie de beneficios, como la reducción de costos, la mejora en la calidad de los productos, la respuesta más rápida a las demandas cambiantes del mercado y una mayor satisfacción del cliente.

El uso de tecnologías de la información y la comunicación es fundamental en el SCM, ya que permite la gestión y el seguimiento en tiempo real de los flujos de productos e información en toda la cadena. Mesa (2020) aporta a esta idea mencionando que: “Al mejorar y volver más eficiente la cadena de suministro en las empresas, se logra disminuir costos en los que se incurren en la cadena suministro y, a su vez, aumentar el nivel de servicio ofrecido al cliente” (p.3). Esto incluye el uso de sistemas de planificación de recursos empresariales, sistemas de gestión de almacenes, sistemas de gestión de pedidos, sistemas de seguimiento y rastreo y herramientas de análisis de datos para tomar decisiones basadas en información precisa y oportuna.

1.11 Plan de mejora empresarial

El logro del éxito de una empresa se fundamenta en su capacidad constante de mejora en todas sus áreas y en cada uno de los procesos implicados en sus actividades diarias. Cárdenas (2007) acota que: “Es una actitud que se desarrolla por parte de todo el personal y que permite mantener el interés por la innovación, por la creatividad, por hacer las cosas continuamente de mejor manera y satisfacer las necesidades de los clientes.” (p.8). La mejora se materializa cuando una

empresa aprende de sus propios errores y de las experiencias de otras, anticipándose al futuro al considerar su entorno y las fuerzas y debilidades que lo condicionan.

Realizar diagnósticos de las actividades empresariales es esencial para dar el salto de calidad necesario en el entorno altamente competitivo actual. Mediante estos diagnósticos, se puede identificar las deficiencias a mejorar y, por lo tanto, establecer estrategias de ejecución. Aprovechar las fortalezas para contrarrestar las debilidades se convierte en una poderosa opción de cambio.

La formulación de un plan de mejora requiere, como elemento clave para su éxito, la colaboración y el compromiso de los trabajadores responsables de diversas tareas en la empresa. Cárdenas (2007) menciona que: “Este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva” (p.7). En consonancia con la relevancia de esta herramienta empresarial, se comunican los cambios que serán implementados en los distintos departamentos, con la finalidad de traducirlos en una mejora tangible del servicio al cliente final.

Por último, este plan debe servir como guía para identificar mejoras futuras, facilitar el control de tareas y permitir la implementación de acciones correctivas ante imprevistos. En resumen, la implementación de un proceso de mejora constante se convierte en un factor crítico para el éxito sostenible y la adaptación continua de la empresa en un entorno empresarial dinámico y desafiante y como indica Barrera (2018): “Un adecuado Plan de Mejora se constituye en un conjunto de estrategias indispensables para incrementar la calidad” (p. 5).

1.12 Calidad de servicios

La calidad de servicios se refiere a la excelencia y satisfacción que los consumidores o usuarios experimentan al recibir una serie de prestaciones, atención o productos de una empresa, organización o entidad. Este concepto abarca un amplio espectro de dimensiones que van más allá de la simple entrega de un producto o servicio, ya que involucra la percepción del cliente sobre cómo se le atiende, la eficacia en la solución de problemas, la rapidez en la respuesta y la conformidad con sus expectativas. (Espinoza J. , 2021)

En la calidad de servicios, se valora la capacidad de una organización para ofrecer experiencias positivas y memorables a sus clientes. Esto implica no solo la satisfacción de las necesidades técnicas o funcionales, como la calidad del producto, sino también factores intangibles, como la amabilidad del personal, la facilidad en el proceso de compra o contratación y la resolución eficaz de problemas o inquietudes.

La calidad de servicios es una prioridad en el ámbito empresarial, ya que tiene un impacto directo en la fidelización de los clientes, la construcción de la reputación de la empresa y su éxito a largo plazo. Para garantizar la calidad de los servicios, las organizaciones suelen implementar estrategias de control de calidad, capacitación del personal y sistemas de retroalimentación de los clientes. (Ayay, 2021)

1.13 Aspectos legales

El proceso de importación involucra una serie de aspectos legales fundamentales que deben ser considerados para garantizar el cumplimiento de las regulaciones y normativas tanto en el país de origen como en el país de destino. Según Hsieh (2020) a continuación, se presentan algunos de los aspectos legales claves relacionados con el proceso de importación:

1. Documentación Aduanera: La documentación aduanera es un conjunto de documentos esenciales para la importación. Esto incluye:

- **Facturas Comerciales:** Estas facturas deben ser precisas y detalladas. Deben contener información sobre la mercancía, su valor, la moneda en la que se realiza la transacción y los nombres y direcciones del exportador y el importador. Esto es fundamental para determinar los aranceles y otros impuestos.
- **Declaraciones de Aduana:** Estos documentos son presentados ante las autoridades aduaneras y detallan la naturaleza de los bienes, su valor y su origen.
- **Conocimientos de Embarque:** Son documentos emitidos por la compañía de envío o línea naviera y confirman que las mercancías

han sido embarcadas. Se utilizan para rastrear la ubicación de las mercancías y para fines aduaneros.

2. Aranceles y Tarifas: Los aranceles y tarifas son impuestos que un gobierno cobra sobre las mercancías importadas. El arancel se basa en la clasificación arancelaria, que es un sistema de códigos que identifica productos específicos. Los importadores deben conocer la clasificación correcta para sus productos y verificar las tasas arancelarias para calcular los costos de importación. Las tarifas pueden variar según el país de origen, los acuerdos comerciales y el tipo de producto. Las tarifas pueden ser ad valorem (un porcentaje del valor) o específicas (una cantidad fija por unidad de medida). (Padin, 2019)

3. Impuestos: Además de los aranceles, los productos importados pueden estar sujetos a impuestos locales. El más común es el Impuesto al Valor Agregado (IVA) o el Impuesto sobre las Ventas. La gestión de estos impuestos es vital, y los importadores deben asegurarse de cumplir con las regulaciones fiscales. También es esencial incluir estos impuestos en los costos totales de importación. (Sandoval, 2021)

4. Responsabilidad Legal: Los importadores deben comprender sus responsabilidades legales en el proceso de importación. Esto incluye aspectos como:

- **Responsabilidad Financiera:** Los importadores son responsables de pagar aranceles, impuestos y otras tarifas aduaneras.
- **Seguro de Carga:** Los importadores suelen ser responsables de asegurarse de que las mercancías estén aseguradas durante el transporte y de resolver cualquier problema relacionado con daños o pérdidas.
- **Cumplimiento Regulatorio:** Los importadores deben asegurarse de que sus productos cumplan con las regulaciones y estándares de seguridad y calidad. Esto es crucial para evitar litigios y sanciones legales.
- **Litigios y Resolución de Disputas:** En caso de disputas legales, los importadores deben estar preparados para manejar litigios y buscar soluciones legales.

SEGUNDA PARTE: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2.1 Enfoque de estudio

Un enfoque de estudio apropiado para este trabajo es una combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos o mejor conocido como enfoque mixto. Dado que el proyecto se centra en la mejora de procesos de importación, es esencial comprender tanto los aspectos cualitativos, como la percepción y las necesidades de los empleados y clientes, como los aspectos cuantitativos relacionados con los datos y métricas específicas de los procesos.

Respecto al enfoque Cualitativo, este enfoque es útil para realizar entrevistas y encuestas a empleados, gerentes y otros actores clave dentro de la organización. Las entrevistas pueden ayudar a comprender las percepciones, opiniones y desafíos que enfrentan en la gestión de importaciones. Hernández (2019) “En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.” (p. 8). Las encuestas también recopilan datos cualitativos sobre la satisfacción del cliente y las áreas que requieren mejoras desde su perspectiva. Estos datos cualitativos proporcionan información valiosa sobre las áreas problemáticas y las posibles soluciones.

Por otro lado, en el enfoque cuantitativo, se utilizan datos cuantitativos para evaluar métricas clave de los procesos de importación, como los tiempos de entrega, los costos, los niveles de inventario, entre otros. Estos datos se recopilan a lo largo del tiempo para identificar tendencias y comparar el rendimiento antes y después de la implementación del plan de mejora. También se utilizan análisis cuantitativos para medir el impacto financiero de las mejoras en términos de ahorro de costos y aumento de la eficiencia. El enfoque cuantitativo implica la recopilación de datos con el propósito de validar hipótesis a través de la medición numérica y el análisis estadístico. Esto se realiza con el objetivo de identificar patrones de comportamiento y poner a prueba teorías. (Sampieri, 2019)

La combinación de ambos enfoques proporciona una imagen completa de la situación actual de la empresa, las áreas problemáticas desde una perspectiva cualitativa y la eficacia de las mejoras propuestas a través de datos cuantitativos. Esto permite una toma de decisiones más sólida y una implementación efectiva del plan de mejora.

2.2 Tipos de Investigación

Un trabajo de investigación descriptivo se caracteriza por abordar en detalle el fenómeno estudiado y examinar sus componentes de manera exhaustiva. En este caso, el objetivo es comprender y describir la gestión de importación en la empresa Distribuidora Sani S.A., en relación a sus productos de consumo masivo. Para lograr esto, se busca identificar las bases teóricas y legales relevantes para los procesos de importación de dichos productos, lo que implica examinar los marcos teóricos existentes y la normativa aplicable en el área. Esta fase de investigación permite establecer un fundamento sólido y comprender los conceptos clave necesarios para el análisis de la gestión de importación en este contexto específico.

El objetivo final fue desarrollar un plan coherente y realista que permita superar las deficiencias y mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de importación de productos de consumo masivo en Distribuidora Sani S.A. a lo que Ochoa (2019) acota diciendo: “Finalmente, si un estudio es de nivel descriptivo, su problema, objetivos, hipótesis, métodos deben estar alineados con ese propósito de investigación” (p. 6).

2.3 Técnicas e instrumentos

El trabajo implica realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de importaciones en Distribuidora Sani S.A. Esto conlleva a recopilar información detallada sobre los procedimientos, prácticas y resultados actuales relacionados con la importación de productos de consumo masivo. A través de la recopilación de datos, se identifican los puntos débiles, las ineficiencias y los desafíos que la empresa enfrenta en sus procesos de importación. Este análisis contribuye a obtener una comprensión clara de la situación y proporciona una base sólida para la propuesta de mejoras.

Para llevar a cabo este trabajo, se emplean tres herramientas para recopilar información de manera precisa y directa de los actores clave en la empresa Distribuidora Sani S.A. Estas herramientas incluyen la realización de entrevistas dirigidas al Gerente General, Gerente de Compras, Gerente de Ventas y Gerente Financiero. Para esta entrevista, se utiliza un formato de preguntas semiestructuradas, a lo cual Hernández (2019) menciona; “Las entrevistas

semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 43). A través de estas interrogantes, se examinan los procedimientos existentes relacionados con la adquisición de suministros, la formación y la atención al cliente que la empresa emplea.

Por otra parte, se emplea la metodología de encuestas que incluyen preguntas calificadas en una escala de Likert. Este proceso se realiza mediante la distribución de cuestionarios entre los ejecutivos dentro de la organización. Sampieri (2019) menciona que: “Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad).” (p. 217). Además, las encuestas ayudan a evaluar la eficiencia de los procesos actuales al preguntar a los involucrados sobre la velocidad de entrega, la precisión de los pedidos, la comunicación interna y otros aspectos relacionados con la eficiencia operativa de la empresa.

Finalmente, La recolección de datos internos de la empresa es de vital importancia para este trabajo en varias dimensiones. Permite un diagnóstico preciso de la situación actual en términos de los procesos de importación, aprovisionamiento y distribución. Esta información detallada abarca aspectos como tiempos de entrega, costos, gestión del inventario y satisfacción del cliente, ofreciendo una visión completa de las áreas que necesitan mejoras.

Para lograr una investigación de procesos más exhaustiva, se incorpora la técnica de la observación. Este enfoque resulta fundamental para definir con mayor detalle el proceso actual y para identificar posibles errores o deficiencias. Se focalizará especialmente en el subproceso crítico de aprovisionamiento y distribución de productos, donde se ha detectado una falencia particular. La observación directa permite capturar aspectos que podrían pasar desapercibidos con otros métodos, proporcionando una visión más precisa de cómo se llevan a cabo realmente las operaciones en este componente esencial del proceso.

Esta técnica no solo contribuye a una comprensión más completa del estado actual, sino que también resulta esencial para la elaboración de propuestas de mejora. Al presenciar directamente la ejecución de los procesos, se pueden detectar ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de optimización que quizás no se evidencien plenamente en otras fases de la investigación. La observación es un elemento clave para fundamentar las recomendaciones y propuestas de mejora, asegurando que estén ancladas en una comprensión realista y detallada de la dinámica operativa de la empresa.

Estas herramientas desempeñan un papel fundamental en la investigación descriptiva de los procesos de importación llevados a cabo por la empresa. Al utilizar estas herramientas, se obtiene información de primera mano y de calidad, directamente de las personas involucradas en la Distribuidora. Esto permite un análisis detallado y preciso de los procedimientos y prácticas actuales, brindando una base sólida para la posterior propuesta de mejoras.

El objetivo principal es obtener información detallada sobre los procesos de importación de la empresa, incluyendo las estrategias y planificaciones que se llevan a cabo para importar productos y ponerlos a disposición del cliente final. Se identifican los puntos en los que exista margen de mejora dentro de dichos procesos. A través de la colaboración de los diferentes departamentos y empleados directos, se obtiene una visión completa de las prácticas actuales y se puede identificar áreas donde se pueda optimizar y mejorar la eficiencia en la importación de productos.

2.4 Tiempo y ubicación del desarrollo del estudio

Este trabajo se lleva a cabo en el año 2023 en la empresa Distribuidora Sani S.A. con sede en Guayaquil, específicamente en el local 23 del Centro Comercial La Gran Manzana.

2.5 Variables de estudio

Variable independiente: Gestión de los procesos de importación de la Distribuidora Sani S.A.

Variable dependiente: Desempeño de los procesos internos de importación, abastecimiento y distribución de la empresa.

Tabla 1 Operacionalización de variables de investigación

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Instrumentos
Independiente: Sistema de gestión del proceso de importación Distribuidora Sani S.A.	Se refiere al enfoque y las prácticas utilizadas por Distribuidora Sani S.A. para organizar, controlar y mejorar los procedimientos relacionados con la importación de productos.	Se medirá por la existencia y efectividad de políticas, procedimientos, recursos y tecnologías utilizados por la empresa para planificar, ejecutar y evaluar sus actividades de importación.	Operacional	Grado de automatización en el proceso de importación.	¿La empresa tiene políticas y procedimientos para gestionar las importaciones?	Entrevistas/ Cuestionarios
			Documental	Eficacia en la gestión de costos de importación.	¿Cómo calificaría la eficiencia de la empresa?	
Dependiente: Indicadores de desempeño	Se refieren a las métricas y medidas utilizadas para evaluar la eficacia y eficiencia de las operaciones en el proceso de importación de Distribuidora Sani S.A.	Los indicadores de desempeño son valores cuantitativos que se obtienen a partir de datos reales relacionados con la gestión de importaciones.	Cumplimiento de plazos	Porcentaje de productos importados de calidad aceptable	¿Qué porcentaje de productos importados cumple con los estándares de calidad establecidos?	
			Satisfacción de clientes	Porcentaje de entregas realizadas dentro del plazo establecido	¿Con qué frecuencia se realizan entregas dentro de los plazos acordados?	

2.6 Universo Poblacional

En la actualidad, la empresa Distribuidora Sani S.A. tiene una sede establecida en el país, con su oficina principal ubicada en la ciudad de Guayaquil. Para llevar a cabo este trabajo, se contará con la colaboración del Gerente General y los demás 18 miembros del equipo de la empresa. Este equipo está compuesto por los Gerentes de los departamentos de Compras, Ventas y Finanzas y Gerente General, así como por sus respectivos empleados directos que van desde los empleados que ayudan con la carga y descarga de productos, administrados y vendedores, los cuales se presentan en la siguiente tabla 2.

Tabla 2 Universo Poblacional

COLABORADORES	NÚMERO
Empleados	5
Administrador	1
Vendedores	8
Ejecutivos	4
Total	18

Fuente: investigación directa

Elaboración propia

2.7 Beneficiarios

Se busca con este trabajo beneficiar a la empresa Distribuidora Sani S.A., en la optimización de costos y tiempos de gestión del proceso de importación, generando un impacto positivo en la confianza y lealtad de los clientes del proceso. Los colaboradores de la empresa también se verán beneficiados, puesto que se expondrán las herramientas requeridas para un mejor rendimiento del área.

TERCERA PARTE: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Recopilación de datos

Distribuidora Sani S.A. es una empresa que fue fundada en el año 2019, con su sede principal ubicada en la vibrante ciudad de Guayaquil, Ecuador. Esta empresa nació de la visionaria iniciativa de su Gerente General, Sugeidy Sani, quien se graduó en la carrera de Negocios Internacionales en el año 2018. Con su formación académica y pasión por el mundo de los negocios, Sugeidy Sani decidió emprender este emocionante viaje empresarial.

Distribuidora Sani S.A. se ha dedicado desde su inicio a la importación y distribución de una amplia variedad de productos, convirtiéndose en un actor clave en el mercado local. La empresa se enorgullece de su compromiso con la calidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente. A lo largo de los años, ha establecido sólidas relaciones comerciales y ha construido una reputación de confianza en la comunidad empresarial.

Guiada por la visión de su fundadora, Distribuidora Sani S.A. se ha esforzado por seguir creciendo y expandiendo su alcance en el mercado, manteniendo siempre el enfoque en la excelencia en la gestión de importaciones y en proporcionar productos de calidad a sus clientes. A medida que la empresa continúa su viaje empresarial, se mantiene firme en su compromiso de contribuir al desarrollo económico y comercial de la región.

3.1.1 Visión de la empresa

Aspiramos a consolidarnos como la empresa líder en la distribución de productos de consumo masivo en Ecuador, marcando la pauta en términos de eficiencia y confiabilidad en el abastecimiento. Buscamos no solo ser reconocidos regionalmente, sino establecer una presencia significativa en todo el país. Nuestra visión se centra en el fortalecimiento continuo de nuestra presencia a nivel nacional, con la firme convicción de convertirnos en la elección predilecta tanto de clientes como de socios comerciales.

3.1.2 Misión de la empresa

Nuestra misión es simplificar la vida de nuestros clientes y socios comerciales al proporcionar una distribución interna de productos de consumo masivo sin igual en términos de eficiencia y calidad. Nos comprometemos a

mantener una cadena de suministro efectiva, precios competitivos y un servicio excepcional que cumpla con las necesidades de nuestra comunidad en todo el territorio ecuatoriano. Trabajamos en estrecha colaboración con nuestros socios para impulsar el crecimiento y la prosperidad a nivel nacional, al tiempo que operamos con integridad y responsabilidad empresarial.

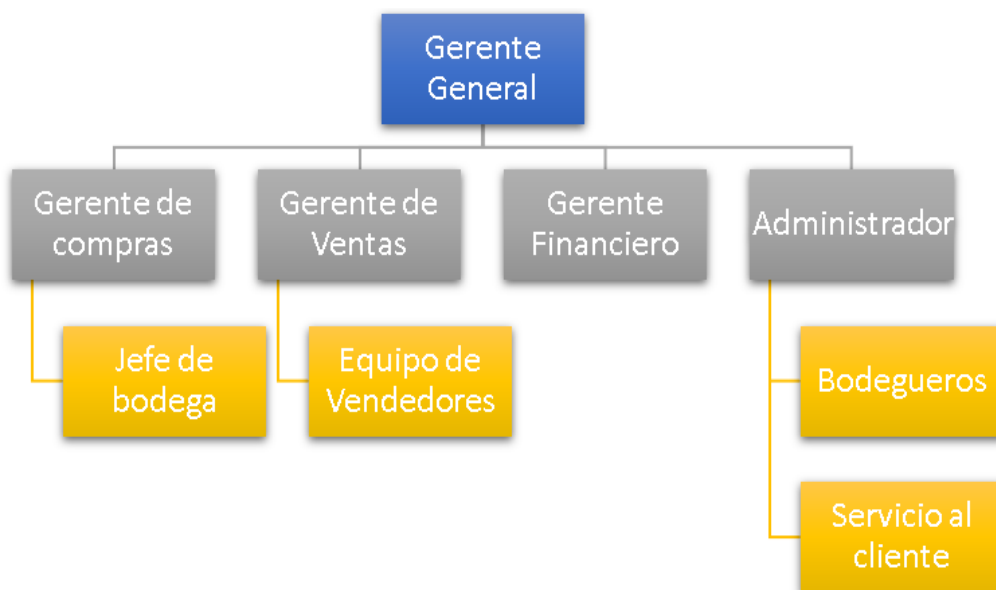
3.1.3 Organigrama de la empresa

Mediante la revisión del Diagrama 1 presentado a continuación, que representa el organigrama de Distribuidora Sani S.A., se hace evidente que, actualmente, no se ha designado un encargado, ni un departamento específicamente responsable de la gestión logística en la empresa. Esto plantea una cuestión significativa, dado que la gestión logística es un componente crítico para cualquier empresa Distribuidora. La ausencia de un responsable dedicado a esta área implica que los procesos de importación, desde la adquisición de los productos hasta su entrega final al cliente, no están estandarizados y carecen de un protocolo establecido para abordar posibles eventualidades.

En un contexto donde la eficiencia en la cadena de suministro es fundamental, contar con un profesional dedicado a la logística sería altamente beneficioso. Esta área estaría encargada de coordinar y optimizar los flujos de mercancías, supervisando el transporte, el almacenamiento y la distribución de los productos. Además, establecería procedimientos sólidos para gestionar posibles desafíos logísticos, como retrasos en la aduana, problemas de inventario o cambios en la demanda del cliente.

La introducción de un responsable de logística en el organigrama de Distribuidora Sani S.A. no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también podría conducir a una mayor satisfacción del cliente al garantizar entregas puntuales y una gestión más efectiva de los recursos. En resumen, la inclusión de un profesional especializado en logística sería un paso estratégico para fortalecer la posición competitiva de la empresa y garantizar la fluidez de sus operaciones en el mercado.

Figura 1 Organigrama



Fuente: Investigación directa

Elaboración propia

3.2 Análisis de la entrevista

Con el propósito de esta investigación, se consideró apropiado llevar a cabo una serie de entrevistas con los responsables clave de las operaciones de importación de la Distribuidora Sani S.A. Estos entrevistados incluyen a la Ing. Sugeidy Sani, quien ocupa el cargo de Gerente General, al Ing. Francisco Sani, quien desempeña el rol de Gerente de Compras, a la Lcda. Amelia Sáenz, Gerente de Ventas, y, por último, a la Ing. Ingris Tapia, encargada de las operaciones financieras.

Estas entrevistas están diseñadas para explorar en profundidad los procesos de importación de la empresa y las dinámicas operativas internas que los respaldan. Los perfiles individuales que incluyen información sobre sus cargos, antecedentes educativos y experiencia en el área, así como las respuestas proporcionadas por cada entrevistado, se presentan de manera detallada en el Anexo 2 y 3, respectivamente.

3.2.1 Entrevista al Gerente General

El Gerente General de Distribuidora Sani S.A. presenta una visión ambiciosa para el futuro de la empresa, buscando consolidarla como un referente en la distribución de productos de consumo masivo en Ecuador. Esta visión indica un

enfoque estratégico a largo plazo y la voluntad de explorar oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado local e internacional.

En cuanto a la evaluación de la eficiencia de los procesos actuales, el Gerente General reconoce la falencia de los mismos al no tener procesos estandarizados o de un departamento dedicado a las labores logísticas lo cual indica que han presentado un incremento en las pérdidas el último año por concepto de productos caducados debido a la mala planificación del abastecimiento, pero también muestra un compromiso continuo con la mejora. El seguimiento de métricas clave y el deseo de optimizar la logística y la gestión de inventario reflejan una orientación hacia la eficiencia operativa y la entrega puntual de productos a los clientes.

En términos de estrategia competitiva, se destaca la importancia de la innovación, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Estos elementos son esenciales para mantener la competitividad en un mercado en constante cambio. Además, la empresa busca fortalecer relaciones con proveedores clave y gestionar cuidadosamente los costos de adquisición, lo que subraya la relevancia de la colaboración en la cadena de suministro y la gestión financiera prudente. El desarrollo del equipo de liderazgo y de los empleados es una prioridad clave para el Gerente General. Se enfatiza la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje y el crecimiento, con oportunidades de capacitación y promoción interna. Esto indica un enfoque en la retención de talento y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Finalmente, en lo que respecta a la gestión de riesgos, se observa una mentalidad proactiva. La empresa realiza una evaluación continua de riesgos y desarrolla planes de contingencia para hacer frente a situaciones adversas. La diversificación de fuentes de suministro y la atención a las fluctuaciones de precios y regulaciones reflejan una gestión financiera cautelosa y una preparación para lo inesperado.

En conjunto, las respuestas del Gerente General resaltan un liderazgo estratégico que busca el equilibrio entre la expansión y la estabilidad, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, el desarrollo del equipo y la gestión de

riesgos. Estas son características esenciales para el éxito y el crecimiento de Distribuidora Sani S.A. en un mercado altamente competitivo y dinámico.

3.2.2 Entrevista a la Gerente de Ventas

La Gerente de Ventas de Distribuidora Sani S.A. muestra una comprensión sólida de la importancia de la colaboración interdepartamental, especialmente con el departamento de Compras. Resalta la comunicación constante y la cooperación para equilibrar las demandas del cliente con la disponibilidad de productos y los costos. Esta visión de trabajo en equipo es esencial para asegurar que la empresa pueda satisfacer las necesidades del cliente de manera efectiva.

En cuanto a estrategias de ventas, la Gerente de Ventas ha demostrado la implementación de un enfoque integral para impulsar el crecimiento. La expansión del catálogo de productos, la retención de clientes mediante programas de fidelización y la mejora de la presencia en línea son ejemplos de estrategias efectivas. Estas acciones reflejan una mentalidad proactiva y una adaptación a las tendencias cambiantes del mercado.

La Gerente de Ventas también identifica desafíos clave, como la creciente competencia y la gestión de inventario. Estos desafíos resaltan la necesidad de mantenerse ágil y receptivo en un mercado dinámico. Además, reconoce la importancia de adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores, lo que demuestra una orientación hacia la satisfacción del cliente.

La alineación del equipo de ventas con los objetivos estratégicos es un aspecto fundamental para la Gerente de Ventas, y su enfoque en la comunicación, la capacitación y la colaboración interna refleja esta preocupación. La apertura a las ideas del equipo y la promoción de una cultura de mejora continua son características esenciales para mantener la alineación.

Finalmente, la Gerente de Ventas destaca la importancia de la satisfacción del cliente, y sus acciones para medirla y mejorarla son coherentes con esta prioridad puesto que han tenido quejas por la demora de productos y falta de cantidad del producto acordado. El enfoque en la atención al cliente y la claridad en las políticas de devolución y garantía reflejan una preocupación genuina por la experiencia del cliente y la construcción de relaciones a largo plazo.

3.2.3 Entrevista al Gerente de Compras

El Gerente de Compras destaca la importancia de una cuidadosa selección de proveedores internacionales. Los criterios fundamentales incluyen la calidad de los productos, la confiabilidad, la capacidad de suministro y la ética empresarial. Esta respuesta demuestra un enfoque estratégico para la selección de proveedores, enfocándose en la calidad y la confiabilidad como elementos clave para el éxito en la importación.

El Gerente de Compras describe un enfoque proactivo para la gestión de inventario basado en la monitorización en tiempo real, pero evidencia la falta de colaboración con el departamento de ventas para analizar la rotación del producto y de esta forma poder realizar mayor volumen de compras de productos con mayor aceptación de los clientes, debido a que particularmente en el año 2022 tuvieron fallas de abastecimiento respecto a los productos que se importaron, causando un sobreabastecimiento en su bodega obligando a impulsar ofertas para darle mayor rotación a estos productos que muchos terminaron por caducarse, causando así pérdidas económicas a la empresa. La respuesta refleja la conciencia de los desafíos del mercado internacional, como la fluctuación de precios y la disponibilidad de productos. La estrategia de diversificación de proveedores y contratos a largo plazo demuestra una planificación y mitigación de riesgos cuidadosa, lo que es esencial en la gestión de compras internacionales.

El énfasis en la selección cuidadosa de proveedores, inspecciones de calidad y retroalimentación del cliente muestra un compromiso sólido con la calidad y la satisfacción del cliente. Esta respuesta refleja la importancia de asegurar que los productos importados cumplan con estándares de calidad rigurosos y que los clientes estén satisfechos.

El Gerente de Compras destaca estrategias clave para optimizar costos, como la negociación con proveedores y la consolidación de envíos. Además, la búsqueda constante de eficiencias en los procesos muestra un enfoque en la gestión de costos. Esta respuesta demuestra un compromiso con la rentabilidad de la empresa y la maximización del valor y la necesidad de seguir mejorando para optimizar la rentabilidad de la empresa.

3.2.4 Entrevista a la Gerente Financiera

La Gerente Financiero demuestra una comprensión sólida de su rol en la supervisión y gestión de los aspectos financieros de la empresa. Es evidente que se enfoca en garantizar la rentabilidad de las operaciones, lo que es fundamental para el éxito a largo plazo de la empresa. Su capacidad para evaluar y gestionar cuidadosamente los costos de importación y los flujos de efectivo es esencial en un

El enfoque en la optimización de los plazos de pago y cobro, junto con la diversificación de fuentes de financiamiento, refleja una estrategia financiera sólida. La creación de reservas financieras para hacer frente a situaciones imprevistas indica una planificación financiera prudente. Estas estrategias son esenciales para mantener la estabilidad financiera y la liquidez de la empresa.

La Gerente Financiera demuestra un enfoque proactivo hacia la evaluación y gestión de riesgos financieros. La implementación de estrategias de cobertura de divisas es una práctica inteligente para reducir la exposición a la volatilidad de las divisas, lo que protege los márgenes de beneficio. Su seguimiento constante de los mercados financieros globales es crucial para tomar decisiones informadas.

La Gerente Financiera monitorea una serie de indicadores clave de rendimiento financiero, lo que refleja una mentalidad orientada a los datos y al rendimiento. El uso de estos indicadores proporciona una visión integral de la salud financiera de la empresa y es esencial para la toma de decisiones estratégicas.

La identificación de los desafíos financieros, como la volatilidad de los precios de los productos importados y los costos logísticos cambiantes, es crucial. Las estrategias propuestas, como la búsqueda de negociaciones más efectivas con proveedores y la exploración de opciones de logística eficiente, demuestran una respuesta proactiva a estos desafíos. La consideración de la diversificación de fuentes de suministro muestra una mentalidad estratégica para abordar los desafíos financieros.

En conclusión, la Gerente Financiera de Distribuidora Sani S.A. desempeña un papel fundamental en la gestión financiera de la empresa. Su enfoque en la rentabilidad, la gestión de riesgos y la planificación financiera estratégica contribuye significativamente a la estabilidad y el éxito financiero de la empresa. Sus

respuestas reflejan una mentalidad orientada hacia la eficiencia y la toma de decisiones informadas en el entorno empresarial actual.

3.3 Análisis de la encuesta

Realizar encuestas a todos los empleados de la empresa, incluyendo a los gerentes y al personal directo involucrado en los procesos de importación y distribución, reviste una importancia crítica en el contexto de esta investigación. En primer lugar, estas encuestas permiten obtener una visión integral y completa de la percepción y las experiencias de todos los niveles jerárquicos dentro de la organización. Esto es fundamental ya que cada empleado, independientemente de su rol, aporta perspectivas únicas y valiosas sobre los procesos y operaciones en curso.

Además, involucrar a todos los empleados promueve un ambiente de participación y colaboración, lo que puede fomentar un sentido de pertenencia a la empresa y la sensación de que sus opiniones son valoradas. Esto puede conducir a respuestas más honestas y reflexivas en las encuestas, lo que a su vez proporciona datos más precisos y significativos para la toma de decisiones.

Estas encuestas también ayudarán a identificar cualquier brecha de comunicación o desafío interno que pueda estar afectando negativamente la eficiencia de los procesos de importación y distribución. Al obtener la retroalimentación de los empleados de primera línea, los gerentes pueden comprender mejor las áreas que requieren mejoras y tomar medidas concretas para abordar los problemas existentes.

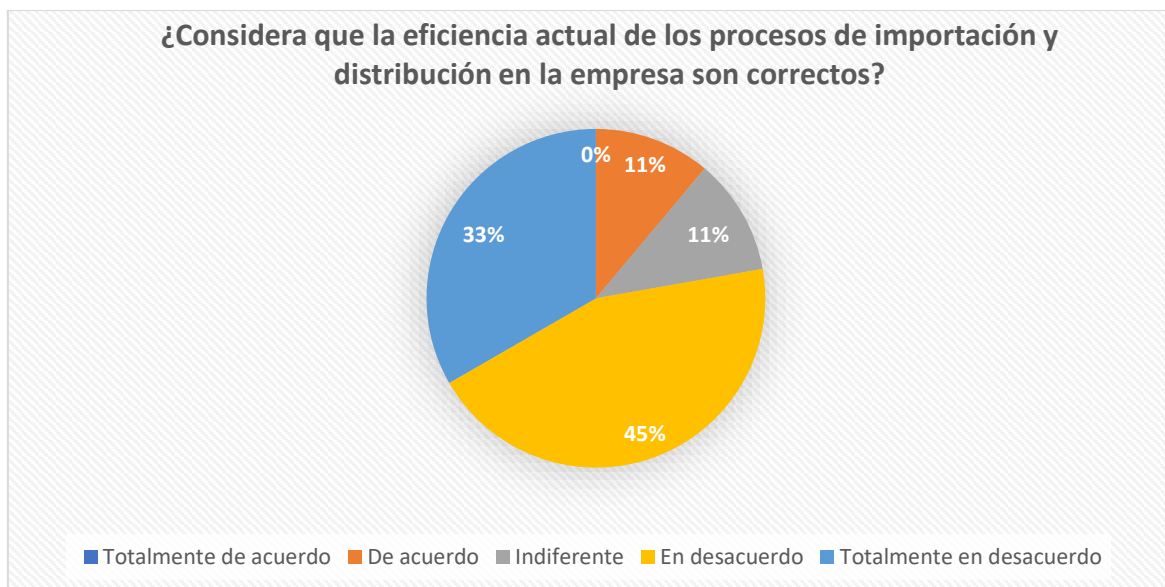
Se proporciona a continuación la presentación de los resultados de la encuesta aplicada a los dieciocho miembros del personal de la empresa, junto con el análisis correspondiente derivado de las respuestas recopiladas. Conforme se ha mencionado previamente, se empleó una escala de Likert para evaluar las respuestas de los colaboradores, lo que permite obtener una evaluación más precisa del tema bajo investigación, que se centra en la satisfacción laboral en el entorno interno de la empresa.

De acuerdo a la ilustración 2, el hecho de que el 45% de los encuestados respondiera en desacuerdo a la pregunta sobre la eficiencia de los procesos de

importación y distribución es una señal importante. Sugiere que existe una percepción negativa en una parte significativa del personal con respecto a la eficiencia actual de estos procesos. Este hallazgo indica la necesidad de una revisión detallada de los procesos en cuestión. Es esencial abordar las preocupaciones del personal y tomar medidas para mejorar la eficiencia en estas áreas.

Además, este resultado podría indicar una posible brecha de comunicación entre la alta dirección y los empleados de operaciones. Para abordar esto, es fundamental fomentar un ambiente donde los empleados se sientan valorados y escuchados, y donde puedan contribuir con ideas para mejorar la eficiencia.

Figura 2 Eficiencia de los procesos



Fuente: Encuesta

Elaboración propia

El hecho de que casi el 50% de los encuestados en la ilustración 3 esté en desacuerdo con la satisfacción en la colaboración y comunicación entre los departamentos de Compras, Ventas y Finanzas en relación con los procesos de importación y distribución es un indicador de una brecha significativa en la interacción entre estos departamentos. Esta falta de colaboración y comunicación efectiva puede llevar a retrasos y errores en los procesos.

Para abordar esto, es crucial implementar medidas que fomenten una mejor colaboración y comunicación, como reuniones regulares y una cultura de trabajo conjunto. Este resultado subraya la importancia de una gestión eficiente de los procesos de importación y distribución, respaldada por una colaboración sólida entre equipos para mejorar la eficiencia de la empresa.

Figura 3 Satisfacción entre departamentos



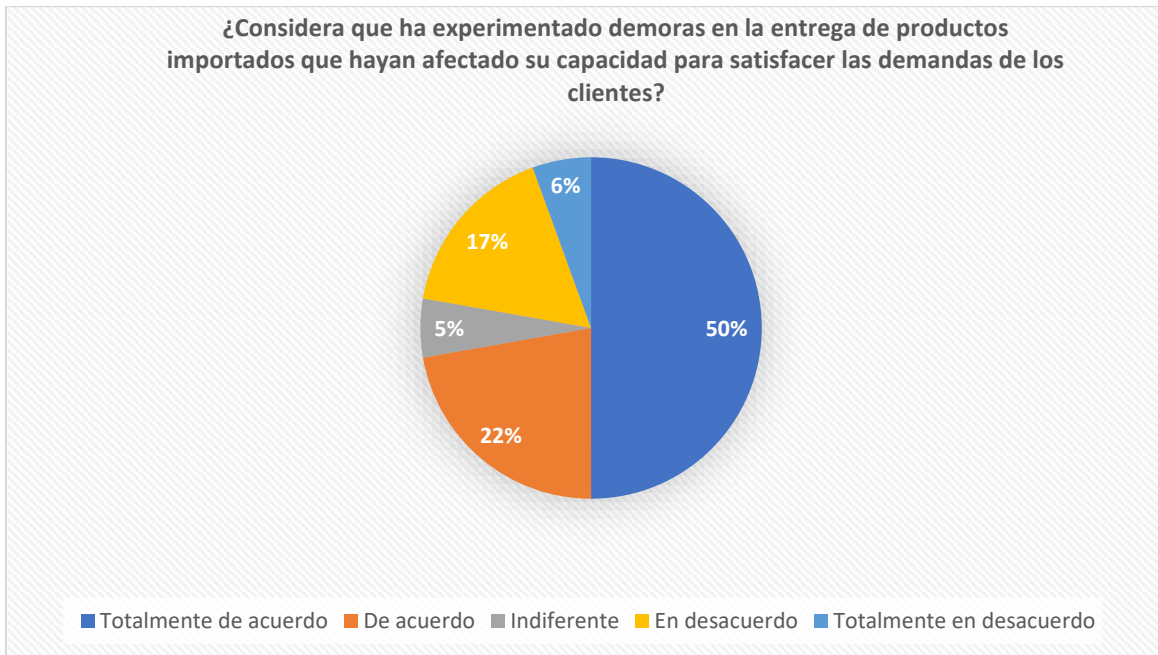
Fuente: Encuesta

Elaboración propia

De acuerdo con la ilustración 4, el hecho de que casi el 75% de los encuestados esté de acuerdo en que han experimentado demoras en la entrega de productos importados que afectan su capacidad para satisfacer las demandas de los clientes es un hallazgo significativo. Esta alta proporción de respuestas afirmativas sugiere que las demoras en la entrega son una preocupación común entre los empleados de la empresa.

Estas demoras pueden tener un impacto negativo en la satisfacción del cliente, ya que las entregas tardías pueden llevar a la insatisfacción de los clientes debido a la falta de disponibilidad de productos cuando se necesitan. Esto puede tener un impacto en la reputación de la empresa y en su capacidad para retener a sus clientes.

Figura 4 Tiempos de entrega de productos a clientes (demoras)



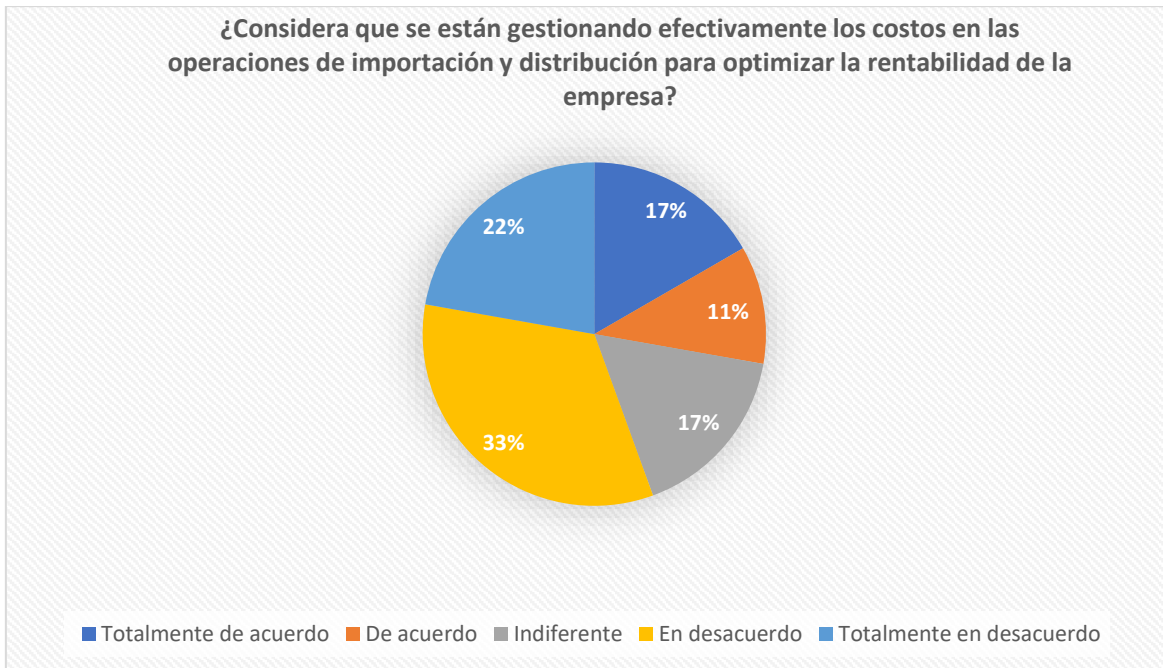
Fuente: Encuesta

Elaboración propia

La encuesta revela que la mayoría de los encuestados están en desacuerdo con la percepción de que se están gestionando efectivamente los costos en las operaciones de importación y distribución para optimizar la rentabilidad de la empresa. Este hallazgo es de gran relevancia, ya que indica una preocupación generalizada entre los empleados acerca de la gestión de costos en la empresa.

La falta de eficacia en la gestión de costos puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa. Los costos ineficientes pueden reducir los márgenes de beneficio y afectar negativamente la salud financiera de la empresa. Además, esta percepción puede indicar una falta de transparencia o comunicación en torno a las estrategias de gestión de costos.

Figura 5 Optimización de rentabilidad



Fuente: Encuesta

Elaboración propia

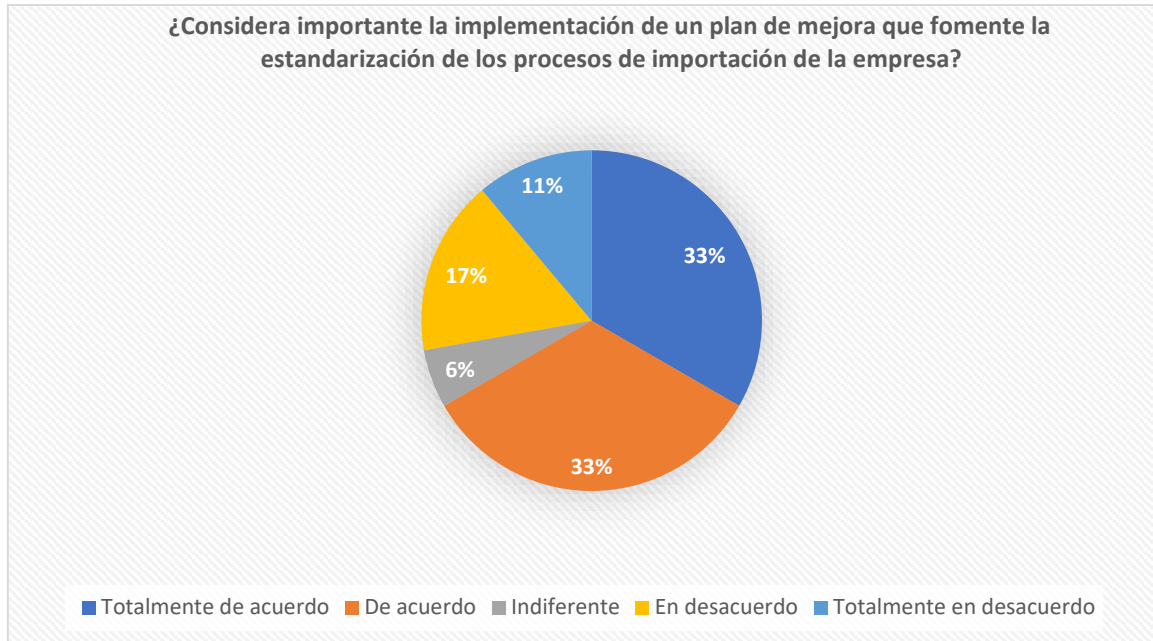
Guiándose por la ilustración 6, el hecho de que el 69% de los encuestados esté de acuerdo en la importancia de implementar un plan de mejora que fomente la estandarización de los procesos de importación es un hallazgo significativo y positivo. Esto indica un reconocimiento generalizado entre los empleados de que la estandarización de los procesos es esencial para mejorar la eficiencia y la calidad en las operaciones de importación de la empresa.

La estandarización de los procesos puede tener varios beneficios, como la reducción de errores, la optimización de recursos y tiempos, y una mayor consistencia en la calidad de los productos y servicios entregados a los clientes. Además, puede facilitar la capacitación y la integración de nuevos empleados al proporcionar pautas claras y procedimientos estandarizados.

La alta proporción de empleados que valoran la implementación de un plan de mejora enfocado en la estandarización sugiere un fuerte respaldo interno para iniciativas de mejora en esta área. Esto podría servir como una base sólida para la

implementación de cambios positivos en los procesos de importación de la empresa.

Figura 6 Necesidad de un plan de mejora



Fuente: Encuesta

Elaboración propia

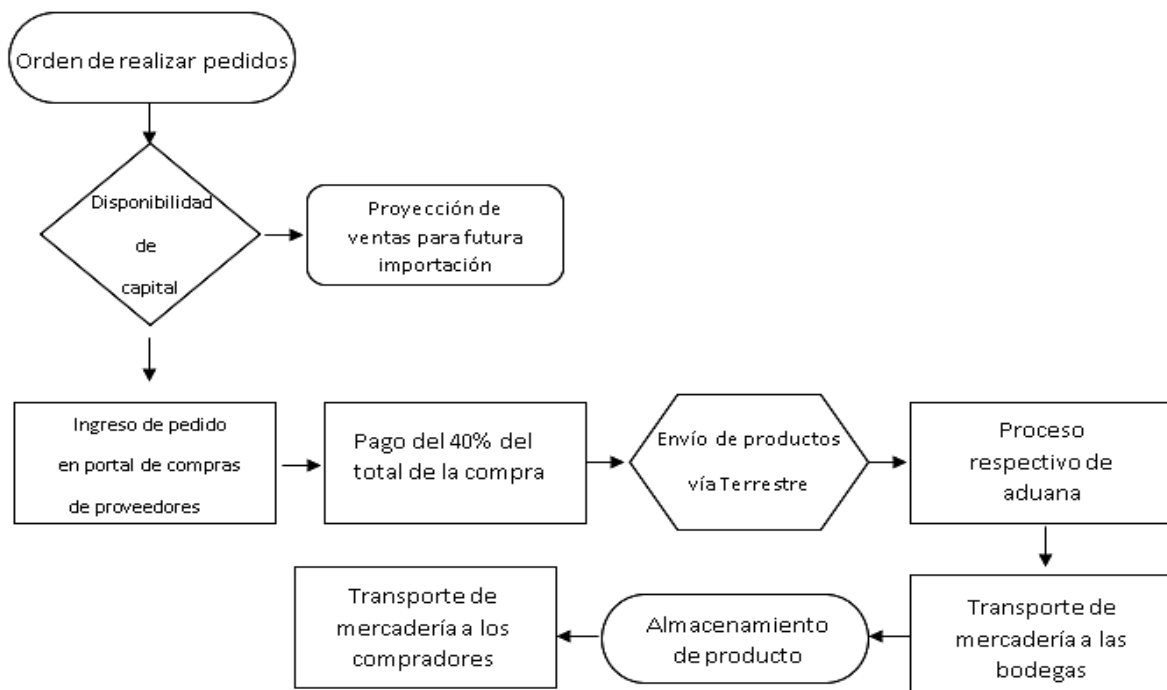
3.4 Proceso de importación

Se documenta el procedimiento actual de importación en la distribuidora Sani S.A. A través de la entrevista, se puede obtener una visión completa del proceso que sigue la empresa. Se observa que después de que la Gerente General decide importar nuevos productos, el primer paso es que la Gerente Financiera evalúa si los fondos disponibles son suficientes para la importación deseada por el Gerente General. En caso de que no sean suficientes, se consulta con el Gerente de Ventas para analizar las proyecciones de ventas y determinar la fecha futura más adecuada para realizar la importación.

Si los fondos son adecuados, se procede a generar la orden de compra de los productos y se efectúa un pago inicial del 40% del total de la factura como anticipo. Posteriormente, los productos se envían desde Países como Colombia y Perú a Ecuador por vía marítima. Una vez en Ecuador, se lleva a cabo el proceso de aduana en colaboración con el agente autorizado por el Servicio Nacional de

Aduana del Ecuador (SENAE) y, finalmente, los productos se transportan en los camiones designados hasta las instalaciones de la empresa donde serán colocados en las bodegas, para posteriormente ser despachados hacia las clientes una vez recibidas las compras.

Figura 7 Proceso de importación



Fuente: Entrevista
Elaboración propia

3.5 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa y efecto, es una herramienta visual utilizada para identificar y analizar las posibles causas de un problema o efecto específico. Este diagrama se llama "de espina de pescado" debido a su apariencia, que se asemeja a la estructura de una columna vertebral de un pescado, donde la "espina" central representa el problema o efecto que se está investigando, y las "espinas" laterales son las categorías de posibles causas que se explorarán. Valenzuela (2018) comenta sobre este diagrama diciendo, "Es una representación visual de aquellos factores que pueden contribuir a un efecto observado o fenómeno estudiado que está siendo examinado". (P. 5).

Para este trabajo, el diagrama de Ishikawa es importante porque puede ayudar a identificar las múltiples variables y factores que pueden estar contribuyendo a los problemas o desafíos en los procesos de importación de la empresa Distribuidora Sani S.A. El diagrama de Ishikawa también fomenta la colaboración y el análisis en equipo, ya que involucra a diferentes partes interesadas en la identificación de causas potenciales. Esto puede ser especialmente útil para comprender las perspectivas de los empleados y gerentes de diferentes departamentos en relación con los problemas de importación. Además, al identificar las causas raíz de los problemas, se pueden diseñar estrategias de mejora más efectivas y específicas.

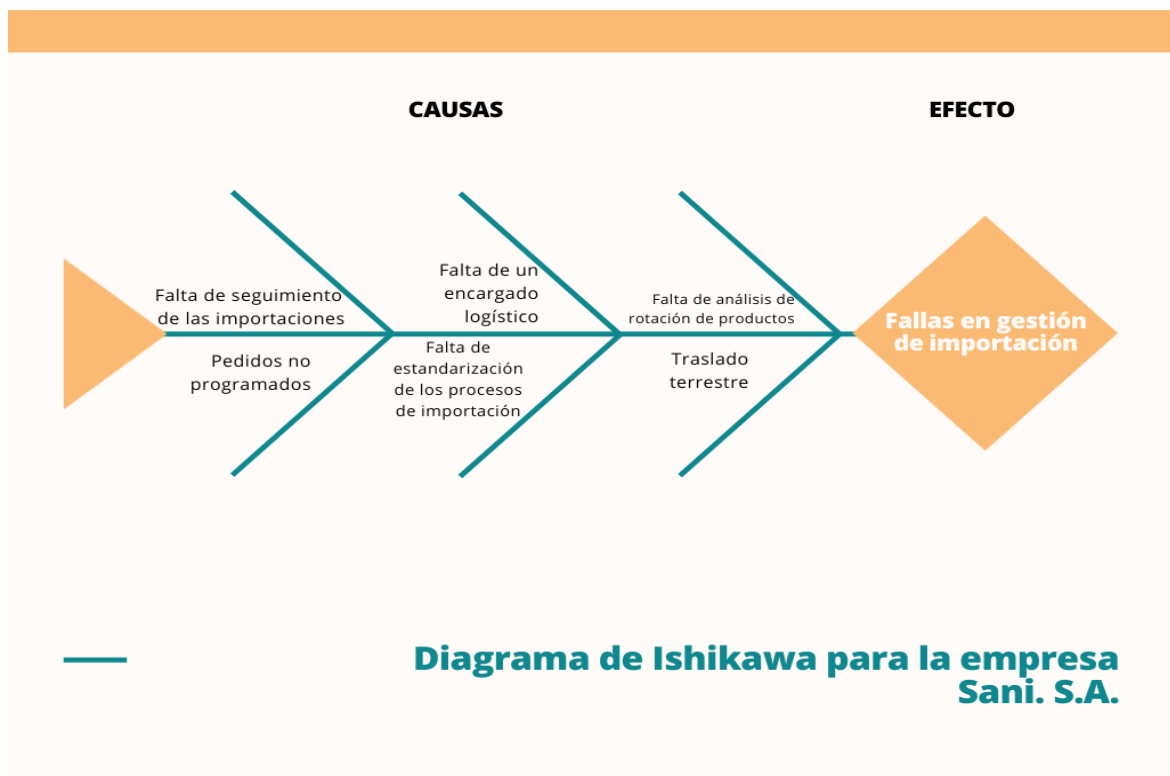
El análisis del diagrama de Ishikawa mostrado en la ilustración 8, revela múltiples causas potenciales que contribuyen a las fallas en la gestión de importación en Distribuidora Sani S.A. Una de las causas clave es la falta de seguimiento de las importaciones, lo que significa que la empresa no tiene una visión clara del estado de sus importaciones en curso. Esto puede resultar en problemas no detectados y demoras en el proceso.

Otra causa identificada es la falta de un encargado logístico. Sin una persona responsable de coordinar eficazmente los procesos logísticos, la empresa puede enfrentar problemas de coordinación y comunicación que afectan negativamente la eficiencia de las importaciones. Además, la falta de análisis de rotación de productos también surge como una causa relevante. Esto significa que la empresa podría estar importando productos que no tienen una demanda constante en el mercado, lo que puede conducir a inventarios no vendibles y pérdidas financieras.

La falta de estandarización de los procesos de importación es otra causa crítica. La falta de procedimientos estandarizados puede dar lugar a inconsistencias en la forma en que se manejan las importaciones, lo que complica la mejora continua y la búsqueda de eficiencia. Finalmente, los pedidos no programados son una causa adicional. La falta de una planificación adecuada para los pedidos de importación puede llevar a una falta de alineación entre la disponibilidad de productos importados y la demanda del mercado.

Estas causas subyacentes contribuyen al efecto principal de "Fallas en la gestión de importación". Para abordar eficazmente este problema, es esencial que la empresa considere la implementación de un plan de mejora integral que enfoque cada una de estas causas. Esto podría incluir la designación de un encargado logístico, la implementación de sistemas de seguimiento de importaciones, el análisis regular de la rotación de productos, la estandarización de procesos y una planificación más precisa de los pedidos de importación.

Figura 8 Análisis de causa - efecto



Fuente: Entrevista

Elaboración propia

3.6 Análisis FODA

3.6.1 FODA Organizacional

La creación de un análisis FODA es un análisis esencial en la planificación estratégica de cualquier organización. En el caso de Distribuidora Sani S.A., esta técnica se utiliza para evaluar tanto factores internos como externos que pueden influir en su rendimiento y éxito en el mercado. El objetivo principal de este análisis

es identificar áreas donde la empresa puede aprovechar sus ventajas competitivas, así como áreas que requieren mejoras y mitigar posibles riesgos externos.

A través de un proceso de reflexión y evaluación, este análisis proporciona una visión completa de la situación actual de la empresa, lo que permite a su liderazgo tomar decisiones informadas y estratégicas. La información recopilada de este análisis contribuye a la formulación de estrategias que aprovechen las fortalezas de la empresa y aprovechen las oportunidades del mercado, al tiempo que abordan las debilidades internas y enfrentan las amenazas externas.

La Distribuidora Sani S.A. presenta una red de proveedores diversificada, lo que proporciona flexibilidad y acceso a una amplia gama de productos. Además, su experiencia sólida en el mercado internacional le confiere conocimientos profundos sobre dinámicas comerciales globales. La capacidad para manejar grandes volúmenes de importación fortalece su posición competitiva al permitirle atender a una demanda significativa.

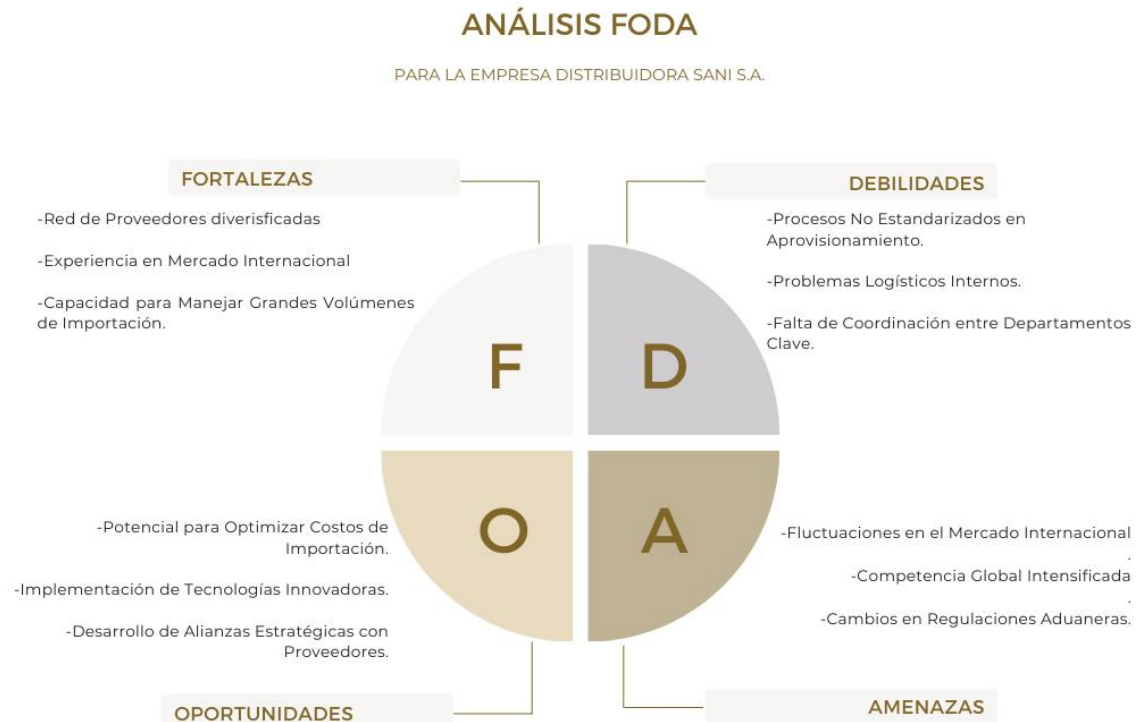
La empresa tiene el potencial de optimizar costos de importación, explorando estrategias más eficientes y negociando acuerdos favorables con proveedores. La implementación de tecnologías innovadoras podría mejorar la eficiencia operativa y la visibilidad en los procesos comerciales. Asimismo, el desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores clave puede abrir nuevas oportunidades de negocio y fortalecer la cadena de suministro.

La falta de estandarización en los procesos de aprovisionamiento se identifica como una debilidad significativa. La Distribuidora Sani S.A. enfrenta problemas logísticos internos, lo que puede afectar la eficiencia y la puntualidad en la entrega. Además, la falta de coordinación entre departamentos clave, como compras y ventas, podría generar conflictos y afectar la sincronización de las operaciones.

El entorno internacional presenta amenazas, como las fluctuaciones en el mercado, que podrían afectar los costos de importación y la rentabilidad. La competencia global intensificada requiere que la empresa mantenga altos estándares para destacarse. Cambios en las regulaciones aduaneras, tanto

nacionales como internacionales, pueden generar desafíos adicionales y requerir adaptación rápida.

Figura 9 FODA Empresarial



Fuente: Entrevista

Elaboración propia

3.6.2 FODA del proceso de aprovisionamiento y distribución

El proceso de aprovisionamiento y distribución en la empresa presenta diversas fortalezas que han contribuido a su funcionamiento eficiente. Destaca la experiencia del personal en logística, la presencia de almacenes estratégicamente ubicados y la utilización de sistemas tecnológicos avanzados para el seguimiento de inventario y gestión de la cadena de suministro. Estas fortalezas han sido pilares esenciales para la operación fluida del proceso.

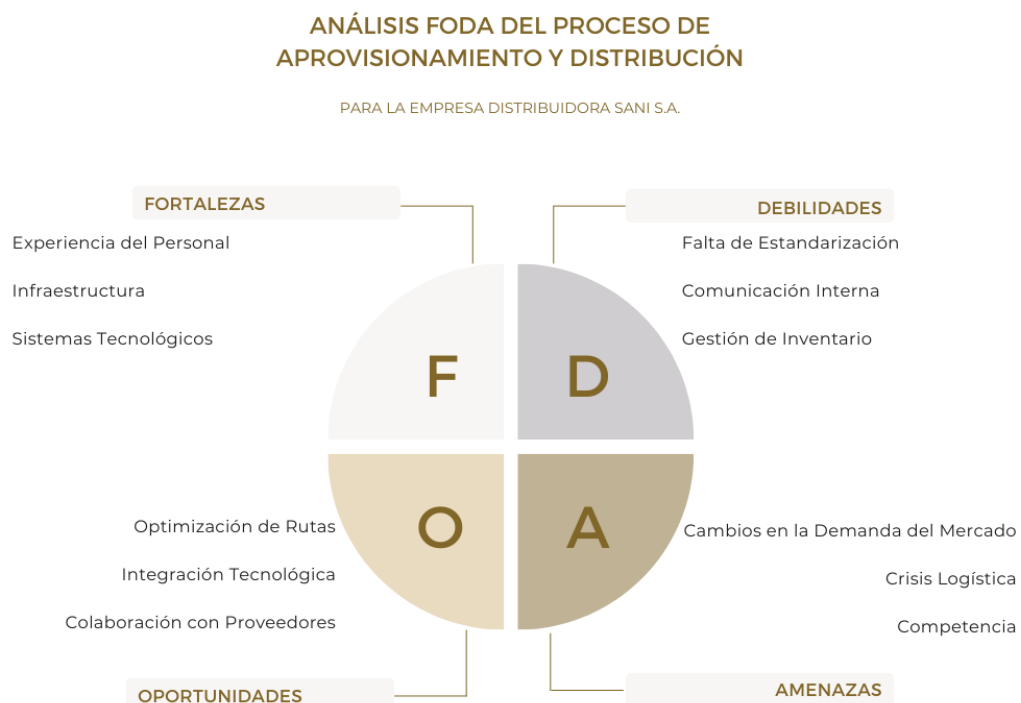
No obstante, existen debilidades que demandan atención. La falta de estandarización en los procesos de aprovisionamiento es un punto crítico, ya que puede dar lugar a errores y retrasos. Además, se identifica una posible deficiencia en la comunicación interna entre los departamentos de Compras y Ventas, lo que puede impactar negativamente en la coordinación de actividades. Asimismo, se

señala un desafío en la gestión del inventario, revelando la necesidad de mejorar el seguimiento efectivo de los niveles de existencias.

En cuanto a las oportunidades, se destaca la posibilidad de optimizar rutas de distribución para reducir costos y mejorar la eficiencia. La integración de tecnologías emergentes puede ser una oportunidad estratégica para mejorar los procesos de aprovisionamiento. Además, la colaboración más estrecha con proveedores podría agilizar el aprovisionamiento y garantizar la disponibilidad oportuna de productos.

Sin embargo, el proceso también enfrenta amenazas externas. Cambios inesperados en la demanda del mercado podrían afectar la capacidad de aprovisionamiento, mientras que crisis logísticas, como huelgas o restricciones aduaneras, podrían obstaculizar el flujo normal del proceso. La competencia en términos de eficiencia y rapidez en la distribución constituye una amenaza constante que la empresa debe abordar.

Figura 10 FODA del Departamento de importación



Fuente: Entrevista

Elaboración propia

CUARTA PARTE: PROPUESTA

4.1 Proceso de importación propuesto

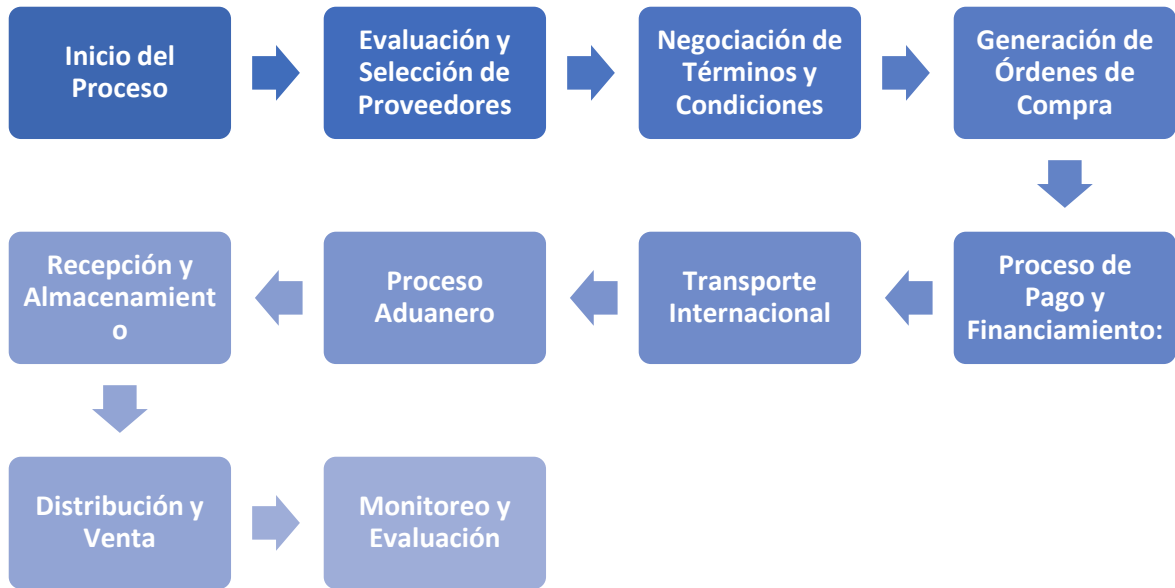
El proceso de importación propuesto, que se muestra en la siguiente figura 10, comienza con la identificación de las necesidades del mercado. La empresa evalúa los proveedores internacionales, centrándose en aquellos que ofrecen suministros regulares y estableciendo negociaciones detalladas sobre plazos de entrega y adaptabilidad a cambios en la demanda.

La generación de órdenes de compra se lleva a cabo considerando aspectos logísticos clave y requisitos de almacenamiento específicos. La gestión de pagos se realiza estratégicamente para mantener un flujo constante de productos y relaciones financieras saludables con los proveedores. Durante el transporte internacional, se coordina eficientemente para optimizar la logística de distribución interna, planificando rutas y tiempos de entrega.

El proceso aduanero se ejecuta meticulosamente para evitar demoras en la distribución. La recepción organizada de productos en almacenes específicos prioriza la rotación de inventario, garantizando la disponibilidad de productos frescos. La distribución y venta se planifican cuidadosamente, implementando un sistema eficiente que satisface las demandas del mercado y optimiza la colocación en puntos de venta estratégicos.

Es crucial destacar que a lo largo de todo el proceso se especifica un subproceso dedicado al aprovisionamiento y distribución. Este enfoque permite una atención detallada a las operaciones logísticas internas, asegurando una gestión óptima de inventario y una distribución efectiva de productos. Finalmente, se establece un sistema de monitoreo y evaluación continuo para identificar oportunidades de mejora específicas en este subproceso y ajustar estrategias según sea necesario, asegurando una mejora continua y eficiente del proceso.

Figura 11 Propuesta de Mejora del Proceso de Importación



Fuente: Entrevista
Elaboración propia

4.2 Introducción de la propuesta de plan de mejora

La implementación de un plan de mejora es un paso fundamental en el proceso de optimización de los procesos de importación y distribución de Distribuidora Sani S.A. Este plan surge como respuesta a la identificación de áreas críticas y oportunidades de mejora derivadas del análisis detallado realizado en el trabajo de investigación. Su objetivo principal es establecer una hoja de ruta estratégica que permita a la empresa estandarizar sus procesos, optimizar su rendimiento y, en última instancia, fortalecer su competitividad en el mercado.

La importancia de este plan radica en su capacidad para abordar los desafíos actuales que enfrenta la empresa, como la falta de estandarización de procesos, la gestión ineficiente de costos y las demoras en la entrega de productos importados. Además, se enfoca en capitalizar las fortalezas internas de la organización y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno comercial.

En este capítulo, se detallará el diseño y la implementación del plan de mejora, describiendo las estrategias, acciones específicas y recursos necesarios para llevar a cabo esta transformación en los procesos de importación y

distribución. Además, se exploran los beneficios esperados de este plan en términos de eficiencia operativa.

La implementación de este plan de mejora es un compromiso de Distribuidora Sani S.A. con la excelencia y la evolución constante. Con el enfoque adecuado y la dedicación de todos los niveles de la organización, se espera lograr una transformación significativa que consolide la posición de la empresa en el mercado y garantice su éxito a largo plazo.

4.2.1 Objetivo de la propuesta

El objetivo principal de esta propuesta es diseñar e implementar un plan de mejora integral en los procesos de importación y distribución de Distribuidora Sani S.A. con el propósito de optimizar su eficiencia operativa, garantizar la calidad en el servicio al cliente y maximizar la rentabilidad empresarial. Este plan se enfocará en estandarizar los procesos, gestionar eficazmente los costos, fortalecer la comunicación interdepartamental y mejorar la logística, lo que permitirá a la empresa enfrentar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades en el entorno comercial.

4.2.3 Descripción de la propuesta

Proceso 1: Definición de Roles en Logística

Para mejorar la logística en la empresa, se ha establecido la estrategia de definir roles específicos dentro del departamento de logística. Esto implica la asignación de personal dedicado y responsable de supervisar y ejecutar las operaciones logísticas. Esta estrategia busca abordar la falta de seguimiento y supervisión de las importaciones en la empresa.

Para implementarla, se llevará a cabo un programa de entrenamiento para el personal, centrándose en asuntos logísticos y procesos. Esto asegurará que los empleados asignados a estas funciones estén bien capacitados y tengan un entendimiento profundo de las operaciones logísticas. El proceso se llevará a cabo durante el mes de enero de 2024, y el Gerente General asume la responsabilidad de definir los roles en logística y garantizar su implementación efectiva.

Proceso 2: Desarrollo del Manual de Procedimientos para el Departamento de Importaciones

En un esfuerzo por mejorar la gestión del departamento de importaciones, se ha establecido la estrategia de desarrollar un manual de procedimientos. Este manual tiene como objetivo documentar y estandarizar los procesos clave relacionados con las importaciones en Distribuidora Sani S.A. La mejora de los procesos se logrará a través de la creación de este manual, que servirá como una referencia fundamental para todos los empleados involucrados en las operaciones de importación. Para llevar a cabo este proceso, el Gerente de Compras trabajará en colaboración con el responsable de logística, combinando sus conocimientos y experiencias.

El desarrollo de este manual es una inversión en la estandarización de prácticas, lo que debería conducir a una mayor eficiencia y efectividad en las operaciones de importación. La finalización de este manual se ha programado para enero de 2024, y el Gerente de Compras es el responsable de liderar este proceso.

Proceso 3: Planificación y Programación de Importaciones y Ventas

La estrategia de este proceso se centra en mejorar la planificación y programación de importaciones y ventas. La meta es optimizar estos procesos para garantizar un flujo más eficiente y sincronizado de productos en la empresa. Para lograr esta mejora, se llevará a cabo un análisis mensual en relación a los datos y desempeño de otros departamentos. Esta técnica de comparación con otros departamentos permitirá una evaluación más precisa y una toma de decisiones informada. Los recursos necesarios para este proceso incluyen los reportes mensuales entregados por los diferentes departamentos.

Este proceso se ejecutará de manera continua y mensual durante el año 2024. Tanto el Departamento de Compras como el Departamento de Ventas serán los responsables de llevar a cabo este proceso y asegurar una planificación y programación más eficiente en la empresa.

Proceso 4: Mejora en la Disponibilidad de Fondos y Liquidez

Esta estrategia está orientada a mejorar la disponibilidad de fondos y la liquidez de la empresa. La meta es maximizar la inversión en productos de alta rotación, lo que contribuirá a una gestión financiera más efectiva. Para lograr esta mejora, se implementarán informes mensuales de ventas proporcionados por los

asesores comerciales. Estos informes proporcionarán una visión detallada de las ventas, lo que permitirá al Gerente de Ventas tomar decisiones informadas sobre la inversión en inventario.

La disponibilidad de fondos y la liquidez son fundamentales para las operaciones de importación y distribución, y esta estrategia tiene como objetivo garantizar que la empresa cuente con los recursos necesarios para operar sin problemas. El proceso se llevará a cabo trimestralmente durante el año 2024, y el Gerente de Ventas será el responsable de asegurar que se cumpla con este objetivo.

Estos procesos representan un esfuerzo integral para abordar las áreas críticas de mejora en Distribuidora Sani S.A. Cada uno de ellos contribuirá significativamente a la optimización de los procesos de importación y distribución, lo que a su vez fortalecerá la posición de la empresa en el mercado y mejorará su rentabilidad. Estos cambios estratégicos se implementarán a lo largo de 2024 y se espera que generen un impacto positivo en la eficiencia y la eficacia de la empresa.

4.2.4 Matriz Plan de Mejora

Tabla 3 Plan de Mejora para la Distribuidora SANI S.A.

ESTRATEGIA	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
	MEJORAR PROCESOS	TÉCNICAS	RECURSOS NECESARIOS	PLAZO	RESPONSABLE
Identificar los roles en logística	Asignar personal encargado de la logística.	Entrenamiento del personal en asuntos logísticos.	Talento Humano	Enero 2024	Gerente General
Desarrollar y poner en práctica un manual de procedimientos destinado al departamento de importaciones	Manual de procesos	El Gerente de Compras, en colaboración con el encargado de logística, trabajará en la elaboración de un manual de estándares.	Talento Humano	Enero 2024	Gerente de compras
Implementar Procesos de planificación y programación	Planificación de importaciones y ventas	Análisis mensual en relación a los demás departamentos.	Reportes mensuales entregados por los departamentos.	Mensuales: año 2024	Departamento de compras y ventas
Mejorar la disponibilidad de fondos y liquidez	Maximizar la inversión en productos de alta rotación.	Informes mensuales de las ventas de los asesores comerciales	Reportes de ventas mensuales generados por los representantes de ventas.	Trimestral 2024	Gerente de Ventas

<p>Implementación de Estándares y Formalidad en el Subproceso de Aprovisionamiento y Distribución.</p>	<p>Mejorar la formalidad estableciendo estándares en los procesos de importación, enfocándose en el subproceso de aprovisionamiento y distribución de productos.</p>	<p>Se llevará a cabo mediante la aplicación del manual de procesos estandarizado para el subproceso de aprovisionamiento y distribución.</p>	<p>Talento Humano</p>	<p>Enero 2024</p>	<p>Gerente General</p>
--	--	--	-----------------------	-------------------	------------------------

Elaboración propia

CONCLUSIÓN

- Con base en los fundamentos teóricos que sustentan este trabajo, queda claro que un plan de mejora es una herramienta esencial para optimizar la eficiencia en las operaciones de importación y distribución de una empresa. Estos planes permiten estandarizar procesos, lo que contribuye a la eficacia, y fomentar una comunicación efectiva entre los departamentos involucrados.
- El problema que enfrenta Distribuidora Sani S.A. es evidente: la ausencia de procesos estandarizados y una colaboración efectiva entre los departamentos de Compras, Ventas y Finanzas ha resultado en una falta de liquidez, retrasos en la distribución y una experiencia insatisfactoria para los clientes. Esta situación, si no se aborda de manera adecuada, podría afectar la rentabilidad y la competitividad de la empresa en el mercado.
- En consecuencia, se hace innegable la necesidad de implementar un plan de mejora en esta empresa. Tal plan debe centrarse en la estandarización de procesos, la asignación de roles específicos en logística y la optimización de la liquidez. La consecución de estas metas no solo mejorará la eficiencia operativa de la empresa sino también su capacidad para satisfacer las demandas de los clientes, lo que es esencial para lograr un crecimiento sostenible en un mercado altamente competitivo.

RECOMENDACIONES

- La creación y ejecución de un plan de implementación estratégica para la mejora de los procesos de importación y distribución. Esto implica definir metas claras, plazos realistas y asignar recursos adecuados. Además, se debe considerar la capacitación de los empleados para garantizar que estén alineados con los nuevos procedimientos y tengan las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas logísticas con éxito.
- La comunicación efectiva es esencial en un entorno empresarial que involucra múltiples departamentos. La empresa debería promover reuniones regulares entre los equipos de Compras, Ventas y Finanzas para asegurarse de que todos estén en la misma página. La implementación de herramientas de colaboración y la definición de roles claros en logística ayudarán a mejorar la coordinación y a reducir los desafíos relacionados con la comunicación.
- Fomentar una comunicación y colaboración efectiva entre los departamentos de Compras, Ventas y Finanzas. La empresa debe establecer reuniones regulares de coordinación interdepartamental y considerar la creación de un equipo interdisciplinario dedicado a proyectos relacionados con la importación y distribución. Esta colaboración mejorará la coordinación y la toma de decisiones conjuntas para abordar los desafíos operativos de manera eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Ecuador, B. C. (2022). *Banco Central del*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202206.pdf>
- Espinoza, G. (2019). Influencia de la administración del capital de trabajo en la rentabilidad empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4(3.1), 1-17.
- Guevara, E. (2019). *Manual de procedimientos para la importación de frenos y servofrenos automotrices a Ecuador desde la Unión Europea*.
- Escudero, M. (2019). *Gestión de aprovisionamiento*. Ediciones Parainfo, SA.
- Herrera, E. (2021). *Propuesta de mejoramiento del proceso de distribución de una empresa comercializadora de alimentos mediante el modelo Cross-docking*.
- Posligua, D. (2018). El plan de mejora continua y su relación con el proceso de nacionalización en la empresa Wd Ecuador. (*Tesis de Ingeniería*). Universidad de Guayaquil, Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Pérez, C. (2020). La modernización industrial en America Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. *Comercio Exterior*, 46(5).
- Benavides, K. (2019). *Modelo de plan estrategico de la empresa de importaciones Ipt zipper sac 2017-2022*. Pontifica Universidad Catolica del Peru, Lima.
- Torres, R. (1977). *LA TEORIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE ADAM SMITH*. México: Universidad Autónoma de México.
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales: competencia en el mercado global*. México: McGrawHill.
- Cárdenas, L. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Universidad Austral de Chile*, 3(2), 59-67.
- Bustillos, M. E. (2018). Guía para elaborar un plan de mejora. *Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A.C.*, 5-13.
- Rozas, S. (2018). *Universidad del Norte*. Barranquilla: ECOE Ediciones.
- Páramo, L. (2019). *Procesos de Importaciones*.

- Peralta, K. (2017). Mejora de los Procesos de Importación para reducir la carga tributaria en una empresa comercializadora de Equipos Médicos. (*Bachelor thesis*). UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER, Lima.
- Arada-Juarez, M. D. (2023). *Aprovisionamiento y almacenaje en la venta*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Galy, D. (2019). *Control del aprovisionamiento de materias primas 2*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Medina, L. (2021). *Gestión empresarial de la cadena de suministro*. Ediciones de la U.
- Mesa, J. (2020). Metodología para aplicar Lean en la gestión de la cadena de suministro. *Revista espacios*, 41(15).
- Parra, J. (2022). Reflexiones en torno a la logística de aprovisionamiento: Antecedentes y tendencias. *Revista Ingeniería*, 27(2).
- Guevara, M. (2020). *Gestión de inventarios UF0476*. Tutor formación.
- Fontalvo, T. (2019). Los Procesos Logísticos y La Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, ciencia y libertad*, 14(2), 102-112.
- Ochoa, J. (2019). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta jurídica peruana*, 2(2).
- Sampieri, R. H. (2019). *Metodología de la Investigación 7ma. Edición*. México: McGrawHill.
- Hernández, R. (2019). *Metodología de la Investigación 7ma. Edición*. México: McGrawHill.
- Valenzuela, L. (2018). *Diagrama de Ishikawa*. Santiago de Chile: UNAB.
- Espinoza, J. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. *Horizonte empresarial*, 8(1), 425-437.
- Ayay, N. (2021). Calidad de servicio en las organizaciones de Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1184-1197.

- González, A. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28).
- Medina, A. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- gestión, L. i. (2019). Jaime Cortés. *Mercados y Negocios*(40), 129-141.
- Cediel, G. (2021). *Indicadores de gestión: manual básico de aplicación para MIPYMES*. Ediciones de la U.
- Hsieh, T. (2020). *Plan de negocios para importación y comercialización de productos innovadores para el hogar*.
- Padin, J. (2019). Los aranceles aduaneros como herramienta de protección comercial. Límites y alternativas para repensar el caso argentino. *Ensayos de Economía*, 29(54), 115-136.
- Sandoval, W. (2021). Recaudación de impuestos en Ecuador: 2018–2020. *Revista Qualitas*, 22(22), 028-045.
- Zamora, A. (2020). Evaluación del desempeño de la cadena de suministro sostenible enfocada en procesos. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 325-336.
- Alarcón, G. (2020). El sistema de gestión de indicadores de procesos SGIP. *Revista espacios*, 41(7), 4-18.

ANEXOS

Anexo N. 1 Formato Entrevistas

Distribuidora Sani. S.A.- Entrevista al Gerente General de la empresa Distri Sani S.A.

1. ¿Cuál es su visión para el futuro de Distribuidora Sani S.A. en términos de crecimiento y expansión?
2. ¿Cómo evalúa la eficiencia general de los procesos de importación y distribución de la empresa en la actualidad?
3. ¿Qué estrategias considera cruciales para mantener la competitividad de la empresa en el mercado?
4. ¿Cuál es su enfoque principal para el desarrollo del equipo de liderazgo y los empleados en general?
5. ¿Cómo aborda los desafíos relacionados con la gestión de riesgos en el entorno empresarial actual?

***Distribuidora Sani. S.A.- Entrevista al Gerente de Ventas de la
empresa Distri Sani S.A.***

1. ¿Cómo describiría la relación actual entre el departamento de Ventas y el de Compras en nuestra empresa?

2. ¿Qué estrategias ha implementado su departamento para aumentar las ventas en el último año?

3. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta el equipo de Ventas en la actualidad?

4. ¿Cómo se asegura de que su equipo de ventas esté alineado con los objetivos y estrategias generales de la empresa?

5. ¿Qué iniciativas ha tomado su departamento para garantizar una satisfacción constante del cliente y cómo mide esta satisfacción?

***Distribuidora Sani. S.A.- Entrevista al Gerente de Compras de la
empresa Distri Sani S.A.***

1. ¿Cómo selecciona a los proveedores internacionales y qué criterios son fundamentales en esta elección?
2. ¿Cuáles son los procedimientos actuales para la gestión de inventario y cómo se asegura de mantener niveles adecuados de existencias?
3. ¿Cómo aborda los desafíos relacionados con la fluctuación de precios y la disponibilidad de productos en el mercado internacional?
4. ¿Qué medidas toma para garantizar la calidad de los productos importados y la satisfacción del cliente?
5. ¿Cuáles son sus estrategias para optimizar los costos de adquisición y maximizar el valor para la empresa?

***Distribuidora Sani. S.A.- Entrevista al Gerente Financiero de la
empresa Distri Sani S.A.***

1. ¿Cómo supervisa y gestiona los aspectos financieros de las operaciones de importación y distribución de la empresa?
2. ¿Cuáles son las estrategias para administrar eficazmente el capital y los flujos de efectivo de la empresa en un entorno empresarial cambiante?
3. ¿Cómo evalúa y gestiona los riesgos financieros, como la exposición a la volatilidad de las divisas?
4. ¿Qué indicadores clave de rendimiento financiero monitorea regularmente y cómo se utilizan para tomar decisiones estratégicas?
5. ¿Cuáles son los desafíos financieros más apremiantes que enfrenta la empresa y cuáles son sus planes para abordarlos?

Anexo N. 2 Perfiles de entrevistados

Entrevistado	Ing. Sugeidy Sani
Nivel de experiencia	10 años
Experiencia adquirida en organizaciones parecidas como: Pronaca, Nestlé y Corporación El Rosado	

Entrevistado	Amelia Sáenz
Nivel de experiencia	15 años
Gerente de ventas de una empresa dedicada a la importación de productos consumo masivo. Experiencia adquirida en empresas similares como: El bodegón, Rainbow y Gupo Eljuri	

Entrevistado	Ingris Tapia
Nivel de experiencia	9 años
Gerente de financiera de una empresa dedicada a la importación de productos consumo masivo. Experiencia adquirida en empresas similares como: INEC y Disensa	

Entrevistado	Francisco Sani
Nivel de experiencia	6 años
Gerente de compras de una empresa dedicada a la importación de productos consumo masivo. Experiencia adquirida en empresas similares como: La Favorita, Almacenes Tuti, De Prati	

Anexo N. 3 Tablas de entrevistas a gerentes

Entrevista al Gerente General		
Interrogante	Asunto	Respuesta obtenida
Primera Pregunta	Visión al futuro	Mi visión para Distribuidora Sani S.A. es convertirla en un referente en la distribución de productos de consumo masivo en Ecuador. Queremos continuar creciendo de manera sostenible, expandiendo nuestra presencia en el mercado nacional y brindando una gama diversificada de productos de alta calidad a nuestros clientes.
Segunda Pregunta	Proceso de importación	Actualmente, nuestros procesos de importación y distribución tienen falencias al carecer de un departamento logístico adecuado, pero siempre estamos buscando formas de mejorar la eficiencia. Utilizamos métricas clave de rendimiento y seguimiento de los tiempos de entrega, el control de inventario y la satisfacción del cliente para evaluar la eficiencia.
Tercera Pregunta	Competitividad	La competitividad es esencial en nuestro mercado. Para mantenernos competitivos, nos enfocamos en la innovación constante, la mejora de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. También buscamos oportunidades para fortalecer relaciones con proveedores clave y optimizar los costos de adquisición. Además, estamos atentos a las tendencias del mercado
Cuarta Pregunta	Desarrollo de equipo	Nuestro enfoque principal es el desarrollo continuo de nuestro talento humano. Fomentamos un ambiente de aprendizaje y crecimiento, brindando oportunidades de capacitación y promoción interna. También promovemos la colaboración y la comunicación efectiva entre los departamentos para maximizar la eficacia de nuestro equipo de liderazgo.
Quinta Pregunta	Gestión de riesgos	Para abordar estos desafíos, mantenemos una evaluación continua de riesgos y desarrollamos planes de contingencia para situaciones adversas. Además, diversificamos nuestras fuentes de suministro y gestionamos cuidadosamente las fluctuaciones de precios y cambios en la regulación.

Entrevista al Gerente de Ventas		
Interrogante	Asunto	Respuesta obtenida
Primera Pregunta	Relación con departamento de compras	La relación entre el departamento de Ventas y el de Compras es fundamental para el éxito de nuestra empresa. Existe una comunicación constante y una colaboración estrecha entre ambos departamentos. Nuestro equipo de Ventas trabaja en estrecha colaboración con Compras para comprender las necesidades del cliente y las tendencias del mercado.
Segunda Pregunta	Estrategias de ventas	En el último año, hemos implementado varias estrategias para impulsar las ventas. Una de las más destacadas ha sido la expansión de nuestro catálogo de productos para satisfacer una gama más amplia de necesidades de nuestros clientes. También hemos fortalecido nuestras relaciones con clientes existentes a través de programas de fidelización y descuentos por lealtad.
Tercera Pregunta	Desafíos	Uno de los principales desafíos que enfrentamos en el equipo de Ventas es la competencia creciente en el mercado. La industria de productos de consumo masivo es altamente competitiva, y debemos estar constantemente innovando y diferenciándonos para mantener y expandir nuestra cuota de mercado. Además, la gestión de inventario y la logística eficiente son desafíos clave, ya que debemos asegurarnos de que los productos estén disponibles cuando los clientes los necesiten. Por último, la adaptación a las cambiantes preferencias y comportamientos de compra de los consumidores es esencial para mantenernos relevantes en el mercado.
Cuarta Pregunta	Alineación con objetivos	La alineación con los objetivos y estrategias de la empresa es fundamental. Realizamos reuniones regulares con todo el equipo de Ventas para comunicar los objetivos y prioridades estratégicas de la empresa. También proporcionamos capacitación continua para garantizar que nuestro equipo esté actualizado con las últimas tendencias y productos. Además, incentivamos una cultura de colaboración y retroalimentación.
Quinta Pregunta	Satisfacción de clientes	La satisfacción del cliente es de vital importancia para nosotros. Hemos implementado un programa de seguimiento de la satisfacción del cliente, que incluye encuestas y comentarios periódicos para evaluar la calidad de nuestros servicios y productos. También hemos establecido políticas de devolución y garantía claras para brindar tranquilidad a nuestros clientes para los casos en donde no se ha logrado cumplir con los pedidos de los clientes.

Entrevista al Gerente de Compras		
Interrogante	Asunto	Respuesta obtenida
Primera Pregunta	Selección de proveedores	Como Gerente de Compras en Distribuidora Sani S.A., seleccionamos a nuestros proveedores internacionales mediante un proceso riguroso. Los criterios fundamentales para esta elección incluyen la calidad de los productos ofrecidos, la confiabilidad del proveedor en términos de cumplimiento de plazos de entrega, la capacidad de suministro constante, la competitividad en precios y la ética empresarial. Realizamos una exhaustiva investigación de mercado y evaluación de proveedores antes de establecer relaciones comerciales a largo plazo.
Segunda Pregunta	Gestión de inventario	Nuestros procedimientos actuales para la gestión de inventario se basan en un sistema de seguimiento en tiempo real. Utilizamos software de gestión de inventario que nos permite monitorear constantemente los niveles de existencias y prever la demanda de manera precisa.
Tercera Pregunta	Fluctuación de precios	Los desafíos relacionados con la fluctuación de precios y la disponibilidad de productos en el mercado internacional son una parte integral de nuestra gestión. Monitoreamos constantemente los cambios en los mercados internacionales. Además, utilizamos estrategias de diversificación de proveedores y contratos a largo plazo para mitigar los riesgos de fluctuación de precios.
Cuarta Pregunta	Calidad de productos	La calidad de los productos importados es fundamental para nosotros. Realizamos una selección cuidadosa de proveedores que cumplan con estándares de calidad reconocidos internacionalmente. Implementamos inspecciones de calidad en cada etapa del proceso de importación. Además, recopilamos retroalimentación constante de nuestros clientes para asegurarnos de que estén satisfechos con nuestros productos y servicios, y realizamos ajustes según sea necesario.
Quinta Pregunta	Optimización de costos	Nuestras estrategias para optimizar los costos de adquisición y maximizar el valor para la empresa incluyen la negociación constante con proveedores para obtener precios competitivos, la consolidación de envíos para reducir costos de transporte y la revisión periódica de contratos para identificar oportunidades de ahorro. Además, estamos constantemente en busca de eficiencias en nuestros procesos de adquisición y logística.

Entrevista a la Gerente Financiera		
Interrogante	Asunto	Respuesta obtenida
Primera Pregunta	Supervisión y Gestión de Aspectos Financieros	Como Gerente Financiero, superviso y gestiono cuidadosamente todos los aspectos financieros relacionados con las operaciones de importación y distribución de la empresa. Esto incluye la evaluación de los costos de importación, la gestión de los flujos de efectivo, el análisis de los estados financieros y la planificación presupuestaria.
Segunda Pregunta	Estrategias para Administrar el Capital y los Flujos de Efectivo	Para administrar eficazmente el capital y los flujos de efectivo en un entorno empresarial cambiante, empleamos varias estrategias clave. Estas incluyen la optimización de los plazos de pago y cobro y la diversificación de fuentes de financiamiento. Además, estamos constantemente evaluando nuestras necesidades de capital a corto y largo plazo para garantizar la estabilidad financiera.
Tercera Pregunta	Evaluación y Gestión de Riesgos Financieros:	La evaluación y gestión de riesgos financieros, como la exposición a la volatilidad de las divisas, es esencial en nuestras operaciones. Implementamos estrategias de cobertura de divisas para reducir el riesgo de fluctuaciones cambiarias y proteger los márgenes de beneficio.
Cuarta Pregunta	Indicadores Clave de Rendimiento Financiero	Monitoreo regularmente una serie de indicadores clave de rendimiento financiero para tomar decisiones estratégicas. Estos indicadores nos proporcionan una visión clara de la salud financiera de la empresa y nos ayudan a identificar áreas que requieren atención.
Quinta Pregunta	Desafíos Financieros y Planes de Abordarlos	Los desafíos financieros más apremiantes que enfrentamos actualmente incluyen la volatilidad de los precios de los productos importados y los costos logísticos en constante cambio al no tener procesos pre establecidos. Para abordar estos desafíos, estamos explorando estrategias de negociación más efectivas con nuestros proveedores, buscando opciones de logística más eficientes y evaluando constantemente nuestros precios de venta. También estamos considerando la posibilidad de diversificar nuestras fuentes de suministro.

Anexo N. 4 Tablas de encuesta a colaboradores de la organización

Encuesta hacia los colaboradores					
Organización			Distribuidora Sani. S.A.		
Objetivo de la encuesta: identificar los niveles de satisfacción de la gestión de importación de la empresa y su incidencia con el desempeño de sus funciones.					
Dimensión individual	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Considera que la eficiencia actual de los procesos de importación y distribución en la empresa son correctos?					
¿Considera que está satisfecho con la colaboración y comunicación actual entre los departamentos de Compras, Ventas y Finanzas en relación con los procesos de importación y distribución?					
¿Considera que ha experimentado demoras en la entrega de productos importados que hayan afectado su capacidad para satisfacer las demandas de los clientes?					

<p>¿Considera que se están gestionando efectivamente los costos en las operaciones de importación y distribución para optimizar la rentabilidad de la empresa?</p>					
<p>¿Considera importante la implementación de un plan de mejora que fomente la estandarización de los procesos de importación de la empresa?</p>					