



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**EXPLORACIÓN DE POTENCIALES
PROVEEDORES PARA UN ESTUDIO
COMPARATIVO DEL PRODUCTO
“MANGUERAS DE GOTEÓ” CASO “EMPRESA
SOLOAGRO S.A.”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Licenciada en Comercio y
Administración**

Autora:

Erika Gabriela Chalén Chérrez

Director:

Ing. Antonio Fabián Torres Dávila

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

- ✓ *Este trabajo va dedicado a mi familia porque han estado en cada proceso y escalón que he logrado en mi vida, lo mejor que puedo hacer es entregar con este trabajo todo el esfuerzo que han hecho por mí.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a mi Padre Celestial por permitirme continuar con vida y culminar este escalón más de lo que es mi vida profesional, a mis padres que estuvieron al cien por ciento apoyándome cuando ya sentía desmayar, recordándome que no es una carrera de velocidad sino de resistencia, a mis hermanos que siempre me apoyaron para continuar con mis estudios, finalmente quiero agradecer a mis profesores que mantuve a lo largo de la carrera y tutor que fue una persona paciente, con el don de la palabra para explicarme de la mejor manera y culminar con mi tesis.

Índice de contenidos

<i>DEDICATORIA</i>	<i>i</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>ii</i>
<i>Índice de contenidos</i>	<i>iii</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>v</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>vi</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>vii</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>CAPÍTULO 1</i>	<i>3</i>
<i>DIAGNÓSTICO INICIAL Y DETERMINACIÓN DE LOS POTENCIALES PROVEEDORES PARA LA IMPORTACIÓN DE MANGUERAS DE GOTEO</i>	<i>3</i>
<i>1.1. Conceptos</i>	<i>3</i>
<i>1.1.1. Concepto de comercio exterior</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2. Concepto de Negocios Internacionales</i>	<i>4</i>
<i>1.1.3. Concepto de importaciones.</i>	<i>5</i>
<i>1.1.4. Concepto Análisis Comparativo</i>	<i>7</i>
<i>1.1.5. Concepto Cadena de Suministros</i>	<i>8</i>
<i>1.2. Diagnóstico inicial de la Empresa</i>	<i>9</i>
<i>1.2.1. Reseña Comercial de la Empresa</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2. Organigrama Funcional</i>	<i>11</i>
<i>1.2.3 Metodología de selección de proveedores</i>	<i>13</i>
<i>1.2.4. Matriz de proveedores</i>	<i>16</i>
<i>1.2.5. Proceso de Selección de Proveedores</i>	<i>17</i>
<i>CAPÍTULO 2</i>	<i>22</i>
<i>DETERMINACIÓN DE OPERADORES Y COSTOS DE IMPORTACIÓN</i>	<i>22</i>
<i>2.1. Proceso de Importación</i>	<i>22</i>
<i>2.2.1. Embarque de Mercadería</i>	<i>24</i>
<i>2.2.2. Envío de documentos originales</i>	<i>24</i>
<i>2.2.3. Aviso de Llegada</i>	<i>24</i>
<i>2.2.4. Facturación Naviera</i>	<i>25</i>
<i>2.2.5. Pagos Naviera</i>	<i>25</i>
<i>2.2.6. Agente Aduanero</i>	<i>25</i>
<i>2.2.7. Proceso Aduanero</i>	<i>26</i>
<i>2.2.8. Pago Liquidación Aduanera</i>	<i>26</i>

2.2.9.	<i>Aforos</i>	26
2.2.10.	<i>Aprobación y emisión de ECAS</i>	26
2.2.11.	<i>Transporte Terrestre</i>	26
2.2.12.	<i>Facturación a la Terminal</i>	27
2.2.13.	<i>Datos de la compañía de transporte</i>	27
2.2.14.	<i>Pase de puerta</i>	27
2.2.15.	<i>Retiro de contenedor</i>	27
2.2.16.	<i>Monitoreo del contenedor</i>	27
2.2.17.	<i>Llegada al lugar de destino</i>	28
2.2.18.	<i>Devolución del contenedor</i>	28
2.3.	<i>Entrevista y Proformas a Proveedores de servicios logísticos y aduaneros</i>	28
2.3.1.	<i>Logística internacional</i>	28
2.3.2.	<i>Operador Logístico</i>	30
2.3.3.	<i>Análisis de las proformas de servicios logísticos</i>	30
2.3.4.	<i>Proveedor Logístico A</i>	31
2.3.5.	<i>Proveedor Logístico B</i>	34
2.4.	<i>Análisis de las proformas de Liquidación Aduanera</i>	38
2.4.1.	<i>Proveedor de mercancías A en FOB – CFR</i>	38
2.4.2.	<i>Proveedor de mercancías B en FOB – CFR</i>	38
2.4.3.	<i>Proveedor de mercancías C en FOB – CFR</i>	39
2.5.	<i>Honorarios Profesionales Aduaneros</i>	40
CAPÍTULO 3		43
ESTUDIO COMPARATIVO DE COSTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO		43
3.1.	<i>Análisis comparativo de las características, cadenas de suministros y valor después de Aduana</i>	43
3.1.1.	<i>Análisis de los valores después de aduana</i>	46
3.2.	<i>Análisis comparativo de los costos y procesos del producto en mercados nacionales</i>	46
3.2.1.	<i>Ponderación Proveedores Nacionales</i>	48
3.3.	<i>Análisis comparativo de mercado importador y mercado nacional</i>	51
CONCLUSIONES		54
RECOMENDACIONES		56
Referencias		57

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Ilustración 1. Organigrama Funcional</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 2. Aspectos de sostenibilidad a considerar en el proceso de selección de compras</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 3. Estrategia para la selección de proveedores</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 4. Flujograma del proceso de importación.....</i>	<i>22</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Calificación según criterios</i>	<i>14/</i>
<i>Tabla 2. Matriz de proveedores internacionales.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 3. Resumen Servicios Logísticos</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 4. Resumen Liquidación Aduanera</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 5. Ponderación de las características y cadena de suministros Turquía</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 6. Ponderación de las características y cadena de suministros Italia.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 7. Ponderación de las características y cadena de suministros Chile.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 8. Costo del producto Manguera de Goteo</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 9. Análisis cotizaciones a proveedores nacionales</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 10. Cotizaciones compañías de Transporte</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 11. Resumen cotizaciones de proveedores y procesos del producto en mercado nacional</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 12. Ponderación de las características y cadena de suministros</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 13. Ponderación de las características y cadena de suministros</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 14. Cuadro comparativo de costos Proveedores Nacionales VS Proveedores Internacionales</i>	<i>51</i>

RESUMEN

El objetivo de este proyecto es determinar cuan rentable puede ser la importación del producto mangueras de goteo, debido a que la competencia en el mercado nacional ha provocado altos costos y poca rentabilidad para la empresa Soloagro S.A. este análisis se realizará mediante una comparación de costos, demanda y comercialización del producto entre proveedores internacionales y locales, este será un análisis cuali-cuantitativo de gastos logísticos según los distintos incoterms de comercialización comúnmente utilizados, además de las características de servicio ,disponibilidad del producto y otras ventajas que han permitido determinar tendencias para la definición de los mejores proveedores internacionales, de igual manera este cuadro comparativo entre proveedores locales se utilizará como plan de emergencia para la provisión de este producto, logrando como resultado establecer una lista ordenada o ranking de proveedores para la empresa, lo cual le brinda alternativas para la negociación y mejora de su cadena de abastecimiento.

Palabras clave: Comercio Exterior, Importación, Incoterms, comparativo, agricultura, proveedores.

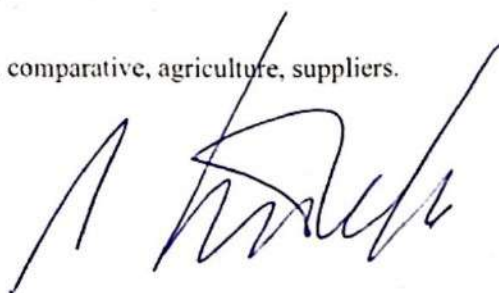
ABSTRACT

The objective of this project is to determine how profitable the import of the drip hoses product can be, because competition in the national market has caused high costs and low profitability for the company Soloagro S.A. This analysis will be carried out through a comparison of costs, demand and marketing of the product between international and local suppliers, this will be a qualitative quantitative analysis of logistics expenses according to the different marketing incoterms commonly used, in addition to the service characteristics, availability of the product and other advantages that have allowed us to determine trends for the definition of the best international suppliers, in the same way this comparative table between local suppliers will be used as an emergency plan for the provision of this product, achieving as a result establishing an ordered list or ranking of suppliers to the company, which provides alternatives for negotiation and improvement of its supply chain.

Keywords: Foreign Trade, Import, Incoterms, comparative, agriculture, suppliers.



Autora: Gabriela Chalén Chérrez



Director: Ing. Antonio Torres Dávila

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del presente estudio se ha tomado en cuenta mejorar la eficiencia de la empresa a través de costos, proceso y comparación de proveedores actuales con internacionales ya que el principal problema son los altos costos en el mercado nacional que no permite ser competitivos, por eso se analizará los precios del producto mangueras de goteo en territorio nacional y a su vez los de importación, con los gastos incurridos hasta el Ecuador, lo cual le permitirá conocer a la empresa y a tomar la mejor decisión para la comercialización de este producto para comercializarlo a un precio accesible dentro del mercado.

Soloagro S.A. se encuentra 12 años en el mercado agrícola con la importación y comercialización de plásticos para invernaderos y accesorios para sistemas de riego, dada la competencia en el mercado se ha tomado la decisión de conocer cuan rentable puede ser la importación para mejorar la competitividad y a su vez mantener stock , por esta razón se estableció como objetivo principal explorar potenciales proveedores para un estudio comparativo de la cadena de suministros del producto mangueras de goteo para la empresa Soloagro S.A., como objetivos específicos se planteó analizar los potenciales mercados para la importación de mangueras de goteo y la selección de posibles proveedores de este producto, definir los procesos y costos de importación del producto mangueras de goteo desde los potenciales mercados y proveedores, finalmente analizar el estudio comparativo del producto mangueras de goteo en relación con el mercado nacional para una toma de decisiones.

Para desarrollar los objetivos planteados se utilizará un enfoque cualitativo mediante entrevistas a proveedores internacionales y nacionales para conocer precios, recolectando cotizaciones oficiales de los proveedores relacionados en el proceso de importación, además se analizarán fuentes secundarias del proceso de importación, además los resultados serán presentados a través de una matriz comparativa que sirva de base para la toma de decisiones de la empresa. También se abordarán temas sobre la internacionalización para conocer más de cerca este proceso y como ponerlo en práctica, cuáles serán los beneficios de importar o desventajas del mismo, además se conocerá tipos de alianzas con países extranjeros que proporcionen el producto mangueras de goteo, beneficios que pueden ofertar a Ecuador al momento de importar, por otro este

trabajo dará a conocer el proceso de liberación, impuestos, requisitos legales, proceso de desaduanización, logística en país de origen hasta destino y todo lo relacionado para que el producto ingrese al país con el mínimo de riesgo, se dará a conocer el análisis comparativo de los precios nacionales con los extranjeros en diferentes productos y a su vez como se verá reflejado en las mangueras de goteo que es la base de este estudio.

CAPÍTULO 1

DIAGNÓSTICO INICIAL Y DETERMINACIÓN DE LOS POTENCIALES PROVEEDORES PARA LA IMPORTACIÓN DE MANGUERAS DE GOTEO

1.1. Conceptos

1.1.1. Concepto de comercio exterior

Para Apolinario et al., (2021) el comercio exterior está basado en una actividad económica mediante intercambios de bienes, capitales y servicios de un determinado país para con el resto de los países del mundo, el cual está regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales, además se puede decir que el comercio exterior es el libre intercambio de mercaderías, es decir, compra, venta, recepción y prestación de servicios entre personas naturales o jurídicas de diferentes países.

También se menciona al comercio exterior como operaciones comerciales de importación y exportación, cambio o no de propiedad por cuenta propia o ajena, como el pago o no de los bienes y además con transacciones intangibles. El comercio exterior ayuda con la exportación de recursos naturales, destinando el producto como exportación y a su vez al pago de servicios del capital exterior y adquisición de importaciones de uso y consumo ordinario (Apolinario et al., 2021).

Por otro lado el comercio exterior incluye transacciones de productos y servicios, llámense importación y exportación que realiza un país con los demás países, es decir, su relación comercial desde cerca, de acuerdo a como avanza la sociedad las actividades se vuelven complejas ya que el comercio exterior ha cruzado fronteras en cada país y gracias a ellos se puede comprar bienes y servicios desde el país donde nos encontramos que a su vez se termina comercializando, también menciona que se debe tomar en cuenta que ningún país posee todo lo que se necesita por ende eso hace que se dependa de otros países para cumplir con la demanda de la mercadería o servicio y es ahí cuando nace el comercio exterior (Mones, 2022).

1.1.2. Concepto de Negocios Internacionales

Es importante analizar a que se refiere la importación, según Daniels (2004), para ello se hace énfasis en la internacionalización de una empresa o persona que desea ingresar productos extranjeros a su país de residencia, pero para tener una idea más clara partiremos de una breve explicación de los negocios internacionales. Los negocios internacionales no son más que la transacción comercial entre dos países o más, también menciona que las empresas realizan estas transacciones para generar utilidad, por tal motivo da a conocer porque las empresas realizan negocios internacionales y la respuesta a ello es que internacionalizarse es una porción grande y creciente de todos los negocios del mundo, ya que los acontecimientos y competencia global están afectando a las pequeñas y grandes empresas ya que compiten entre productos extranjeros y productos del propio país, además una empresa que opera internacionalmente debe participar de modo que hacer negocios como la importación e importación de algún producto les beneficie y se obtenga rentabilidad ya que se está acostumbrado a realizar comercios domésticamente, para que se opere con eficacia las empresas deben considerar los siguientes factores: el ambiente externo de una empresa, marketing, condiciones físicas, sociales y sobre todo las competitivas.

Además, se menciona que cuando una empresa importa algún producto agrega condiciones extranjeras a sus condiciones domésticas y a su vez aumenta la diversidad del ambiente externo junto con las operaciones de la empresa, estas operaciones internacionales de las empresas afectan las utilidades, la seguridad del empleo, sueldos, precios al consumidor y seguridad nacional, analizar el mercado internacional ayudará a las empresas del mundo a tomar decisiones satisfactorias para sí mismos (Daniels, 2004).

También es importante analizar lo que las empresas o compañías buscan, aumentar la rentabilidad mediante la expansión de operaciones desde y hacia los mercados extranjeros. Existen estrategias para que los administradores y empresas adopten y puedan generar rentabilidad, una compañía se define como la acción de alcanzar objetivos fijos para así maximizar el valor de la empresa para los accionistas y a su vez aumentar la tasa de crecimiento de las utilidades a lo largo del tiempo (Hill, 2011).

A criterio de Hill (2011) una de las estrategias más relevantes que se menciona, es que incrementar la rentabilidad de una compañía o empresa radica en crear valor ya que se mide por la diferencia de los costos de producción y el valor que los consumidores perciben de los productos. Es decir, si los consumidores depositan más valor a los productos, el precio que se puede cobrar por estos es mayor, a pesar de lo mencionado generalmente el cliente captura el valor menor que una empresa puede cobrar, el cliente puede hacerlo ya que las empresas compiten con otras para ganar a sus clientes, y a su vez cobrar el precio menor y cargar con ello como si fuera un proveedor monopólico. Otra de las estrategias es la expansión global, rentabilidad y crecimiento de la utilidad, es necesario expandir el mercado para ofertas de productos nacionales mediante la venta de los mercados internacionales, además construir economías de localización con la dispersión de actividades individuales creando valor en el mercado global reduciendo los costos del mismo, obtener un rendimiento mayor debido al apalancamiento que desarrollan las operaciones extranjeras, para ello va de la mano crear estrategias de marketing y negocios en condiciones nacionales.

1.1.3. Concepto de importaciones.

“Son bienes y servicios que ingresan al país desde el exterior, cumpliendo las formalidades legales y aduaneras de cada estado” (Daniels, 2004, p. 5)

Importar es la acción de ingresar mercaderías de otros países, es decir extranjeras al país, cumpliendo formalidades y obligaciones relacionadas con la aduana. Para ello en Ecuador existen algunos regímenes de los cuáles dos se mencionan a continuación:

“Art. 147.- Importación para el consumo. - Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras.

Art. 152.- Depósito aduanero. - Régimen aduanero según el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado bajo el control de la aduana en un lugar habilitado y reconocido para esta finalidad, sin el pago de los derechos e impuestos y recargos aplicables” (Asamblea Nacional, 2010, pp. 53,54)

Realizar una importación es básicamente el traslado de bienes y servicios del exterior la cual depende de dos agentes el que requiere la mercadería o servicio y el que lo brinda es decir la fábrica o tienda. Lo mencionado anteriormente se lo conoce como importador y exportador, al momento de hablar de importación es importante conocer sobre la exportación ya que van de la mano. Importador se entiende como el agente que realiza la compra del producto o servicio adquiriéndolos de otro país mientras que el exportador es aquel que vende al exterior el producto o servicio, finalmente la importación consiste en el ingreso legal de las mercaderías al país de destino para satisfacer el consumo que en algunas ocasiones no se puede abastecer en el propio país (Mones, 2022).

Al momento de importar se debe tomar en cuenta aspectos como: precios del producto de origen, los costes de transporte y seguro del mismo, aranceles e impuestos aduaneros y finalmente costos de destino. Es importante mencionar que los valores varían según el tipo de producto que se importe y el país de origen del mismo dependiendo de la negociación que exista entre cliente y proveedor (Mones, 2022).

Para las diferentes negociaciones que se realizan entre vendedor e importador, existen términos llamados Incoterms los cuales analizaremos a continuación: Las reglas Incoterms explican un conjunto de términos comerciales de tres letras que reflejan su uso entre empresas con contratos para la venta de bienes. Los Incoterms describen principalmente las tareas, costos y riesgos asociados con la entrega de bienes de la empresa vendedora al comprador, se analizarán los incoterms con más relevancia al momento de negociar una compra del exterior, CFR, FOB, EXW (Cámara de Comercio Internacional, 2020, p. 2).

CFR

“Costo y Flete” significa que la empresa vendedora entrega la mercadería a bordo en el buque proporcionando la misma entregada. El riesgo o pérdida de la mercadería se transmite cuando esta está a bordo en el buque, la empresa vendedora debe contratar y pagar los costos, fletes necesarios para llevar la mercadería hasta el puerto designado. En relación al transporte este debe ser pagado por el vendedor hasta el punto de destino si así lo requiere el importador, el seguro no está a cargo del vendedor, la empresa compradora

es la encargada de formalizar el contrato de seguro pero el vendedor debe proporcionar al comprador los documentos necesarios para tramitarlo (Cámara de Comercio Internacional, 2020, p. 2).

FOB

“Franco a Bordo” significa que la empresa vendedora entrega la mercadería en el puerto de envío especificado es decir el buque, el riesgo de pérdida a daño de la mercadería se transmite cuando la misma está a bordo y la empresa importadora corre con todos los costos desde ese momento en adelante. El término FOB exige que el vendedor despache la mercadería para la exportación, pero no tiene obligación de despacharla para la importación para realizar trámites aduaneros. El comprador debe contratar por sus propios medios el transporte de la mercadería desde el puerto de embarque a destino (Cámara de Comercio Internacional, 2020, p. 2).

EXW

“En Fabrica” significa que el vendedor realiza la entrega de la mercadería cuando la pone a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor o el lugar que lo designe, el vendedor no tiene la obligación de cargar la mercadería a ningún vehículo para su recogida. Además, el comprador tiene la obligación limitada de proporcionar al vendedor información sobre la exportación de los bienes con fines fiscales o informativos. Así también el vendedor no tiene obligación con el importador de formalizar un contrato de transporte, seguro pero el vendedor debe proporcionar al comprador a petición riesgo y expensas si las hay es decir la información que el comprador necesite para obtener el seguro (Cámara de Comercio Internacional, 2020, p. 2).

1.1.4. Concepto Análisis Comparativo

El análisis comparativo es un método de investigación, recolección y análisis de información entre dos o más procesos, documentos o conjuntos de datos de comparación. En estos métodos se implementan, investigación cuantitativa y cualitativa como el lenguaje, organización política, relaciones económicas, religión entre otras. Este análisis comparativo mejora la comprensión de la investigación frente a otros sistemas, también pone a prueba teorías de diversos contextos, lo cual evalúa el alcance y la importancia de

la investigación que este realizando, evita que los estudios que se realicen generalicen en exceso, basándose en las propias experiencias proporcionando alternativas y soluciones para los problemas que puedan existir (Ortega, 2021).

1.1.5. Concepto Cadena de Suministros

La logística tradicional está relacionada con el movimiento físico de la mercadería las cuales están anexas a las áreas de compras o producción, comercial o ventas las cuales definen su ámbito de actuación. La misión de la logística es absorber las inflexibilidades relacionadas con las compras o producción y se traducen en almacenar materiales en relación con las áreas comerciales la misión de la logística es mover los productos en marcos establecidos para con los clientes. En estos tiempos podemos observar que ninguna empresa puede manejar la logística tradicional ya que han incorporado los cargos de responsabilidad logística, los cuales parten de metas como la reducción de costos de almacenaje y distribución, reducción de errores enfocados al cliente es decir recibir más pronto la mercadería (Nickl, 2005).

A raíz de que se creó centros de distribución, subcontratación en las operaciones, negociación con fletes, transporte y herramientas informáticas más avanzadas, se han atado los “sobrecostos logísticos” obteniendo experiencias positivas, el resultado de estas medidas y la nueva estructura de los costos logísticos se ha vuelto más flexible, pero, existen nuevos desafíos para la logística, y es aquí donde surge la Cadena de Suministro, la cual es básicamente una reestructura de la logística, es decir eliminar procesos que no otorguen valor agregado, en conclusión el pensamiento de la cadena de suministros debe estar orientado a los procesos y no a las funciones, esta es la gestión integrada entre clientes, operadores y proveedores, para que las áreas anexas optimicen estrategias, tácticas con el poder suficiente para tomar las mejores decisiones sobre las áreas funcionales de las empresas (Nickl, 2005).

La cadena de suministros hace referencia al impacto del consumidor más directo, ya que se ha colado más demandas en nivel minorista para una gran variedad de productos y servicios. Los empoderados son los consumidores ya que tienen información a su disposición mediante el internet para conocer las fuentes de productos, comparar precios, calidad y servicio. Es decir, demandan precios competitivos, alta calidad y productos a la

medida, personalizados, conveniencia, flexibilidad y receptividad. Además, algunos consumidores han incrementado el poder de compra por los altos niveles de ingreso, el hecho de que los compradores puedan hacer comparaciones rápidamente antes de realizar la compra ha hecho que las cadenas de suministros se hayan modificado a gran medida, también se menciona que la administración de la cadena de suministro ganó terreno en la década de 1990, por estudios importantes que se realizaron en esa época, un ejemplo importante es la publicación de una comparación de la cadena de suministro entre los años 1996 y 1997, de los cuales existen dos clases.

Las mejores compañías o de clase alta y las compañías medianas, para ello este análisis demuestra que los costos relacionados de las compañías de clase, fueron 7% de las ventas totales, mientras que las compañías medianas experimentaron el 13.1%, en otras palabras, las compañías de clase gastaron 0.07 centavos de cada dólar de ventas/ingresos en costos relacionados con la cadena de suministro, mientras que las medianas gastaron 0.13 centavos de cada dólar de ventas en costos relacionados con la cadena de suministro. Para el año de 1997 en números son un 6.3% y 11.6% para las compañías de clase en relación con las compañías medianas, estos números para una compañía hipotética son 100 millones de dólares en ventas, siendo la mejor con 5.3 millones de dólares adicionales de ganancias brutas para una organización lo cual quiere decir que sería una ganancia equivalente de 80 a 100 millones de dólares adicionales a las ventas (Coyle et al., 2018, p. 3)

1.2.Diagnóstico inicial de la Empresa

1.2.1. Reseña Comercial de la Empresa

SOLOAGRO S.A. es una compañía establecida y como domicilio principal en la ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua, República del Ecuador, con dos sucursales, en la ciudad de Cuenca y Paute, esta compañía está conformada por dos socias, Ing. Cristina Quezada y Lorena Quezada, la empresa está en la Av. Alaska S/N, vía a Tisaleo bodegas Asofrut, el objetivo de la compañía es la importación de plástico de invernadero, accesorios para sistemas de riego, instalación, comercialización y distribución de los mismos.

Hasta el año 2014 la compañía contaba con la distribución de marcas nacionales para todo el Ecuador, plástico de invernadero accesorios y sistemas de riego completos, entre los proveedores más reconocidos del Ecuador están Tigre Ecuador S.A., Agrícola Baquero S.A., John Deere Water Cia.Ltda y Valley Ecuador S.A., pero el mercado de estos productos llegó a ser extremadamente competitivos dejando a la empresa con un inventario alto y poca rentabilidad. El plástico de invernadero es el producto con más rotación ya que el Ecuador es rico en recursos naturales y agrícolas, por esta razón la compañía toma la decisión de importar este producto, para finales del año 2014 se generó una búsqueda de posibles proveedores, los mismos que debían contar con fichas técnicas, garantías y sobre todo un costo accesible para la compañía.

En el año del 2015 se realizó la primera importación del producto plástico de invernadero de la compañía Solplast S.A. ubicada en Lorta, Murcia – España. Soloagro S.A. introduce esta nueva marca en el mercado bajo un contrato de exclusividad, siendo los líderes del producto en los sectores agrícolas del Ecuador, el precio justo y la calidad perfecta para los clientes, en los siguientes meses del mismo año la compañía observó que la competencia contaba con la distribución del mismo plástico que se importaba, incluso con precios más bajos, por esta razón Soloagro S.A. toma la decisión de terminar la relación comercial con la empresa Solplast ya que no se cumplió con el contrato de exclusividad en el país.

La compañía enfrentaba desafíos competitivos importantes que podían hacer que el mercado deje de comprar, por esta razón se realizó un análisis de posibles proveedores extranjeros que proporcionen un plástico de invernadero con las características necesarias para resistir en el sector agrícola. Cuando la compañía terminó el análisis, las socias concluyeron que la mejor opción para importar es la empresa Plastika Kritis proveniente de Grecia, dada la competencia no se podía esperar más para introducir esta nueva marca en el mercado. A raíz de esta importación la compañía vio la necesidad de seguir importando los demás productos que vendía y es así, como comenzó con la distribución de accesorios para sistemas de riego, geomembrana, sarán y demás, estos son provenientes de diferentes países como Perú, Chile, Italia, China, los fondos para esta inversión son propios ya que debido al movimiento en el mercado no se ha visto necesario

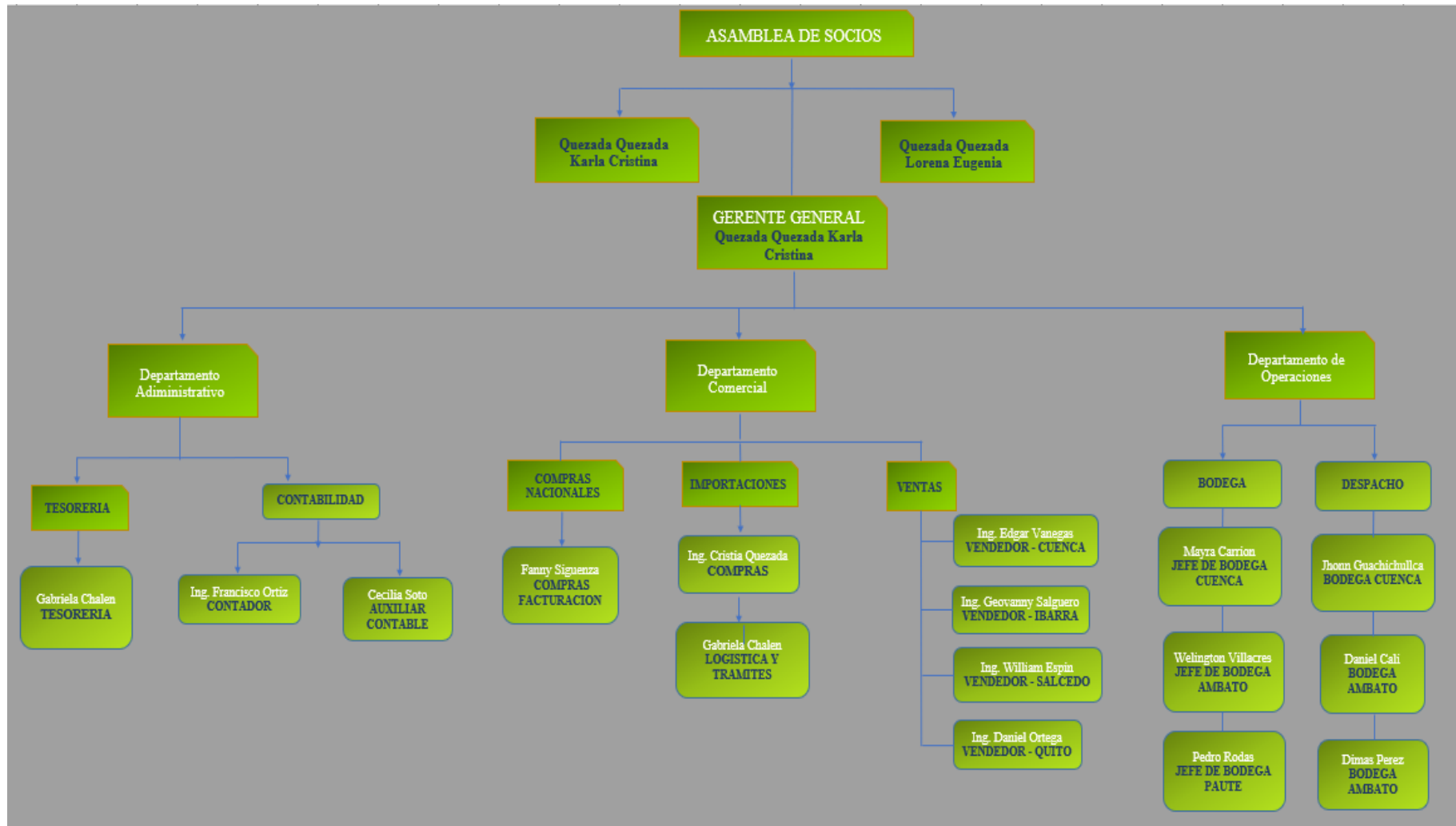
obtener líneas de crédito con instituciones financieras, pero si se obtiene crédito con el proveedor (Soloagro, 2012).

1.2.2. Organigrama Funcional

En la actualidad, la compañía cuenta con dos sucursales, en la ciudad de Cuenca y Paute, conformada por

Ilustración 1.

Organigrama Funcional



Fuente: (Soloagro, 2023)

La sede principal, Ambato, es la encargada de recibir los contenedores, gestionar pedidos y envíos a las diferentes bodegas que mantiene la compañía. Soloagro S.A. ha logrado mantenerse en el mercado con los productos que importa, pero el nuevo mercado del producto mangueras de goteo y mangueras para sistemas de riego ha ocasionado poca rentabilidad para la compañía en este producto, por esta razón la compañía está en busca de nuevos proveedores para la importación de mangueras. Soloagro S.A. tiene un promedio de ventas anuales de 500 mil 1'500 millón de dólares en los últimos dos años, con un promedio de 400 mil dólares solamente en importaciones (Soloagro, 2023).

1.2.3 Metodología de selección de proveedores

Para las entrevistas se tomó en cuenta proveedores del exterior dedicados a comercializar productos agrícolas, para ello se realizará una escala de calificación mediante el método AHP (Analytic Hierarchy Process, Proceso de Jerarquía Analítica) para evaluar los criterios más relevantes, este es un método matemático analiza las alternativas en relación a varios criterios, se basa según la experiencia y conocimiento de los que realizan la evaluación, es decir el personal de la empresa, la aplicación del AHP ha ayudado a identificar de mejor manera los resultados de la evaluación, este método se construye mediante matrices de comparaciones y a su vez es capaz de establecer prioridades entre elementos de un nivel normal en relación con un nivel inmediato superior, además, esta evaluación se pueden presentar en porcentaje y calcular como indicador del número de veces que puede ser representado el criterio o las veces que hizo correctamente a lo solicitado. Las escalas están definidas por la empresa de acuerdo a las necesidades de la misma (Osorio Gomez et al., 2008).

Para ello se describen los siguientes criterios de evaluación:

- Bienes que cumplen completamente con las especificaciones solicitadas por la empresa tendrá una calificación de 10 mientras que, los bienes que no cumplen con las especificaciones solicitadas por el comprador obtendrán una calificación de 1.

Tabla 1.

Calificación según criterios

Proveedores	Precio	Calidad	Gestión del Proveedor	Disponibilidad	Calificación Final
Isko Plastik	9	9	10	10	9.50
Soaplast	9	9	10	10	9.25
Rivulis	7	10	10	10	9.25

Fuente: Adaptado de Osorio Gomez et al., (2008),

Para Osorio Gomez et al., (2008), es importante conocer los criterios de evaluación ya que cada uno de ellos ayudarán a la organización a tomar la mejor decisión, por lo tanto, los criterios de evaluación para realizar el análisis son:

Precio: El precio del proveedor según los incoterms está enfocado a la mayor parte de la toma de decisiones, ya que si los costos ocasionados al traer la mercadería de otro país no son los suficientemente competitivos no se podría trabajar con ese proveedor, por esta razón es importante que el precio ofrecido esté acorde a la necesidad del comprador y que el mismo sea respetado hasta el envío.

Calidad: Hace referencia al cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto de tipo funcional, reglamentario y seguridad, las cuales se detallan a continuación.

- **Conformidad.** – Significa cumplir con las fichas técnicas del producto, según anexo 1 o servicios pactados en la compra o contratación, que hayan sido verificados a su recepción, lo cual se determina mediante la inspección o los resultados de la misma.
- **Funcionalidad.** - Asegura el correcto funcionamiento y operatividad de los productos adquiridos, los mismos que son verificados por los técnicos capacitados de la compañía. Al momento de elegir se determina en base a los defectos observados en la funcionalidad del producto o servicio durante el período de evaluación realizado por los técnicos conocedores.
- **Reglamentario.** – Fortalece el cumplimiento de la empresa mediante normas que existieren, regido por los organismos reguladores nacionales o internacionales según la naturaleza del producto o servicio que se esté evaluando, en este caso y

para el producto que se requiere, no existen normas de importación. La elegibilidad se determina con base en el cumplimiento de los requisitos del producto o servicio evaluado en caso de existir.

- Seguridad. - Garantiza el cumplimiento de las especificaciones de seguridad del producto o servicio proporcionado por el proveedor del servicio. La elegibilidad se determina en función del cumplimiento de la seguridad que el vendedor ofrece al importador, es decir que la carga este bien ubicada, no este expuesta a daños o perdida y a su vez que cuente con garantía.
- Ambiental y ergonómico. - Se refiere al cumplimiento de requisitos medio ambientales que deben estar presentes en el producto o servicio ofrecido por el proveedor, en este caso el producto debe contener los requisitos solicitados por la compañía ya que se trabaja específicamente para la agricultura, siendo estos resistentes a cualquier tipo de enfrentamiento climático. La evaluación se determina en base al cumplimiento de los requisitos mencionados.

Gestión del Proveedor: Este criterio evalúa la gestión por parte del proveedor, entre otras cosas, la correcta y oportuna facturación, garantías y cumplimiento.

- Facturación. – Evalúa la oportunidad y la calidad de la facturación por parte del proveedor del servicio. Aceptado este subcriterio, se consideran las condiciones establecidas en el contrato sobre el envío de facturas y la exactitud de los cálculos realizados en el contrato y la calidad del soporte necesario para su procesamiento.
- Requerimientos. - Evalúa la gestión del proveedor y la respuesta efectiva a los requerimientos de la empresa. Este criterio se califica con la entrega oportuna de esta solución.
- Garantía. – En este caso se califica el servicio del proveedor para cumplir con la garantía, si el producto o servicio no realiza la función prometida.

Después de la calificación, es necesario clasificar las actividades del proveedor. Dado que las escalas se establecen del uno al diez, la calificación final también debe colocarse en una escala del uno al diez. De acuerdo a la tabla 2 planteada, después de obtener las calificaciones se realiza el análisis, considerando que su propósito es obtener proveedores confiables para la organización como: desempeño importante: mayor o igual a nueve, desempeño confiable: mayor o igual a ocho y menor que nueve, desempeño

riesgoso: mayor o igual a cinco y menor que ocho, desempeño alto riesgo: menor a cinco. (Osorio Gomez et al., 2008)

1.2.4. Matriz de proveedores

Tabla 2.

Matriz de proveedores internacionales

PROVEEDOR	CFR	FOB	CALIFICACIÓN
Turquía	20.115,36	15.115,36	9.50
Italia	26.433,52	24.131,52	9.25
Chile	68.921,26	66.421,26	9.25

Fuente: Adaptado de Gabriela Chalén

La empresa Isko Plastik proveniente de Turquía, tiene una calificación de 9.50 debido al precio y calidad, en este caso se presenta una cotización en términos CFR Guayaquil Incoterms 2020, por un valor de \$ 20.115,36, en cuanto a la calidad se ha revisado los comentarios encontrados en la página web de la empresa, pero es necesario mantener la manguera en el campo agrícola para ver cómo reacciona y tener una mejor respuesta, de acuerdo al puntaje sería un proveedor de desempeño importante Para la empresa Solplast, proveniente de Italia se obtuvo una calificación de 9.25 de igual forma debido al precio y calidad, para el precio se analizó la cotización enviada por el proveedor por un valor de \$ 24.131,52 en términos FOB, con respecto a la calidad se tomó en cuenta las fichas técnicas y respuestas de empresas que adquirieron este producto en el país de origen Italia, colocando a este proveedor en un desempeño importante. Para la tercera empresa Rivulis proveniente de Chile, obtuvo una calificación de 9.25, en este caso el criterio con menos puntaje es el precio el cual se obtuvo mediante una cotización por un valor \$ 68.921,26 en términos CFR, que lamentablemente no favorece a la compañía ya que el precio es lo primordial para la importación, al igual que los dos proveedores anteriores se encuentra en un desempeño importante.

Después de analizar las cotizaciones presentadas se hará un estimado de los gastos que se ocasionan al momento de desaduanizar la mercadería como: gastos locales (naviera), impuestos con la aduana, almacenaje del contenedor y transporte terrestre, es importante también agregar las comisiones e ISD al momento de realizar el pago al

proveedor, esto depende del país donde se adquiere el producto ya que si proviene de Europa se debe tomar en cuenta la cotización del día de euros a dólar.

Tanto el producto que se importa como el nacional tienen las siguientes características: manguera 16/36/20/2/600, 16/36/20/2/1000 y 16/36/20/2/400, es decir, diámetro de 16 milímetros, pared de la manguera de 36000, goteo cada 20 centímetros y riegan 2 litros cada hora, con una presentación de 1000, 600 y 400 metros de largo en el rollo.

1.2.5. Proceso de Selección de Proveedores

La función de aprovisionamiento fue relegada a operaciones de compra y administración de inventario, pero las exigencias de la competitividad en el mundo comercial llevaron a este término como una estrategia empresarial, por lo tanto, hoy en día se acepta la fiabilidad y calidad de la organización, la cual se debe a un buen desempeño en base a sus proveedores. Además, la selección de proveedores como criterio principal es la capacidad del proveedor de mejorar y trabajar bajo políticas de cofabricación sin características valoradas como la calidad, servicio, precio o pagos, esto puede resultar difícil debido a la diversidad de productos o el comportamiento de la demanda (Sarache Castro et al., 2009).

Existen tres temas fundamentales: (1) la selección de proveedores como decisión estratégica y pilar fundamental del enfoque competitivo empresarial, (2) las técnicas y métodos de apoyo a la decisión de seleccionar proveedores y (3) la gestión de proveedores como parte de la gestión de cadenas de abastecimiento (Sarache Castro et al., 2009, p. 20).

Una vez identificado el impacto de las distintas categorías, se definirán los criterios o subcriterios de selección de adquisiciones en el marco del enfoque LCA (Life Cycle Assessment, Ciclo de la Vida) que es básicamente una técnica para determinar los aspectos ambientales y potenciales de un producto, es decir se elaborará estrategias de desarrollo sostenible, a partir de las cuales contribuirá directamente a mejorar el impacto en los indicadores de desempeño. Estas normas deben documentarse

y, además, verificarse aplicando al producto que se comprará directamente. Algunos analistas también pueden considerar otros parámetros, como el método o proceso de fabricación utilizado para proporcionar los bienes o servicios y otros parámetros específicos del negocio que se proporciona. Según la norma ISO 20400:2017 (Compras Sostenibles – Directrices) para incluir en el proceso de contratación los principales requisitos de sostenibilidad que deben cumplir las normas, estas deben:

– Ser objetivos y verificables, estar claramente definidos, poder ser comunicados de forma transparente y eficaz a los posibles proveedores, prestar atención especial a las PYMES, abarcar en la medida de las posibilidades toda la cadena de abastecimiento, permitiendo una evaluación de impacto adecuada, incrementar el nivel de control en la cadena de abastecimiento, definir los estándares mínimos, en caso sea aplicable, que los proveedores tendrán que cumplir desde los niveles más bajos de la cadena de abastecimiento (Cordero Torres, 2019, p. 32).

Ilustración 2.

Aspectos de sostenibilidad a considerar en el proceso de selección de compras

Crterios	Prioridad	Subcriterios	Forma de verificación	Etapas del LCA
Sostenibilidad ambiental	– Alta	– Eficiencia energética	– Información técnica de los productos	– Extracción de los recursos
	– Media	– Gestión de residuos	– Certificaciones	– Producción
	– Baja	– Minimización de emisiones	– Etiquetas ecológicas	– Distribución
Sostenibilidad social	– Alta	– Desarrollo tecnológico	– Auditoría	– Uso
	– Media	– Optimización de los recursos	– Documentación del proveedor	– Disposición final
	– Baja		– Convenios para la disposición final de los productos	
Sostenibilidad económica	– Alta	– Innovación social	– Ficha técnica del producto	– Extracción de los recursos
	– Media	– Número de beneficiarios	– Certificaciones	– Producción
	– Baja	– Erradicación del trabajo infantil	– Auditoría	– Distribución
Sostenibilidad económica	– Alta	– Contratación de personal con discapacidad		– Uso
	– Media	– Seguridad y salud laboral		– Disposición final
	– Baja	– Tipo de mype		
Sostenibilidad económica	– Alta	– Garantía del fabricante	– Ficha técnica del producto	– Extracción de los recursos
	– Media	– Vida útil del producto	– Certificaciones	– Producción
	– Baja	– Costo de mantenimiento	– Auditoría	– Distribución
Sostenibilidad económica	– Alta	– Volúmenes de compra		– Uso
	– Media	– Razón del gasto de la compra y del presupuesto anuales		– Disposición final
	– Baja			

Fuente: (Cordero Torres, 2019)

Analizando el cuadro anterior, es importante que exista un departamento de compras el cual según Margarita Gil lleve a cabo lo siguiente:

- Investigar los mercados, es decir condiciones, número, tamaño y localización de los mismos, además se debe analizar la confiabilidad, suministros, sustitutos, materiales y costes de transporte.
- Asesoramiento sobre productos nuevos, materiales, precios y calidad.
- Elaborar un registro de proveedores.
- Seleccionar proveedores.
- A continuación, es necesario negociar precios, calidad, fechas de entrega, modalidades, postventa y formas de pago.
- Se analiza el valor de las propuestas.
- Elaborar órdenes de compra y a su vez contratos de los mismos.
- Realizar el control de las cantidades recibidas por parte de los proveedores.
- Informar el éxito o fracaso de las pruebas con nuevos materiales o productos.
- Evaluar a los proveedores en relación a las fechas de entrega, calidad, devoluciones, postventa, tiempos etc.

“El departamento de compras debería seleccionar aquellos proveedores más idóneos, de tal manera que permitiesen mejorar la competitividad de la empresa” (Gil, 2018)

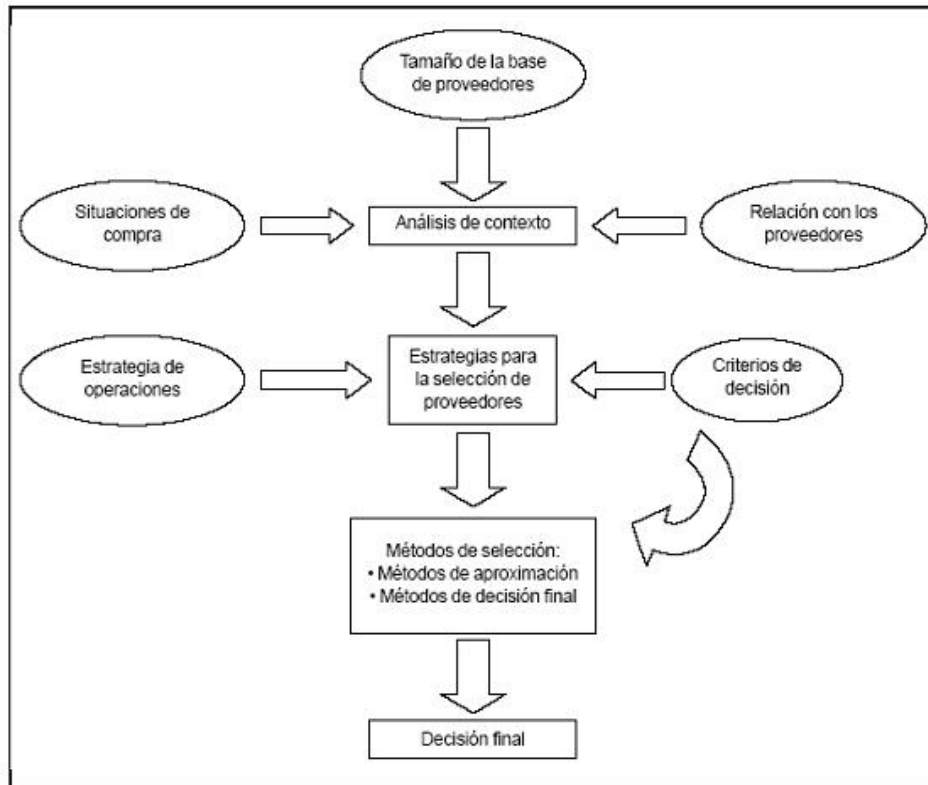
La importancia en la gestión de la cadena de abastecimiento viene de la mano con la logística de la compañía para mejorar el servicio al cliente, optimizando los procesos como: mejorar las líneas de producción, eficiencia en producción y materiales con niveles altos de manufactura, niveles óptimos de inventarios junto con la rotación de los mismos y aprovechar los sistemas de información (Diaz, 2017).

Hay dos escenarios posibles: adquisición de una sola fuente y adquisición de múltiples fuentes. La primera es cuando cualquier proveedor puede ofrecer un buen desempeño dentro de un conjunto dado de criterios de selección; también puede ocurrir si el proveedor tiene el monopolio o la distribución exclusiva del producto. En el primer caso se puede elegir un proveedor calificado, en el segundo no se obtiene otra opción ya que cuenta con distribución exclusiva, es decir para elegir correctamente un proveedor, es necesario definir claramente los criterios de evaluación, conocer los más importantes o los factores dominantes que determinan el resultado del proceso de evaluación. Según la situación y la estrategia competitiva, las decisiones basadas en el precio son normales, en otros casos puede ser por el tiempo de entrega o la calidad pueden

ser el factor principal, o se puede considerar una combinación de varios criterios. (Sarache Castro et al., 2009)

Ilustración 3.

Estrategia para la selección de proveedores



Fuente: (Sarache Castro et al., 2009)

Se considera que la estrategia de la empresa es la base para desarrollar una estrategia de suministro, que a su vez es el punto de partida para definir una base de proveedores que cumpla con un conjunto de objetivos estratégicos. De manera similar, los objetivos estratégicos para la función de suministro o abastecimiento son desarrollados en base a la función producción/operaciones. En el nivel más avanzado de gestión producción / operaciones son estos objetivos que son prioridad en competencia (Sarache Castro et al., 2009).

Además, se puede mencionar que en proceso de selección de proveedores está asociado con la identificación de atributos que van a ser evaluados, estos atributos son características, rasgos, cualidades o parámetros que describen las alternativas para la toma

de decisión. Los proveedores generalmente presentan dos tipos de atributos los cuales serán evaluados, cuantitativos y cualitativos. Los atributos cuantitativos se miden mediante una escala establecida, entre estos esta como principal el coste, el cual es expresado en unidades monetarias, que pueden ser por producto o mano de obra según ofrezca el proveedor, también puede ser por el tiempo de entrega. Por otro lado, están los atributos cualitativos, estos no pueden ser expresados por unidad o medidas, por lo tanto, se requiere una evaluación y experiencia de personas que conozcan la necesidad de la compañía y tomar la mejor decisión, pero sobre todo conocer al proveedor mediante juicios de opinión de otros que hayan realizado la misma evaluación o conozcan del producto (Gil, 2018).

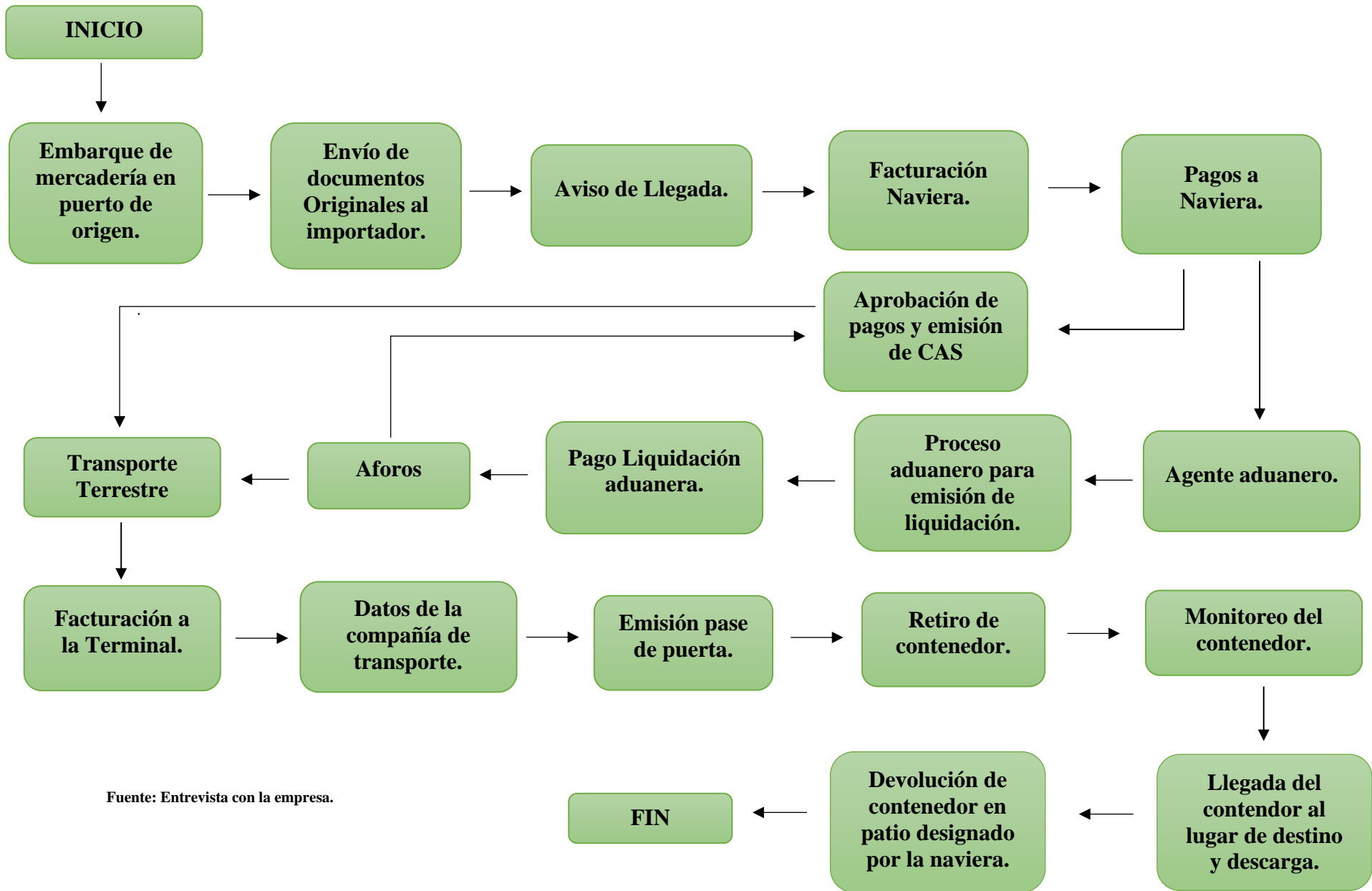
CAPÍTULO 2

DETERMINACIÓN DE OPERADORES Y COSTOS DE IMPORTACIÓN

2.1. Proceso de Importación

Ilustración 4.

Flujograma del proceso de importación.



Fuente: Entrevista con la empresa.

2.2. Definiciones del proceso de importación.

Para la elaboración del flujograma y las definiciones de cada uno de los pasos se realizó una entrevista a la compañía y nos dieron a conocer el proceso que realizan y como lo hacen al momento de importar, a continuación, se detalla la información proporcionada:

2.2.1. Embarque de Mercadería

En el proceso del embarque del contenedor que el importador haya solicitado y de acuerdo a los términos (incoterms), el país exportador es el encargado de poner a bordo el contenedor con la Naviera que más favorezca, la misma se encarga de realizar los trámites aduaneros de exportación, el documento habilitante para que la mercadería sea puesta a bordo es el B/L “ Bill of Lading” que significa guía de carga, este documento puede ser emitido en origen o con emisión en destino, esto depende de la negociación que se realice entre importador y proveedor.

2.2.2. Envío de documentos originales

Una vez embarcada la mercadería es necesario que los documentos originales sean entregados al importador, por esta razón el exportador – proveedor envía un ejemplar con dos copias más de facturas, listas de empaque y el B/L original en caso que sea emitido por origen y demás documentos que sean necesarios, esto depende del país de donde se adquiere la mercadería, los documentos son necesarios para la liberación del contenedor en el país de destino.

2.2.3. Aviso de Llegada

El aviso de llegada emite la naviera dos días antes de que el contenedor llegue a puerto, el motivo del mismo, es agilizar el trámite y liberar la carga ya que si no se cuenta con varios días libres (de 7 a 14 días) se puede pagar demoraje lo que significa un valor de entre \$ 120.00 a \$ 175.00 diarios por estadía del contenedor en el patio hasta que sea liberado, el aviso contiene la fecha exacta del arribo de la carga junto con el manifiesto de

la misma el cual es un código de referencia de que la mercadería ingreso al país y está registrado en el sistema de la aduana Ecuapass, además cuenta con las instrucciones necesarias para con la naviera y a su vez emitir la carta de salida, como recepción de retenciones, pagos, cartas de autorización, compromiso y cartas anuales.

2.2.4. Facturación Naviera

Una vez que se recibe el aviso de llegada se solicita a la naviera la facturación de los gastos locales y THC “Terminal Handling Charges” que significa, gastos por manipulación en la terminal, las facturas están sujetas a retención las mismas que son enviadas al personal correspondiente, este proceso puede durar entre 8 horas laborales.

2.2.5. Pagos Naviera

La naviera tiene sus propias formas de pago ya sea con ordenes generadas desde la página virtual de la misma o depósitos bancarios en cuentas corrientes especificados en el aviso de llegada, los mismo que serán enviados al personal correspondiente para su aprobación y emisión de carta autorizada para salida CAS, (Carta de Autorización de Salida) este proceso dura entre uno a dos días laborables.

2.2.6. Agente Aduanero

Para que el agente aduanero proceda con la emisión de la liquidación aduanera es necesario enviar documentos originales, factura, lista de empaque, B/L (en caso de ser original), póliza de importación, y demás documentos provenientes del país que sean necesarios para justificar el ingreso de la mercadería, estos documentos son subidos a la página del Ecuapass junto con los datos del valor de importación, flete marítimo y peso de la mercadería, la página del Ecuapass elabora una preliquidación la misma que es enviada al consignatario para su revisión y aprobación, ahí constan valores de arancel advalorem en caso de existir, FODINFA e IVA en caso de existir.

2.2.7. Proceso Aduanero

Después del envío de información al sistema del Ecuapass, el personal del mismo realiza la respectiva revisión de documentos, en caso de que los las facturas, lista de empaque, pólizas y demás estén bien especificadas y no exista duda alguna de la mercadería de importación el funcionario de aduana aprueba la emisión de la liquidación aduanera las mismas que puede ser física, documental y automática.

2.2.8. Pago Liquidación Aduanera

El sistema del Ecuapass facilita a los importadores a realizar los pagos en línea mediante tarjetas de crédito o por las bancas virtuales que tengan convenio con la aduana y a vez realizar pagos en ventanilla, una vez que se procese el pago se continúa el proceso con el aforo detallado según fuere el caso.

2.2.9. Aforos

Existen tres tipos de aforos como se mencionó anteriormente, documental, hace referencia a la entrega mediante la página del Ecuapass fichas técnicas del producto que se está importando, certificado de origen y documentos que avalúen que el producto es fabricado en el país mencionado, cuando se realiza aforo físico el funcionario de aduana se dirige al contenedor para inspeccionar y cotejar la mercadería físicamente, es decir, que lo que está detallado en la lista de empaque conste en el contenedor, este proceso dura alrededor de un día, finalmente, aforo automático, el cual es la aprobación directa del ingreso de documentos al sistema del Ecuapass. Por el perfil de la compañía los aforos son automáticos.

2.2.10. Aprobación y emisión de ECAS

Una vez aprobado el pago de la naviera e ingresadas las retenciones en el sistema de la misma, se debe presentar en oficina el B/L original para validarlo y emitir la carta de salida, en caso de que el B/L sea con emisión en destino de igual forma se debe acercar a las oficinas de la naviera para firmar y recibir un ejemplar del B/L aprobando para la salida.

2.2.11. Transporte Terrestre

Una vez que se obtenga la salida de la naviera y pago de liquidación aduanera se procede con la coordinación del transporte terrestre, existen algunas navieras que tienen su propio transporte, pero también se puede conseguir empresas a parte, después de aprobar la mejor cotización se procede con la facturación del terminal o patio.

2.2.12. Facturación a la Terminal

En los puertos del país existen algunas terminales donde se almacena el contenedor, al momento de tener todo aprobado se procede con la solicitud de facturación mediante correo electrónico con un tiempo de 4 horas más o menos dependiendo la terminal, se procede con el pago de la misma mediante la página virtual del banco.

2.2.13. Datos de la compañía de transporte

Después de recibir la factura de la terminal se solicita a la compañía del transporte los datos del transportista, placa del vehículo, nombre del chofer, horario disponible para el retiro del contenedor.

2.2.14. Pase de puerta

Una vez que se apruebe el turno detallando los datos solicitados se genera el pase de puerta el mismo que debe ser presentado en el terminal con 10 minutos antes de la hora especificada.

2.2.15. Retiro de contenedor

Como se explicó en el punto anterior el chofer debe estar 10 minutos antes de la hora fijada, al ingresar a la terminal las personas encargadas lo dirigen hasta el lugar del contenedor, pesan el mismo para comprobar que no varíe al momento que salió de origen e ingreso a la terminal del país de destino.

2.2.16. Monitoreo del contenedor

Una vez el vehículo salga de la terminal con el contenedor la mayoría de las compañías de transporte tienen GPS para evitar robos o desaparición de la mercadería, todo el tiempo está monitoreado hasta el lugar de llegada.

2.2.17. Llegada al lugar de destino

Al momento de llegada a su lugar de destino, el personal encargado descarga la mercadería revisando que no existan daños en la misma, depende la compañía de transporte se tiene un límite de tiempo para la descarga, la misma que son 8 horas, después se procede con la limpieza del contenedor ya que si existen daños al mismos la naviera puede generar recargos.

2.2.18. Devolución del contenedor

El vehículo se dirige nuevamente al puerto para la devolución del contenedor vacío, al igual que las terminales exigen algunos depósitos para realizar esta devolución los cuales tienen un costo de entre \$35,00 a \$45,00 más IVA, de igual forma se debe generar un turno para entregar el contenedor, todo este proceso se debe realizar dentro de los días libres que la naviera haya permitido caso contrario se cobrará demoraje.

2.3. Entrevista y Proformas a Proveedores de servicios logísticos y aduaneros

2.3.1. Logística internacional

En la actualidad, las actividades empresariales deben verse de manera práctica, analizar su relación con el sistema logístico de la empresa se ha convertido en pilar básico para las organizaciones. En el pasado, la logística consistía simplemente en colocar el producto correcto en el lugar correcto, con el tiempo y al menor costo posible, estos pasos, ahora aparentemente simples, se han redefinido y ahora son un proceso completo. Hoy en día, la logística es un tema tan importante que las empresas han creado áreas especiales para manejarlo. La logística tiene muchas definiciones, a nivel de grandes conceptos, se puede decir que es una ciencia que estudia la organización de cualquier actividad para optimizar sus resultados. Prácticamente, por su origen militar, podemos definirlo como una organización de actividades para el abastecimiento de materias primas, productos semielaborados y componentes. Las fuentes de abastecimiento de materias primas hacia y desde los centros de producción han sido importantes desde el proceso de fabricación hasta la plataforma de distribución o almacén, por lo tanto, llegan al mercado en perfectas condiciones y al precio más bajo (Molins, 2012).

En los últimos años se han realizado cambios muy profundos en los patrones de organización y comportamiento de las actividades portuarias. En años pasados se han estudiado modelos conceptuales en base a tres criterios como: las políticas de desarrollo portuario de estrategias y actividades, alcance y extensión de las actividades portuarias e integración de las actividades. Esta clasificación ha ayudado a dividir en tres generaciones, siendo la primera el hecho de que los puertos operaban de manera aislada y de manera “interface” entre el espacio del transporte terrestre y marítimo, es así como el puerto permanecía alejado de las actividades comerciales, transporte y demás necesidades para los usuarios, además en esta clasificación la generación portuaria no operaba en puerto, estas lo hacían independiente y no se llevaba a cabo operaciones conjuntas de colaboración para con el puerto de embarque. En una segunda generación está una amplia gama de funciones y actúan con centro de servicios comerciales, industriales y de transporte, esta actividad en la que el puerto participa con actividades comerciales generando valor a las cargas ya que se muestra una estrecha relación entre socios comerciales y transporte con todas las áreas del puerto. En la tercera generación existe más dinamismo entre la red internacional de producción / distribución por lo que se caracteriza por desarrollar centros integrados de transporte y por la creación de plataformas logísticas, estos servicios portuarios se especializan en combinar diferentes servicios logísticos y prestación de los mismos, los cuales se adaptan rápidamente a los avances tecnológicos de hoy en día generando mayores rendimientos de las cargas, precautelando el medio ambiente y seguridad (Gonzalez, 2005).

También es conocido como Supply Chain Management, el cual son actividades de apoyo para realizar la importación y se define en dos partes, distribución que comprende la salida de mercadería del proveedor hasta el cliente, lo que incluye almacenaje, transporte y actividades de manejo de inventarios, por otro lado, logística, que es “aquella parte de la cadena de abastecimiento que, planea, implementa y controla el flujo de mercadería entre proveedores y clientes, así como el almacenaje”. En conclusión el Supply Chain Management incluye las actividades mencionadas anteriormente en relación con el planeamiento, abastecimiento, manufactura, logística de entrada, salida e interna y viceversa, sistemas de integración con proveedores y clientes y así evaluar el flujo de productos integrados midiendo su grado de sincronización, el cual está orientado a la reducción de gastos y costos, la gestión del Supply Chain va más allá ya que consigue

además de los beneficios mencionados, desarrolla crecimientos comerciales, incrementa rentabilidad sobre inversión, y a su vez minimiza costos de venta (D'Angelo, 2015).

2.3.2. Operador Logístico

Para agilizar sus operaciones de abastecimiento, fabricación y distribución, ha surgido un nuevo tipo de empresa especializada en la prestación de servicios logísticos, los operadores logísticos ofrecen una amplia gama de servicios desde logística, almacenaje, gestión de inventarios, facturación o ventas.

Las principales ventajas de trabajar con un operador logístico son:

- Economía a escala de inversión: debido a grandes inversiones que requieren almacenes, equipos de carga, vehículos, etc. cubiertos por el operador y cancelado por el operador diversifica la actividad y clientes.
- Gastos de envío: Muchos gastos fijos corren a cargo del remitente (vehículos, almacenes, personas, etc.) se vuelven variables ya que solo se admiten en cada operación particular.
- Servicio: la profesionalización de los operadores de logística permite servicios de alta calidad para los clientes encargados de cargar (Molins, 2012).

2.3.3. Análisis de las proformas de servicios logísticos

Con la elaboración del presente glosario se pretende dar a conocer una serie de vocablos utilizados en el área de comercio exterior con el fin de enriquecer conocimientos y a su vez hacer más fácil la comprensión de temas.

En el presente análisis se presentará con los nombres de proveedores logísticos A, B, C consecutivamente por cuestiones de privacidad.

FOB: El Incoterm Free On Board (FOB), que se traduce como "franco a bordo" se utiliza exclusivamente para transporte marítimo o fluvial. Con este término comercial internacional: El vendedor entrega la mercancía en el puerto de embarque y asume los costos de trámites aduaneros de exportación y licencias de exportación.

CFR: El incoterm CFR o C&F, cuyas siglas responden al término inglés Cost and Freight, es un término utilizado en la compraventa internacional de mercancías para indicar que el

vendedor debe responsabilizarse de hacer llegar la mercancía al punto de destino acordado con el comprador.

B/L: Bill of Lading, en primer lugar, es el documento más importante de una exportación o importación por vía marítima porque actúa como contrato de transporte. Así mismo, este documento también puede denominarse Conocimiento de Embarque marítimo o simplemente B/L, por sus iniciales en inglés.

THC: Los Terminal Handling Charges (Gastos por manipulación en la terminal) es un recargo aplicado por las compañías de transporte marítimo que aplican condiciones de línea regular, según las que el armador es responsable de la carga y de la descarga del buque. Puesto que los gastos y los procedimientos varían en función del puerto, los THC no pueden ser incluidos en las tarifas básicas si el trayecto se efectúa utilizando los puertos de una zona de influencia.

ECAS: Emisión Carta de Salida naviera

D.A.I.: Declaración Aduanera de Importación.

PRELIQUIDACIÓN: Es la operación aritmética para el cálculo de los tributos aplicada a la declaración aduanera que va a ser objeto del Aforo Físico, Automático o Documental, mediante el uso de medios no intrusivos, para determinar el monto de la liquidación que eventualmente se establecería como obligación tributaria.

FREE TIME: Hace referencia a los días libre que el proveedor logístico da al importador que generalmente esta entre los 7 a 10 días, el motivo de este tiempo es para que en este lapso se pueda realizar todos los tramites de desaduanización y liberar la mercadería, hasta devolver el contenedor vacío.

FCL: La abreviatura FCL proviene del inglés y significa Full Container Load. En español, esto se traduce en carga completa del contenedor. Los contenedores se utilizan principalmente como medio de transporte en el comercio internacional de mercancías.

Euro 1: El EUR1 certifica el origen comunitario de la mercancía y de esta forma el exportador y el importador pueden beneficiarse de un tratamiento arancelario preferencial (Logisber, 2013).

2.3.4. Proveedor Logístico A

Se envió la proforma de los 3 proveedores extranjeros solicitando cotización del flete marítimo y de más gastos, en FOB y CFR de acuerdo al análisis que se plantea.

Proveedor de mercancías A en FOB – CFR

a) ISTANBUL FOB

Flete marítimo 190 USD x tn/m³

x 15,5 TNS

Flete TOTAL: 2.945 USD

Gastos locales

administración: \$ 35

transmisión de datos: \$ 40

ISD 3,75% min \$ 15

gastos portuarios: \$ 10x tn/m³ min \$ 50

servicios logísticos: \$ 20 x tn/m³ min \$ 100

costo por plazo: \$ 20

Costo por sello: \$ 20

El flete marítimo está relacionado con el peso de la mercadería y el lugar de procedencia hasta el lugar de destino que en este caso es de 2.945,00 USD, los gastos locales suman un valor de 265,00 USD, los cuales se dividen en administración del contenedor, es decir, al momento que ingresa el contenedor a la terminal designada existe el manipuleo del mismo, emisión B/L en destino, ingreso de datos, los gastos portuarios, logísticos y el sello de ingreso al puerto, además se toma en cuenta el porcentaje del ISD 15,00 USD, que es un valor mínimo en base al trámite, todo lo mencionado anteriormente es parte del proceso de importación.

b) ISTANBUL CFR

En este caso el precio CFR está dado por el proveedor ya que es el encargado de conseguir un servicio logístico hasta el puerto de destino, el valor para esta proforma es de \$5.000,00, el mismo que está incluido en la proforma, este mismo servicio logístico está encargado de cobrar los gastos locales en los cuales se dividen, administración del contenedor, manipuleo y sello por un valor de 475,00 USD, el total de la proforma en términos CFR con el proveedor logístico coordinado desde origen es por un valor de 20.115,36 USD.

Proveedor de mercancías B en FOB – CFR

a) ITALIA GENOVA FOB

Flete marítimo

Flete TOTAL: 2.545 euros.

Gastos locales

administración: \$ 40

transmisión de datos: \$ 40

ISD 3.75% min \$ 15

gastos portuarios: \$ 50

servicios logísticos: \$ 120

costo por plazo: \$ 20

Costo por sello: \$ 20

En esta cotización el precio del flete es por un valor de 2.545 euros, este valor será cancelado una vez la mercadería llegue a su destino ya que se tomará en cuenta el tipo de cambio de ese día, los gastos locales son un total de 324,80 USD, por administración, documentación, transmisión de datos que es el ingreso del peso del contenedor a la terminal designando, la colocación del sello al momento de ingreso a puerto, emisión B/L en destino y elaboración de carta de salida.

b) ITALIA GENOVA CFR

En este caso el proveedor proporcionó la proforma incluido el flete por un valor de 4.425,00 USD, los gastos locales de este operador logístico es un valor de 425.00 USD por administración, manipuleo, sellos del contenedor, transmisión de carta de salida, el resto de valores son iguales a la proforma en INCOTERM FOB

Proveedor de mercancías C en FOB – CFR

a) CHILE SAN ANTONIO FOB

1x40 HQ San Antonio: 1.850 USD

Bl fee: \$50

locales

THC: \$ 205

Administrativos: \$ 400

ISD 3.75% min \$ 100

Transmisión de datos: \$ 65

ex de garantías. \$ 45

cas: \$ 35

El proveedor logístico presenta un flete por un valor de \$ 1.900,00, adicionales gastos locales por administración, transmisión de datos, exoneración de garantía, emisión carta de salida y emisión del B/ L un valor de 545,00 USD, el valor para ISD un mínimo de 100,00 USD el pago de THC por un valor de 205,00 USD.

b) CHILE SAN ANTONIO CFR

En este caso el proveedor C coordinó con centros logísticos en origen los cuales proporcionaron un flete por un valor de 2.500,00 USD, los gastos logísticos de igual forma por administración, manipuleo, sello, transmisión de datos, elaboración de la carta de salida por un valor de 780,00 USD.

2.3.5. Proveedor Logístico B

Proveedor de mercancías A en FOB – CFR

a) TURQUÍA FOB

1 x 40H

2.400,00 USD

THC 192,00 USD

Gastos locales \$ 545,00 + IVA

Collect Fee \$ 120,00 + IVA

Para el proveedor A, esta cotización del operador logístico B detalla que el flete en términos FOB tiene un valor 2.400,00 USD, más gastos por manipulación en la terminal un valor de 192,00 USD, los gastos locales son 610,40 USD incluido IVA, en los cuales consta la administración, sello, emisión carta de salida del contenedor, finalmente collect fee hace referencia que la operadora logista, la cual cobra un rubro por gastos que se ocasionan al momento de trasladar las mercaderías importadas y gastos de la misma desde un lugar hasta el lugar de importación.

b) TURQUÍA CFR

Para términos CRF se solicitó al proveedor que cotizara en otros operadores logísticos el cual nos proporcionó un flete por un valor de 5.845,00 USD, con un total 20.960,36 USD, los mismos que están incluidos en el producto ya que la compañía importadora tendrá que cancelar incluido el flete, en este caso es beneficioso ya que se transfiere en dólares americanos, los gastos locales por administración, documentación, manipuleo, emisión B/L, sellos y carta de salida es un valor de 347,00 USD.

Proveedor de mercancías B en FOB – CFR

a) ITALIA GENOVA FOB

Flete Marítimo	2.240,00 USD
CUSTOMS+BL+TRANSMISIÓN	62,00
GASTOS LOCALES DESTINO (SUJETOS A IVA 12%)	
administración:	\$ 30
servicios logísticos:	\$105
transmisión de datos:	\$ 35
gastos portuarios:	\$ 55
Servicio Sello y Pesaje de contenedor	\$ 25

En caso de este proveedor el flete y la emisión del B/L son en euros ya que la mercadería proviene de Italia, en este caso se tomó el tipo de cambio actual 1.12 siendo este por un valor de 2.240,00 USD, el momento que se apruebe la cotización y la mercadería llegue a puerto de destino se realiza el tipo de cambio de ese día, adicional menciona los gastos locales por un valor de 250,00 USD, los mismo que se dividen en administración del contenedor, servicios logísticos, que hace referencia al manipuleo del mismo, transmisión de datos que se refiere al ingreso del peso de la mercadería a la terminal designada, gastos portuarios los cuales son cobrados por utilizar las instalaciones portuarias al momento de importar o exportar según corresponda, emisión del B/L en destino, finalmente en la cotización el rubro de sello que se coloca al momento que el contenedor ingresa al patio o terminal.

b) ITALIA GENOVA CFR

Para la cotización en términos CFR el valor es de 26.433,52 USD con un flete de 5.110,01 USD, los mismos que serán cancelados al momento que la empresa haya acordado

con el proveedor realizar el pago, en este caso la compañía que exporta es la encargada de conseguir un proveedor logístico para enviar la mercadería, todo depende del país de origen para conocer el valor del operador, los gastos locales para este embarque por administración, manipuleo, sellos y transmisión de salida es por un valor de 305,00 USD.

Proveedor de mercancías C en FOB – CFR

a) CHILE SAN ANTONIO FOB

CARRIER: CMA
FCL: 40HQ
FREE TIME: 14 DAYS AT POD
O/F:
USD 1.550 USD/40HQ
THC 192
Locales 545+iva

CARRIER: HPL/SEALAND / FCL: 40HQ
POD: GUAYAQUIL
FREE TIME: 10 DAYS AT POD

FCL: 40HQ
FREE TIME: 10 DAYS AT POD
O/F: USD 950.00 – ETD 20 MAYO
USD 850.00 – ETD 27 MAYO
USD 750.00 – ETD 03 JUNIO

Para este proveedor el flete es de 1.550,00 USD ya que proviene de Chile y de acuerdo al peso de la mercadería, los gastos locales suman 610,40 USD que corresponde al registro de peso del contenedor, sellos, administración del mismo y la documentación necesaria para la liberación, también se cancela por el manipuleo del contenedor en el puerto de destino por un valor 192,00 USD, la operadora logística dio a conocer que los valores correspondientes al flete pueden varían dependiendo la fecha.

b) CHILE SAN ANTONIO CFR

En este caso el valor del flete es de 2.770.00 USD más la proforma solicitada es un total de 69.191,26 USD, en términos CFR el mismo que será cancelado en base a los términos que se haya coordinado con la compañía importadora, adicional los gastos locales por administración de documentos, contenedor, manipuleo, sellos y emisión de ECAS es un valor de 395,00 USD.

Tabla 3.**Resumen Servicios Logísticos**

	Proveedor Logístico A FOB				Proveedor Logístico A CFR		Proveedor Logístico B FOB			Proveedor Logístico B CFR	
	Flete	Gastos Locales + IVA	ISD	THC	Flete	Gastos Locales + IVA	Flete	Gastos Locales + IVA	THC y LIBRE CARGO	Flete	Gastos Locales + IVA
PROVEEDORES EXTRANJEROS											
TURQUÍA	2.945,00	265,00	15,00	-	5.000,00	475,00	2.400,00	545,00	312,00	5.845,00	347,00
	USD	USD	USD		USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
ITALIA	2.545,00	290,00	15,00	-	4.425,00	425,00	2.302,00	250,00	-	5.110,01	305,00
	USD	USD	USD		USD	USD	USD	USD		USD	USD
CHILE	1.900,00	545,00	100,00	205,00	2.500,00	780,00	1.550,00	545,00	192,00	2.770,00	395,00
	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD

2.4. Análisis de las proformas de Liquidación Aduanera

2.4.1. Proveedor de mercancías A en FOB – CFR

a) TURQUÍA FOB

En base a la proforma del proveedor, peso, valor según términos acordados y flete el agente de aduana ingresa al sistema de Ecuapass esta información para generar la preliquidación, la misa que detalla precio FOB, seguro, flete por 2.945,00 USD, cantidad de ítems declarados 1, cantidad de unidades físicas 8,900 m, valor en aduana por 15.266,51 USD, peso neto (kilos) 8.614,80 y total de cantidad de unidades comerciales, 271.200 m, a raíz del ingreso el sistema calcula automáticamente arancel advalorem siendo este por 2.289,98 USD, este no libera porque no se tiene convenios con el país de origen y este es del 15%, IVA por un valor de 2.471,11 USD el cual libera completamente ya que no grava IVA, FODINFA, por un valor de 91,06 USD, dando como resultado un valor estimado a cancelar por concepto de liquidación aduanera de 2.381,04 USD. En el servicio aduanero también consta los honorarios profesionales del agente los cuales son 270,00 USD más IVA para todos los trámites ya sea un contenedor como carga suelta el valor no varía.

b) TURQUÍA CFR

De acuerdo a la proforma del proveedor, peso, valor según términos acordados se ingresa al sistema del Ecuapass la siguiente información para generar la preliquidación, la misa que detalla precio CFR, seguro, flete por 5.000,00 USD, cantidad de ítems declarados 1, cantidad de unidades físicas 8.900, valor en aduana por 15.266,51 USD, peso neto (kilos) 8614.80 y cantidad de unidades comerciales, 271,200, a raíz del ingreso el sistema calcula automáticamente arancel advalorem siendo este por 2.289,98 USD, en base a la partida arancelaria 15% y porque no se mantiene convenios con país de origen, IVA por un valor de 2.718,94 USD, el cual libera completamente ya que no grava IVA, FODINFA, por un valor de 101,33 USD, dando como resultado un valor estimado a cancelar por concepto de liquidación aduanera de 2.391,31 USD. En el servicio aduanero también consta los honorarios profesionales del agente los cuales son 270,00 USD más IVA para todos los tramites ya sea un contenedor como carga suelta el valor no varía.

2.4.2. Proveedor de mercancías B en FOB – CFR

a) ITALIA GENOVA FOB

Con la proforma entregada por el proveedor se procedió a ingresar los siguientes datos en el sistema del Ecuapass en términos FOB, seguro por un valor de 114,05 USD, items declarados 2, flete por un valor de \$ 2.545,00, valor en aduana por 18.928,96 USD, peso neto en kilos 1,950, cantidad de unidades físicas 180, advalorem de 4.513,04 USD el cual es liberado por convenios con el país de origen, FODINFA por un valor de 112,83 USD, finalmente el IVA por 3.262,93 USD, el cual es liberado ya que este producto no grava IVA, el valor a cancelar de la preliquidación es por 112,83 USD.

b) ITALIA GENOVA CFR

Con la proforma entregada por el proveedor se procedió a ingresar los siguientes datos en el sistema del Ecuapass en términos CFR, seguro por un valor de 114,05 USD, items declarados 2, flete por un valor de 5.110,01 USD, valor en aduana por 18.928,96 USD, peso neto en kilos 1,950, cantidad de unidades físicas 180, advalorem de 4.513,04 USD el cual es liberado por convenios con el país de origen, FODINDA por un valor de 116,25 USD, finalmente el IVA por 3.312,93 USD, el cual es liberado por que este producto no grava IVA, el valor a cancelar de la preliquidación es por 116,25 USD.

2.4.3. Proveedor de mercancías C en FOB – CFR

a) CHILE SAN ANTONIO FOB

Para este proveedor de igual forma se tomó en cuenta la proforma entregada en términos FOB, los cuales fueron ingresados al sistema Ecuapass, los datos son los siguientes: precio FOB 66.421,26 USD, seguro por un valor de 664,21 USD, items declarados 1, flete por un valor de 1.550,00 USD, valor en aduana por 67.085,47 USD, peso neto en kilos 15,223.00, cantidad de unidades físicas 418, como resumen para la preliquidación un advalorem de 10.062,82 USD el cual es liberado por convenios con el país de origen, FODINDA por un valor de 343,18 USD, finalmente el IVA por 9.484,98 USD liberado, ya que este producto no grava IVA, el valor a cancelar de la preliquidación es por 343,18 USD.

b) CHILE SAN ANTONIO CFR

En este caso la proforma entregada es en términos CFR, los cuales fueron ingresados al sistema Ecuapass, los datos son los siguientes: precio CFR 66.421,26 USD, seguro por un valor de 664,21 USD, items declarados 1, flete por un valor de 2.500,00 USD, valor en aduna por 67.085,47 USD, peso neto en kilos 8,614.80, cantidad de unidades físicas 418, como resumen para la preliquidación un advalorem de 10.062,82 US, el cual es liberado por convenios con el país de origen, FODINFA por un valor de 347,93 USD, finalmente el IVA por 9.599,55 USD liberado por que este producto no grava IVA, el valor a cancelar de la preliquidación es por 347,93 USD.

2.5.Honorarios Profesionales Aduaneros

De acuerdo al servicio nacional de aduanas del Ecuador, los agentes aduaneros están obligados a cobrar un rubro específico para cualquier trámite a realizarse, es decir sea por la desaduanización de uno o más contenedores como carga suelta, este valor es por 270,00 USD + IVA.

Tabla 4.*Resumen Liquidación Aduanera*

PROVEEDORES EXTRANJEROS	SERVICIOS ADUANEROS FOB										
	Valor en Aduana	Flete Marítimo	Seguro	Peso Neto (KG)	C. U. Comerciales	Advalorem	Liberación Advalorem	IVA	Liberación IVA	Fondinfa	Valor a Pagar
TURQUÍA	15.266,51 USD	2.945,00 USD	151,15 USD	8.614,80	271.200 m	2.289,98 USD	No Libera	2.471,11 USD	Libera IVA	91,06 USD	2.381,04 USD
ITALIA	18.928,96 USD	2.302,00 USD	114,05 USD	7.147,65	380.000 m	4.513,04 USD	Libera Advalorem	3.262,93 USD	Libera IVA	112,83 USD	112,83 USD
CHILE	67.085,47 USD	1.550,00 USD	664,21 USD	7.862,42	250.800 m	10.062,82 USD	Libera Advalorem	9.484,98 USD	Libera IVA	343,18 USD	343,18 USD
SERVICIOS ADUANEROS CFR											
TURQUÍA	15.266,51 USD	5.000,00 USD	151,15 USD	8.614,80	271.200 m	2.289,98 USD	No Libera	2.718,94 USD	2.718,94	101,33 USD	2.391,31 USD
ITALIA	18.928,96 USD	4.425,00 USD	114,05 USD	7.147,65	380.000 m	4.513,04 USD	Libera Advalorem	3.312,93 USD	Libera IVA	116,25 USD	116,25 USD
CHILE	67.085,47 USD	2.500,00 USD	664,21 USD	7.862,42	250.800 m	10.062,82 USD	Libera Advalorem	9.599,55 USD	Libera IVA	347,93 USD	347,93 USD

En la tabla 4 se realizó un resumen en base a la liquidación aduanera, que no es más que el pago de tributos a la Aduana del Ecuador en relación al producto que se está importando, el análisis que realiza la aduana es en relación a la subpartida arancelaria del producto, es decir, este término es un código que utiliza la aduana para definir el producto existen varias clasificaciones y el importador debe ingresar al país con la subpartida que le defina al producto que se está trayendo, además, existen convenios con diferentes países del mundo, los cuales también son necesarios para la determinación de la liquidación a pagar. Por lo tanto, como se puede observar se dividió en los incoterms FOB y CFR, en la primera fila está Turquía en términos FOB la cual está basada bajo la subpartida 3917329100 “ Para sistemas de riego por goteo, por aspersión y otros” que paga el 15% de arancel, cabe recalcar que Ecuador no tiene convenios de importación para con Turquía por lo que su valor a cancelar es alto por 2.381,04 USD de arancel y fondifa, es importante recalcar que en ninguno de los términos e independiente mente del país de proveniencia o código arancelario, este producto no paga IVA debido a que es de uso exclusivo para la agricultura. Para el termino CFR el valor a cancelar es de 2.391,31 USD, la diferencia es mínima, pero es débito al incoterm cotizado, es decir en términos FOB resulta mejor importar. Para el segundo país de importación Italia se detalla un valor a cancelar por 112,83 USD utilizando la subpartida 3917329100 “Para sistemas de riego por goteo, por aspersión y otros “pagando el 0% de arancel debido a que Ecuador tiene convenio con Europa mediante un documento denominado EURO 1, y por esta razón el único valor a cancelar es el fondinfa. Para el termino CFR se realiza el mismo procedimiento, pero el valor a pagar es de \$ 116,25 USD, como se había mencionado la variación en valores es por el incoterm cotizado, finalmente tenemos el resumen de liquidación aduanera para la importación proveniente de Chile, donde en términos FOB se detalla un valor a cancelar de 343,18 USD, con la partida arancelaria 3917329100 “Para sistemas de riego por goteo, por aspersión y otros “, liberando el arancel ya que Ecuador mantiene convenio con el país, además, existe un documento llamado Certificado de Origen el cual sirve para corroborar el convenio y la carga sea liberada de arancel, por otro lado tenemos en términos CFR pagando un valor de 347,93 USD , de igual forma liberando arancel pero cancelando el valor del fodinfa, el termino FODINFA no está exento para la importación de este producto y de la gran mayoría de productos que se comercializan en Ecuador, de acuerdo al cuadro resumen de la liquidación aduanera y en base solamente a la tabla 4, se llega a la conclusión que para la empresa Soloagro es más rentable importar de los países Italia y Chile en términos FOB.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO COMPARATIVO DE COSTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

3.1. Análisis comparativo de las características, cadenas de suministros y valor después de Aduana

La ponderación para los indicadores, precio, calidad, gestión del proveedor, disponibilidad, servicio logístico y gestión de liquidación son en base a la entrevista realizada a la Ing. Karla Cristina Quezada representante legal de la compañía, en la cual nos dio a entender para ella cuál es el factor importante al momento de importar, a continuación, se presenta la calificación de los proveedores nacionales e internacionales.

Compañía: Isko Plastik

Origen: Turquía / Instambul

Valoración: Nada Satisfecho (1); Poco Satisfecho (2); Muy Satisfecho (3); Totalmente Satisfecho (4)

Tabla 5.

Ponderación de las características y cadena de suministros Turquía

Indicadores	Ponderación 1-4	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Total
PRECIO	4				4	16
CALIDAD	3			3		9
GESTIÓN DEL PROVEEDOR	2			3		6
DISPONIBILIDAD	3				4	12
SERVICIOS LOGISTICO	2			3		6
GESTIÓN LIQUIDACIÓN ADUANERA	1			3		3

TOTAL	52
--------------	-----------

Después de recibir la cotización por el proveedor A proveniente de Turquía - Instambul, se analizó el precio de venta en el cual se tiene bastante acogida de acuerdo a los porcentajes valorados. En el caso de los servicios logísticos se presentaron dos opciones de las cuales la más conveniente a la compañía es importar en términos FOB y contratar los servicios del segundo proveedor logístico. En relación con los servicios aduaneros es importante recalcar que por pertenecer a Turquía no existe convenio con Ecuador, es decir el valor de advalorem se tendrá que pagar, siendo este del 15%, sin embargo, se ha podido ahorrar en los otros rubros, lo cual compensaría. Los honorarios aduaneros serán los mismos, estos no varían ya que son por tramite por un valor de 270,00 USD más impuestos.

Compañía: Soaplast

Origen: Italia / Genova

Valoración: Nada Satisfecho (1); Poco Satisfecho (2); Muy Satisfecho (3); Totalmente Satisfecho (4)

Tabla 5.

Ponderación de las características y cadena de suministros Italia

Indicadores	Ponderación 1-4	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Total
PRECIO	4			3		12
CALIDAD	3			3		9
GESTIÓN DEL PROVEEDOR	2			3		6
DISPONIBILIDAD	3			3		9
SERVICIOS LOGISTICO	2			3		6
LIQUIDACIÓN ADUANERA	1			3		3

TOTAL	45
--------------	-----------

De acuerdo a la cotización recibida por el proveedor el precio es bueno con un puntaje de 3 siendo esto muy satisfecho, además, debido a que es de Europa el tipo de cambio resulta ser el motivo por el cual el precio incrementa. En relación a los servicios logísticos los precios de los mismos son similares por ende se podría utilizar cualquiera de las dos opciones. En los servicios aduaneros en este caso hay mucha ventaja ya que por pertenecer a Europa se cuenta con el Euro 1 que ayuda a liberar advalorem, por ser material para el sector agrícola el valor del IVA también libera, según la Ley de Régimen Tributario Interno, en este caso el valor a cancelar es menor ya que no se cancela advalorem. Honorarios aduaneros por un valor de 270,00 USD, no varía, se realiza por trámite.

Compañía: Rivulis

Origen: Chile / San Antonio

Valoración: Nada Satisfecho (1); Poco Satisfecho (2); Muy Satisfecho (3); Totalmente Satisfecho (4)

Tabla 6.

Ponderación de las características y cadena de suministros Chile

Indicadores	Ponderación 1-4	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Total
PRECIO	4	1				4
CALIDAD	3				4	12
GESTIÓN DEL PROVEEDOR	2			3		6
DISPONIBILIDAD	3				4	12
SERVICIOS LOGISTICO	2			3		6
LIQUIDACIÓN ADUANERA	1			3		3
TOTAL				43		

Para este proveedor el precio no es competitivo ya que la proforma recibida presenta un valor muy alto, lamentablemente la compañía no se podría inclinar por este proveedor. Los servicios logísticos de este proveedor, en los dos casos son similares, cualquiera de las dos opciones podría favorecer a la compañía, sin embargo, el precio del proveedor y más los gastos logísticos no resultaría competitivo. Los servicios logísticos de este proveedor están dentro del rango normal, debido al convenio con el país de origen, no paga advalorem lo cual es satisfactorio, si bien es cierto no es un valor a pagar muy alto, pero al incrementar estos gastos al valor de importación resultaría muy caro.

3.1.1. Análisis de los valores después de aduana

Tabla 7.

Costo del producto Manguera de Goteo

PROVEEDORES	PRODUCTO	COSTO POR ROLLO	COSTO POR ROLLO
		FOB	CFR
TURQUÍA	16-36mil-2lh-20cm- 400 (DYNOMIN)	42,40 USD	47,57 USD
ITALIA	16-36mil-2lh-20cm-1000 (DUAL DRIP)	77,02 USD	83,29 USD
CHILE	16-36mil-2lh-20cm-600 (HIDROGOL)	117,72 USD	120,13 USD

Una vez obtenidas las proformas por los proveedores en los diferentes términos y los gastos que intervienen en cada uno de ellos para la importación de mangueras de goteo se realiza el análisis de costos, en el cual, se suman a la proforma todos los gastos incurridos hasta el lugar de entrega de la mercadería con el fin de denominar costo del producto, en la tabla 9 se puede observar los costos del producto de los diferentes proveedores e incoterms analizados.

3.2. Análisis comparativo de los costos y procesos del producto en mercados nacionales

Para el realizar las compras en mercado nacional se toma en cuenta las proformas presentadas por los proveedores, además, el transporte es otro punto importante ya que el lugar de procedencia de esta mercadería es en la ciudad de Quito.

Para el presente análisis se tomó en cuenta dos proveedores del mercado nacional denominados Kfiriego Cia.Ltda. y Celakua Sistemas de Riego S.A. Estas compañías entregaron la siguiente información:

Cuando la empresa realiza la compra nacionalmente los únicos rubros que intervienen para determinar el costo de la mercadería es el transporte de la misma al lugar de destino, cabe recalcar que como está dentro del país este no paga ningún impuesto adicional más que el contrato establecido con la compañía de transporte, al tratarse de un material agrícola tampoco se paga IVA.

El producto a importar y a su vez que se compra nacionalmente se denomina manguera de goteo, esta manguera tiene diversas presentaciones, pero, las presentaciones de la presente investigación son las siguientes: 16/36/20/2/600, 16/36/20/2/400 y 16/36/20/2/1000, es decir, diámetro de 16 milímetros, pared de la manguera de 36000, goteo cada 20 centímetros y riegan 2 litros cada hora, con una presentación de 1000, 600 y 400 metros en el largo del rollo.

Tabla 8.

Análisis cotizaciones a proveedores nacionales

PROVEEDORES NACIONALES	PRECIO
Kfiriego Cia.Ltda.	60.937,50 USD
Celakua S.A.	59.777,25 USD

En la tabla 9 se expresan las cotizaciones entregadas por los proveedores nacionales, la ventaja de proveer del mercado nacional es que facilita la entrega ya que es con rapidez o al menos la mitad de los días que se demora al traer del exterior por el tiempo de fabricación y tiempo de envío. Debido a que en el mercado agrícola existe mucha competencia los pedidos a estos proveedores no pueden ser mayores a 60 rollos e incluso menos, las cotizaciones presentadas son de 325, como se puede notar son valores muy altos, es decir no resulta a la compañía adquirir dicho monto.

Tabla 9.

Cotizaciones compañías de Transporte

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE	Precio Cuenca	Precio Ambato
Transportes Ortiz	600,00 USD	370,00 USD

Transporte TransDyr	640,00 USD	460,00 USD
----------------------------	-------------------	-------------------

En la tabla 1 se presentan las cotizaciones de las compañías de transporte para la entrega de mercadería en la ciudad de Ambato, como se puede observar no hay mucha diferencia en relación al flete, ya que, supieron indicar que el valor va de acuerdo a la distancia y el costo al material que se esté enviando, el peso de la mercadería no es relevante para la compañía transportista ya que se basan en el tamaño de cada uno de las cargas si es grande, mediano o pequeño.

Tabla 10. Resumen cotizaciones de proveedores y procesos del producto en mercado nacional

Proveedor Nacional	Precio Mercadería	Flete Ambato	Flete Cuenca
Kfiriego Cia.Ltda.	60.937,50 USD	370,00 USD	600,00 USD
Celakua S.A.	59.777,25 USD	460,00 USD	640,00 USD

En la tabla 11 se desglosan los valores de las proformas y fletes de las mismas en las dos ciudades donde la empresa tiene los locales principales para la descarga, en este caso el único gasto para la comercialización de la manguera es el transporte, es importante aclarar que si bien es cierto no hay muchos gastos el precio de la manguera es alto en relación a los proveedores extranjeros.

3.2.1. Ponderación Proveedores Nacionales

Compañía: Kfiriego Cía.Ltda.

Origen: Quito / Ecuador

Valoración: Nada Satisfecho (1); Poco Satisfecho (2); Muy Satisfecho (3); Totalmente Satisfecho (4)

Tabla 11.

Ponderación de las características y cadena de suministros

Indicadores	Ponderación 1-4	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Total
PRECIO	4	1				4

CALIDAD	3				4	12
GESTIÓN DEL PROVEEDOR	2		2			4
DISPONIBILIDAD	3			3		9
SERVICIOS LOGISTICO	2			3		6
TOTAL				35		

La tabla 12 refleja a este proveedor con una calificación de 35, debido al precio ya que es muy alto para el mercado, la calidad del producto obtuvo una calificación alta pero sin embargo deja a la compañía de lado para ser competitiva, en relación a la gestión del proveedor tiene una calificación de 2 ya que se requiere un monto mínimo de 50 rollos para realizar despachos, esto no favorece a la compañía ya que por el precio no permite comprar más de 25 rollos, la disposición está dentro del rango normal al igual que el servicio logístico, no infiere al momento de realizar la compra ya que el tiempo de demora para entregar el producto es de dos a tres días.

Compañía: Celakua Sistemas de Riego S.A.

Origen: Quito / Ecuador

Valoración: Nada Satisfecho (1); Poco Satisfecho (2); Muy Satisfecho (3); Totalmente Satisfecho (4)

Tabla 12.

Ponderación de las características y cadena de suministros

Indicadores	Ponderación n 1-4	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Total
PRECIO	4		2			8
CALIDAD	3		2			6
GESTIÓN DEL PROVEEDOR	2		2			4

DISPONIBILIDAD	3			3		9
SERVICIOS LOGISTICO	2			3		6
TOTAL				33		

En la tabla 8 se expresa la calificación al proveedor Celakua, como se puede observar el precio tiene una calificación de 2, el mismo que es muy importante para la compañía al momento de comprar, la calidad está en el mismo rango, lo cual quiere decir que no conviene arriesgar el mercado, la gestión del proveedor tiene una calificación de 2 debido al monto del pedido deben ser en cantidades grandes, en relación a la disponibilidad y servicio logístico se califica con 3 ya que por la distancia del proveedor al lugar de destino no es mayor a 3 días.

3.3. Análisis comparativo de mercado importador y mercado nacional

Tabla 13.

Cuadro comparativo de costos Proveedores Nacionales VS Proveedores Internacionales

PROVEEDORES NACIONALES E INTERNACIONALES	COSTO TOTAL EN INCOTERM FOB	COSTO TOTAL EN INCOTERM CFR	PONDERACIÓN PROVEEDORES INTERNACIONALES	COSTO TOTAL	PONDERACIÓN PROVEEDORES NACIONALES
TURQUÍA	42,40 USD	47,57 USD	52		
ITALIA	77,02 USD	83,29 USD	45		
CHILE	117,72 USD	120,13 USD	43		
QUITO_ KFIRIEGO				193,67 USD	35
QUITO_CELAKUA				155,81 USD	33

La tabla 13 presenta el cuadro comparativo de los proveedores internacionales y nacionales junto con la ponderación de los mismos, la cual fue determinada por la entrevista realizada a la representante legal de la compañía, con un rango del 1-4 siendo 1 menos satisfecho y 4 totalmente satisfecho en base a los indicadores, precio, calidad, disponibilidad, gestión del proveedor y servicios logísticos, para los proveedores internacionales se cuenta con un indicador más denominada liquidación aduanera. Como podemos observar en la calificación a los proveedores internacionales el mejor puntaje lo obtuvo el producto proveniente de Turquía, siendo este de 52, tomando en cuenta el precio que es relevante para la compañía, los demás indicadores tienen una calificación significativa pero lo que manda en este proveedor es el precio y le hace acreedor del primer lugar. Por otro lado el producto proveniente de Italia obtuvo una calificación de 45, tomando en cuenta que los indicadores están dentro del mismo rango, sin embargo, el precio no es el mejor, pero, se podría competir, finalmente está el producto proveniente de Chile con una calificación de 43, para este producto el precio no es favorable ya que es muy alto y no se podría competir en el mercado, sin embargo la calidad y demás indicadores como disponibilidad, servicios logísticos y liquidación aduanera tienen una calificación satisfactoria, pero aun así se convierte en el proveedor con menos puntaje, siendo este el menos indicado para la compañía.

Para los proveedores nacionales también se realizó un cuadro de calificación en donde el proveedor llamado Kfiriego obtuvo una mejor puntuación de 35, los indicadores como calidad, disponibilidad, y servicio logístico están en el rango de ser muy y hasta totalmente satisfecho para la compañía mientras que la gestión del proveedor y el precio están en el rango de poco y nada satisfecho, para el producto del proveedor Celakua su calificación es de 33 ubicándose en los rangos de poco y muy satisfecho en relación a todos los indicadores lo cual no le colocó a en una posibilidad de compra.

Para concluir el precio ganador internacional en relación a la tabla comparativa es el producto proveniente de Turquía por 42,40 USD en Incoterm FOB 2020, el segundo puesto es para el proveedor proveniente de Italia con un valor de 77,02 USD, de igual forma en Incoterm FOB 2020 y en tercer lugar el proveedor de Chile por un valor de 117,72 USD, Incoterm FOB 2020, finalmente contra proveedores nacionales estando en primer lugar Kfiriego por un valor 194,67 USD y en segundo lugar Celakua con un valor de 155,81 USD.

Finalmente cabe recalcar que se ha hecho un análisis integral basado en una metodología técnica que nos ha permitido elegir al mejor proveedor y tener un posible proveedor secundario,

lo cual ayuda a la empresa a determinar de manera científica su cadena de suministro, mejorando de esta forma la eficiencia de la gestión y una proyección positiva a futuro.

CONCLUSIONES

Entre las principales conclusiones de esta investigación podemos determinar que:

- Existen mercados especializados alrededor del mundo en productos específicos, en este caso Turquía, Italia y Chile son catalogados como los proveedores más importantes del producto estudiado.
- Después de haber realizado un análisis técnico cuali-cuantitativo, se desprende que las razones más importantes de las compras internacionales son por tema de precios, si bien es cierto el tiempo de demora al adquirir un producto internacional es de 40 a 45 días.
- El punto de reorden y reaprovisionamiento de producto es fundamental ya que, el mercado agrícola se encuentra en producción todo el tiempo, sin embargo, no es un fundamento importante o significativo para la compañía, puesto que el indicador más relevante es el precio y durabilidad que va relacionado con la calidad.
- En este mercado los agricultores se basan en el precio, que sea económico pero que a la vez sea un producto durable en el tiempo, es así que la compañía ha optado por buscar en el mercado internacional productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.
- Hemos analizado los precios del mercado internacional, adicional a esto las proformas de servicios logísticos, liquidaciones en aduana, los cuales son parte de la importación, además, se determinó los mejores Incoterms para la cadena de suministro internacional de estos productos, los mismos que están especificados en el glosario de la presente investigación.
- También fue importante analizar el mercado nacional ya que por motivos competitivos se tomó la decisión de conocer qué tan rentable puede ser la importación de este producto, con este análisis hemos logrado conocer que realmente a las compañías de este país se les hace más económico importar, a pesar de los gastos que se ocasionan al momento de ingresar un producto extranjero, este precio sigue siendo rentable y competitivo. Lamentablemente a nivel local el número de proveedores es restringido.
- En la presente investigación se determinó que si se puede hacer un análisis cuali-cuantitativo para la determinación técnica de proveedores a nivel global. Si se puede
- Después de haber realizado el análisis técnico sobre indicadores precio, calidad, gestión de proveedor, disponibilidad, servicio logístico y liquidación aduanera, se determina que el primer proveedor del producto manguera de goteo sería de Turquía, el segundo proveedor de Italia y el tercer proveedor de Chile, siendo únicamente un caso extremo y

por la disponibilidad local del producto para el proveedor Kfiriego y como segundo el proveedor Celakua. Poner los puntajes.

RECOMENDACIONES

Después de analizar a proveedores internacionales y nacionales para la toma de decisiones de la cadena de suministro mangueras de goteo y encontrar argumentos favorables para la compañía y a su vez los que no le garantizan rentabilidad, sugerimos las siguientes recomendaciones

- Investigar más mercados especializados en productos relacionados con el sector agrícola.
- Hacer un análisis constante de la importancia de los indicadores para la empresa con una visión más amplia del mercado de oferta y demanda.
- Mantener constantemente un análisis del punto de reorden, lote económico de compra y actualización sobre la logística de aprovisionamiento y suministro, para mantener actualizados los posibles proveedores y los beneficios de los mismos.
- Estar siempre en contacto con los agricultores para valorar sus opiniones y necesidades a través de un sistema de inteligencia de mercados.
- Analizar constantemente y de manera dinámica las mejores opciones logísticas, basados en el uso correcto y técnico de los Incoterms, al mismo tiempo que se hace una actualización constante de impuestos y aranceles aplicados a esta partida, y que en algún momento pueden variar, lo que ocasionara cambios en los precios de mercado de estos productos.
- Ampliar el estudio de proveedores locales.
- Se recomienda mantener un análisis constante de la relación comercial de Turquía frente a la Unión Europea, ya que en la actualidad el producto turco a pesar de que inclusive con los impuestos sigue siendo el más barato, no obstante, si es que fuese miembro de Unión Europea inclusive su valor ex aduana puede mejorar.
- Como recomendación final a la presente investigación es tomar en cuenta o analizar la posibilidad de realizar nuevos estudios enfocados a la factibilidad de producción local del producto mangueras de goteo, lo cual contribuirá al mejoramiento de precios y competitividad del sector agrícola nacional.

Referencias

- Abril, S. d. (Noviembre de 2019). *dspace.uce*. dspace.uce:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/20636/1/T-UCE-0013-JUR-022-P.pdf>
- Accesible, C. C. (20 de Febrero de 2012). *Ron Mace*. <https://www.ciudadaccesible.cl/que-es-el-diseno-universal/>
- Apolinario, R., Rodriguez, M., Briones, V., Molina, W., & Bedor, J. (Marzo de 2021).
books.google. books.google:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dRIxEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=comercio+exterior&ots=PZav1ErNWM&sig=e8sJBAGzcRfrkuSvyn-Fq15Ka-A#v=onepage&q&f=true>
- Apolinario, R., Rodriguez, M., Briones, V., Molina, W., & Bedor, J. (Marzo de 2021).
books.google. books.google:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dRIxEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=comercio+exterior&ots=PZav1ErNWM&sig=e8sJBAGzcRfrkuSvyn-Fq15Ka-A#v=onepage&q&f=true>
- Arroyo Lopez, P. E., & Cárcamo Solís, M. L. (08 de 2009). *SCIELO*. SCIELO:
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422009000200006&lang=es
- Asamblea Nacional, A. N. (Diciembre de 2010). *Codigo Organico de la Produccion Comercio e Inversiones*. Codigo Organico de la Produccion Comercio e Inversiones:
<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>
- Ayala Gaytán, E. A., & Chapa Cantú, J. C. (2011). *REDALYC*. REDALYC:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32320948003>
- Barros, E. (2017). *fucsalud*.
<https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/handle/001/694/REDI-FDA-2017-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bedoya. (2003). *usan*.
http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/5902/Tesis_56609.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caicedo Aldaz, J. C., Puyol Cortez, J. L., & Lopez, M. C. (02 de 06 de 2021). *REDALYC*. REDALYC: <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077024/>
- Cámara de Comercio Internacional, C. d. (2020). *Incoterms 2020*. ICC Business Bookstore.
<https://doi.org/file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Incoterms%202010%20ICC,%20Publicacio%CC%81n%20Original.pdf>
- Camison Zornoza, César; Dalomau Porta, Juan Ignacio. (2009). *NAGHELSEY*. NAGHELSEY:
<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/cesar-camison-texto-introduccion-a-los-negocios-y-su-gestion.pdf>

- Camones, A. E. (19 de 11 de 2019). *Unasam*.
http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3661/T033_43153904_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cascado, L. (Abril de 2016). *Marketing Inclusivo*. Marketing Inclusivo:
http://www.repositoriocdpd.net:8080/bitstream/handle/123456789/1424/L_CasadoL_GuiaAccesibilidadengranConsumo_2016.pdf?sequence=1
- Cherrez, A. (Mayo de 2019). *Universidad Espiritu Santo*. Universidad Espiritu Santo:
<https://www.uees.edu.ec/grado/derecho/boletin/2019/mayo/la-corrupcion-en-ecuador.php>
- Comercio, E. (1 de Diciembre de 2011). Actualidad Política. págs.
<https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/ecuador-mas-corrupptos-de-region.html>.
- Cordero Torres, B. (2019). *Selección de proveedores priorizando criterios sostenibles para productos: un enfoque de AHP en compras públicas peruanas*. Industrial Data.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/816/81661270009/html/>
- Coyle, J., John, L., Novack, R., & Brian, G. (2018). *Administración de la Cadena de Suministro*. Cengage Learning.
- D'Angelo, F. (2015). *Netdeal Maximizando sus Resultados*. Netdeal Maximizando sus Resultados:
<http://netdeal.com.mx/pdf/El%20verdadero%20significado%20de%20Supply%20Chain%20Management.pdf>
- Daniels, J. D. (2004). *Negocios Internacionales*.
<https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=lc9iA9JOAhEC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=true>
- Diana, M. R. (2017). *usan*.
http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/5902/Tesis_56609.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz, C. A. (2017). *Gestión de la cadena de abastecimiento*. Fondo editorial Areandino.
- Dulce, F. (2012). *unasam*.
http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3661/T033_43153904_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Endalia*. (5 de Febrero de 2019). Endalia: <https://www.endalia.com/news/2019/02/5-tips-para-mejorar-la-productividad-de-tu-departamento-de-rrhh/>
- España, R. N. (10 de Diciembre de 2010). *Oyer Corazon*. Oyer Corazon:
<https://oyercorazon.wordpress.com/2010/12/10/cucharas-para-todos/>
- Gil, M. (Julio de 2018). *La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamientos*. La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamientos:
https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/47803/TFM_MargaritaGilTorrijos.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Ginnerup, S. (2010). *Competidor de expertos sobre diseño Universal*.
<http://www.ceapat.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/21019participacionmediantedise.pdf>
- Gonzalez, F. (2005). *Revista de Economía Mundial*. Revista de Economía Mundial:
<https://www.redalyc.org/pdf/866/86612671005.pdf>
- Hill, C. W. (2011). *Negocios Internacionales*. McGraw-Hill Interamericana de España.
https://doi.org/http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscarded/materias/E_E_Mundial/Negocios_internacionales_Charles_Hill_8va_ed.pdf
- Huaman, V. (2016). *unasam*.
http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3661/T033_43153904_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- IONOS. (18 de Marzo de 2019). IONOS:
<https://www.ionos.es/startupguide/productividad/motivacion-de-los-empleados/>
- J, M. (2003). *usan*.
http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/5902/Tesis_56609.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- J, M. (2009). *usan*.
http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/5902/Tesis_56609.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jorge, H. (2011). *Desarrollo Organizacional con el Enfoque Latinoamericano*. Pearson.
- Jose Valdivieso. (Febrero de 2017). *Universidad Nacional de Loja*.
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18252/1/TESIS%20FINAL%20JOSE%20VALDIVIESO%20-%20copia.pdf>
- Judge, R. y. (2009). *dspace*.
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/35703/1/Trabajo%20de%20Titulacion.pdf>
- Junta de Castilla y Leon. (Febrero de 2018). *Portal de Salud*.
<https://www.saludcastillayleon.es/AulaPacientes/es/guia-depresion/introduccion>
- Juridicos, C. (10 de Diciembre de 2018). *Conceptos Juridicos*. Conceptos Juridicos:
<https://www.conceptosjuridicos.com/delito/>
- Liotta, M., Carrion, R., Ciancaglini, N., & Olguin, A. (2019). *INTA*. INTA:
https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_manual_riego_por_goteo.pdf
- Logisber. (2013). *Logisber*. Logisber: <https://logisber.com/blog/certificado-eur1#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20certificado%20EUR1,UE%20tiene%20firmados%20acuerdos%20comerciales.>
- Luis, J. (20 de Marzo de 2018). *Euroforum*. Euroforum: <https://www.euroforum.es/blog/que-es-una-auditoria-de-recursos-humanos-sus-ventajas-para-las-organizaciones/>
- M., A. (15 de Abril de 2019). *Hrtrends*. Hrtrends:
<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/resistencia-cambio-organizacional>

- M., A. (11 de Marzo de 2020). *Hrtrends*. Hrtrends: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/como-generar-confianza-entre-tus-empleados>
- Mantilla, K. (7 de Febrero de 2021). *Todo Comercio Exterior*. Todo Comercio Exterior: <https://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/procedimientos-sancionatorios-en-las-faltas-reglamentarias>
- Molins, A. (2012). *Logistica Internacional*. Creative Commons Reconocimiento . <https://doi.org/https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/componente75373.pdf>
- Mones, M. (15 de enero de 2020). *Mones*. comercio y aduanas: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/comopuedoimportar/que-es-importar/>
- Mones, M. (23 de abril de 2022). *comercio y aduanas*. comercio y aduanas: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/qu-e-es-comercio-exterior/>
- Nel Valbuena Hernandez, P., & Montenegro Jaramillo, Y. A. (diciembre de 2017). *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409655122003>
- Nickl, M. (2005). Compras y Existencias. *Compras y Existencias*. Compras y Existencias: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53073668/DEL_CONCEPTO_DE_LOGISTICA_A_CADENA_DE_SUMINISTROS-libre.pdf?1494447197=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDEL_CONCEPTO_DE_LOGISTICA_A_CADENA_DE_SU.pdf&Expires=1679849081&Signature=Z95gV-gaffe9
- Organizacion Mundial de la Salud. (Febrero de 2017). *noticias ONU*. <https://news.un.org/es/story/2017/02/1374181>
- Ortega, C. (2021). *questionpro.com*. questionpro.com: <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-comparativo/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20comparativo%20es%20un,de%20datos%20u%20otros%20objetos.>
- Osorio Gomez, J. C., Herrera Umaña, M. F., & Vinasco, M. A. (2008). Modelo para la evaluacion de desempeño de los proveedores utilizando AHP. *Ingenieria y Desarrollo*. https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0122-34612008000100005&script=sci_arttext
- Palací. (2005). *dspace*. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/35703/1/Trabajo%20de%20Titulacion.pdf>
- Peragosolutions. (22 de Marzo de 2011). *DerechoEcuador.com*. DerechoEcuador.com: <https://derechoecuador.com/las-contravenciones/>
- Pérez Carmona, A. (24 de 04 de 2020). *MEETLOGISTICS*. MEETLOGISTICS: <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/funcion-de-compras/>
- Perez, O. (1 de Febrero de 2017). *Peoplenext*. Peoplenext: <https://blog.peoplenext.com.mx/4-errores-en-la-gestion-de-recursos-humanos-y-como-resolverlos>

- Piovani, J. I., & Krawczyk, N. (09 de 2017). *SCIELO*. SCIELO:
<https://www.scielo.br/j/edreal/a/bpZMFD6VmHfZ3vXgTDJpZTh/?lang=es>
- Polo, I. U. (3 de Octubre de 2016). *Di-Conexiones*. Di-Conexiones: <https://www.di-conexiones.com/bradley-watch-diseno-universal-en-productos-diseno-para-todos/>
- Rivera, C. F. (Octubre de 2016). *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO:
http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24019/1/Tesis_t1167ec.pdf
- Rodriguez, D. (11 de 6 de 2020). *e-comex.com*. e-comex.com: <https://www.e-comex.com/costos-de-una-importacion/>
- Salgado C, E. (12 de 2003). *REDALYC*. REDALYC:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502604>
- Sarache Castro, W., Castrillon Gomez, O., & Ortiz Franco, L. (Junio de 2009). *Cuadernos de Administracion*. Cuadernos de Administracion:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000100008
- Serrano, A. (2014). *Unasam*.
http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3661/T033_43153904_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sinnaps*. (2020). Sinnaps: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estrategias-de-recursos-humanos>
- Stephanie Nebehay. (Febrero de 2017). *scientific american español*.
<https://www.scientificamerican.com/espanol/noticias/reuters/la-depresion-es-una-de-las-principales-causas-de-discapacidad-en-el-mundo/>
- Superciso. (Febrero de 2016). *Scribd*. <https://es.scribd.com/doc/300672208/CASOS-Assessment>
- Valbuena Hernandez , P. N., & Montenegro Jaramillo, Y. A. (13 de 12 de 2017). *REDALYC*. REDALYC: <https://www.redalyc.org/journal/4096/409655122003/>
- Villafuerte, C. (2010). *unasam*.
http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3661/T033_43153904_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zapata, A. (2020). *Universidad Regional Autonoma*. Universidad Regional Autonoma:
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/12502/1/TUQACAB002-2021.pdf>