



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS LOGÍSTICOS QUE  
PERMITA OPTIMIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS  
CONFITECA EN BOLIVIA**

**AUTOR: GUERRA LANAS ERICK RENE**

**DIRECTOR: MSc. MEZA PEÑAHERRERA EDISON**

**AÑO 2017**

**QUITO ECUADOR**

## **DEDICATORIA**

A mi familia que han sido los incansables testigos de esfuerzo, dedicación y arduo trabajo, y que con paciencia inextinguible viven mi ausencia.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por las incalculables bendiciones;

A mi familia, por ser la luz al final de la oscuridad;

Al MsC. Edison Meza por su guía, tiempo y paciencia.

## CERTIFICACIÓN

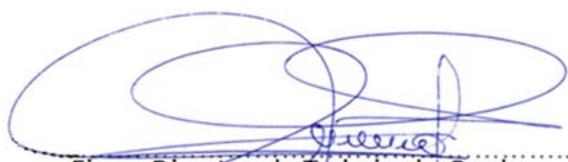
Yo Erick Rene Guerra Lanas, declaro que soy el autor exclusivo dela presente investigación y que esta es original, autentica y personal mía. Todos los académicos y legales que se desprendan de la presente investigación sean de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la ley de propiedad intelectual, reglamento y leyes.



Erick Rene Guerra Lanas  
Ci: 1712721792

Yo Edison Meza Peñaherrera, declaro que yo personalmente conozco, el señor Guerra Lanas Erick Rene, es el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, autentica y personal suya.



Firma Director de Trabajo de Grado  
**EDISON MEZA PEÑAHERRERA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
CERTIFICACIÓN .....	iv
Índice de Contenidos.....	v
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Ilustraciones.....	vii
Índice de Flujogramas .....	viii
Índice de Anexos .....	viii
Resumen.....	ix
Abstract .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	4
1. EL PROBLEMA.....	4
1.1. Planteamiento del Problema .....	4
1.2. Formulación del problema .....	8
1.2.1. Sistematización del Problema .....	8
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1. Objetivo General .....	8
1.3.2. Objetivos Específicos .....	9
1.4. Justificación de la investigación .....	9
1.4.1. Justificación teórica: .....	9
1.4.2. Justificación metodológica .....	10
1.4.3. Justificación Práctica .....	10
1.5. Conceptualización de variables .....	11
CAPÍTULO II .....	15
2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	15
2.1.1. Locación de la investigación.....	18
2.2. Contexto Organizacional: .....	19
2.2.1. Misión Visión .....	20
2.2.2. Principios y Valores organizacionales .....	20
2.2.3. Estructura organizativa Confiteca Ecuador .....	21
2.3. Bases Teóricas: .....	22
2.3.1. Comercio exterior y negocios internacionales.....	22
2.3.2. Logística y cadena de abastecimiento.....	26
2.4. Bases legales: .....	29
2.4.1. Ley general de aduanas.....	29
2.4.2. Acuerdos Comerciales.....	42
2.4.2.1. COMUNIDAD ANDINA CAN .....	42
2.4.2.2. ALADI (ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACION) .....	43
2.5. Glosario de términos .....	45
CAPÍTULO III .....	v
3. MARCO METODOLÓGICO.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.1. Tipo y diseño de la Investigación .....	48
3.2. Método de Investigación.....	51
3.3. Técnicas para la recolección de información .....	52
3.3.1. Población y Muestra.....	52
3.4. Tratamiento de la Información .....	54

3.5. Validez y Confiabilidad .....	54
4. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	59
4.1. Análisis e interpretación.....	59
4.2. Interpretación de los resultados y conclusiones.....	78
4.2.1. Conclusiones .....	78
CAPÍTULO V .....	82
5. LA PROPUESTA .....	82
5.1. Antecedentes de la propuesta .....	82
5.2. Objetivo de la propuesta.....	82
5.3. Justificación técnica de la propuesta .....	83
5.4. Planificación de la demanda .....	85
5.5. En lo referente a la Producción.....	87
5.6. En lo referente a la Exportación.....	89
5.7. En lo referente a la Nacionalización.....	91
5.8. En lo referente al Almacenamiento de mercadería .....	93
5.9. En lo referente a la Distribución .....	94
5.10. En lo referente a la Comercialización.....	95
6. BIBLIOGRAFIA .....	96
6.1. Referencia Bibliográficas .....	96
6.2. Publicaciones.....	97
6.3. Páginas Web .....	97
7. ANEXOS .....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conceptualización de las variables.....	11
Tabla 2: Antecedente de Investigación N°1 .....	16
Tabla 3: Antecedente de Investigación N°2 .....	16
Tabla 4: Antecedente de Investigación N°3.....	17
Tabla 5: Antecedente de Investigación N°4 .....	17
Tabla 6: Países Integrantes de la ALADI .....	43
Tabla 7: Población y muestra de la investigación .....	52
Tabla 8: Coeficiente Alfa de Cronbach de la primera muestra .....	57
Tabla 9: Coeficiente Alfa de Cronbach de la Segunda muestra .....	58
Tabla 10: Ejemplo de planificación de la Demanda .....	86
Tabla 11: Tabla de sobrecosto .....	90

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Diagrama Causa Efecto.....	6
Ilustración 2: Reseña histórica de la Empresa.....	19
Ilustración 3: Estructura Organizacional Confiteca.....	21
Ilustración 4: Pregunta N° 1 (Primera Muestra).....	59
Ilustración 5: Pregunta N° 2 (Primera Muestra).....	60
Ilustración 6: Pregunta N° 3 (Primera Muestra).....	61
Ilustración 7: Pregunta N° 4 (Primera Muestra).....	62
Ilustración 8: Pregunta N° 5 (Primera Muestra).....	63
Ilustración 9: Pregunta N° 6 (Primera Muestra).....	64
Ilustración 10: Pregunta N° 7 (Primera Muestra).....	65
Ilustración 11: Pregunta N° 7a (Primera Muestra).....	65
Ilustración 12: Pregunta N° 8 (Primera Muestra).....	66
Ilustración 13: Pregunta N° 9 (Primera Muestra).....	67
Ilustración 14: Pregunta N° 1 (Segunda muestra).....	68
Ilustración 15: Pregunta N° 2 a (Segunda Muestra).....	68
Ilustración 16: Pregunta 2 (Segunda muestra).....	69
Ilustración 17: Pregunta N° 3 (Segunda muestra).....	70
Ilustración 18: Pregunta N° 4 (Segunda muestra).....	71
Ilustración 19: Pregunta N° 5 (Segunda muestra).....	72
Ilustración 20: Pregunta N° 6 (Segunda muestra).....	73
Ilustración 21: Pregunta N° 6 a (Segunda muestra).....	73
Ilustración 22: Pregunta N° 7 (Segunda muestra).....	74
Ilustración 23: Pregunta N° 8 (Segunda muestra).....	75
Ilustración 24: Pregunta N° 9 (Segunda muestra).....	76
Ilustración 25: Pregunta N° 10 (Segunda muestra).....	77
Ilustración 26: Proceso de expotación simplificado.....	79

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

FLUJOGRAMA 1: Proceso completo de exportación.....	84
FLUJOGRAMA 2: Proceso de planificación de la Demanda.....	85
FLUJOGRAMA 3: Proceso de planificación de la Demanda (Recomendado).....	87
FLUJOGRAMA 4: Proceso de producción.....	87
FLUJOGRAMA 5: Proceso de producción (Recomendado).....	89
FLUJOGRAMA 6: Proceso de Exportación.....	89
FLUJOGRAMA 7: Proceso de Exportación (Recomendado).....	91
FLUJOGRAMA 8: Proceso de Nacionalización.....	91
FLUJOGRAMA 9: Proceso de almacenamiento de la mercancía.....	93
FLUJOGRAMA 10: Proceso de Almacenamiento de la Mercancía (Recomendado).....	94
FLUJOGRAMA 11: Proceso de Distribución.....	94
FLUJOGRAMA 12: Proceso de Comercialización.....	95

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Primera muestra.....	98
Anexo 2: Encuesta Segunda muestra.....	100
Anexo 3: Certificación Cumplimiento normas APA 6ta edición.....	102

# PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS LOGÍSTICOS QUE PERMITA OPTIMIZAR LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CONFITECA EN BOLIVIA

Autor: Guerra Lanas Erick Rene  
Tutor: Msc. Meza Peñaherrera Edison  
Fecha: 27 de marzo del 2017

## RESUMEN

CONFITECA C.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la innovación mediante la fabricación, creación y comercialización de productos confiteros, con presencia en Colombia, Ecuador y Perú, siendo su casa matriz y su planta de producción más fuerte en Quito, Ecuador. Cada fábrica produce para su mercado local y exporta consistentemente a más de 20 países alrededor del mundo. Uno de sus principales destinos de exportación es la Republica Plurinacional de Bolivia, donde mantiene una relación comercial con un distribuidor local desde hace más de 15 años. El propósito del trabajo consistió en estudiar detalladamente el proceso logístico que interviene en el proceso de exportación y comercialización de los productos de Confiteca en Bolivia. El estudio tomo 12 meses y se lo realizo en los dos países: Ecuador y Bolivia. En el marco metodológico se aplicó la investigación de campo con una población de 53 personas que intervienen en el proceso logístico de Confiteca y del distribuidor y una encuesta como técnica de recolección de datos a través de un cuestionario. Se concluye que el proceso tiene oportunidades de mejora debido a que influyen en los márgenes de contribución de ambas partes.

**Descriptores:** Exportación, logística, margen de contribución.

# **PROPOSAL FOR THE DESIGN OF LOGISTIC PROCESSES THAT ALLOW THE OPTIMIZATION OF THE DISTRIBUTION OF CONFITECA PRODUCTS IN BOLIVIA.**

Author: Guerra Lanas Erick René  
Tuthor: Msc. Meza Peñaherrera Edison  
Date: 27 de marzo del 2017

## **ABSTRACT**

CONFITECA C.A. Is an Ecuadorian company dedicated to innovation through the manufacture, creation and commercialization of confectionery products, with presence in Colombia, Ecuador and Peru, being its parent company and its strongest production plant in Quito, Ecuador. Each factory produces for its local market and consistently exports to more than 20 countries around the world. One of its main export destinations is the Plurinational Republic of Bolivia, where it has had a commercial relationship with a local distributor for more than 15 years. The purpose of the work was to study in detail the logistics process involved in the export and marketing process of Confiteca products in Bolivia. The study took 12 months and was carried out in the two countries: Ecuador and Bolivia. In the methodological framework the field research was applied with a population of 53 people involved in the logistic process of Confiteca and the distributor and a survey as a technique of data collection through a questionnaire. It is concluded that the process has opportunities for improvement because they influence the contribution margins of both parties.

**Descriptors:** Export, logistics, contribution margin.

## INTRODUCCIÓN

El repentino paso a un nuevo siglo acentuó diferentes cambios a nivel mundial, tecnología, moda, costumbres, conocimiento, cultura, alimentación, deporte, entre varios otros más. Esto conlleva a una nueva dinámica de interacciones llamada: Globalización.

La Globalización abrió una gran ventana para el comercio mundial de bienes y servicios, nuevas oportunidades de negocios, inconmensurable tránsito de personas, tecnología y telecomunicaciones; e inevitablemente la exclusión de fronteras físicas entre países que ha logrado la integración económica en distintas regiones del mundo.

Las principales ventajas de la globalización en el ámbito empresarial es que ha traído menores costos de transporte al exportar o importar e incentiva las economías de escala con costos de producción más bajos. Por ejemplo ahora las empresas fabricantes ya no pertenecen a un país, sino más bien al mundo y sus procesos de producción pueden dividirse de acuerdo a sus costos: ¿Dónde puedo ser más eficiente a bajo costo? Es así que una empresa ahorra en transporte y mano de obra donde su materia prima es abundante, así se ha logrado que varias empresas se hagan multinacionales o transnacionales.

Otra ventaja es el desarrollo de tecnología que contribuye a la flexibilidad de fabricación de nuevos productos de mayor calidad abriendo posibilidades para nuevos mercados en el cualquier parte del mundo generando plazas de trabajo y luchando contra el desempleo. En consecuencia gracias a la Globalización las empresas son más competitivas en el mercado mundial que cada día es más dinámico y versátil.

En consecuencia el objetivo final de la Globalización es la integración mundial sin barreras y con un comercio más justo, donde todos los países sean los beneficiarios y nadie quede fuera de participar

activamente en este cambio económico priorizando el cuidado ambiental del planeta.

Es así, que buscando que Ecuador se favorezca de este fenómeno mundial el gobierno nacional propone fomentar la producción nacional a través de su programa “Transformación de la Matriz Productiva – Revolución productiva a través del conocimiento y talento humano”, que incentiva a empresas locales a mirar y extender sus operaciones a otros países, invierten en bienes de capital e investigaciones para innovar en nuevos productos e iniciar el gran desafío de exportar y formar parte del mundo globalizado.

Algo prioritario antes de incursionar en el desafío de exportar es importante que las empresas conozcan el ambiente internacional donde iniciaran sus operaciones y explorar oportunidades en él, es vital conocer la situación política, evolución de índices económicos, segmentación de mercados, leyes locales, barreras arancelarias y no arancelarias, normativa sanitaria, responsabilidad social, etc.

Debemos tener claro que no solo la venta de productos de calidad y precios competitivos son suficientes para poder competir especialmente en el comercio internacional donde la logística, transporte y almacenamiento forman parte fundamental del negocio:

*“Una empresa se diferencia de sus competidores por sus costes y por la percepción que tienen sus clientes de sus productos frente a los que reciben de la competencia. Por ello, cada actividad que se realiza en la empresa le ayuda a diferenciarse en costes y en valor añadido”<sup>1</sup>*

Es necesario un proceso logístico eficiente para toda la cadena de abastecimiento, desde la adquisición de materias primas para producción, transportación, almacenamiento y comercialización hasta que el producto llegue a las manos del consumidor.

---

<sup>1</sup> Gestión Logística y Comercial, Juan Miguel Gómez Aparicio, Pagina 10, Madrid, España, Mc Graw Hill, 2003.

Hablar de logística no es cosa de ayer, desde los orígenes y a través de la historia es remontarse a tiempos ancestrales donde las dificultades geográficas y climáticas eran muy diferentes y el instinto de supervivencia fue marcando hitos históricos día a día, hasta la actualidad donde las fronteras son solo de papel y donde la logística ha formado parte fundamental de la cadena de valor de todas las empresas, velando por costos de almacenaje imperceptibles, transporte nacional e internacional óptimo, asegurando una planificación de la demanda precisa que garantice el abastecimiento de producto en tiempos imperiosos, control y manejo propicio de inventarios almacenados.

El presente trabajo pretende hacer a una compañía ecuatoriana exportadora ser más rentable, proponiendo un adecuado proceso de abastecimiento, almacenamiento y distribución eficaz y eficiente en la República Plurinacional de Bolivia.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del Problema

Confiteca es una compañía 100% ecuatoriana que desde hace 50 años ha ofrecido al consumidor local e internacional los mejores productos confiteros. Tienen alrededor de 800 colaboradores. Su casa matriz está ubicada en Quito Ecuador y produce para mercado local y exportaciones. En la actualidad es líder dominante en el mercado local ecuatoriano, ha desarrollado 10 marcas, 6 de las cuales encabezan el mercado por encima de empresas de prestigio internacional. Tiene presencia internacional con dos plantas de producción en Colombia y Perú, donde produce para abastecer su demanda local e internacional.

En busca de expandir su presencia a nivel mundial ha incursionado en la exportación de sus productos en mercados extranjeros a más de 35 países, a diferentes continentes como son: África, América, Europa y Asia. Uno de los mercados homogéneos con crecimiento económico y estabilidad política con muchas oportunidades por preferencias de consumo y similitud cultural es Bolivia, donde actualmente Confiteca mantiene una relación comercial con un reconocido distribuidor que maneja la línea desde hace 15 años atrás.

El distribuidor es una compañía importadora y comercializadora con capital monetario e intelectual local Boliviano, con más de 30 años de experiencia en el mercado de consumo. Es considerado una de las más importantes distribuidoras del país por su experiencia, estructura y cobertura geográfica en todo el Estado Plurinacional de Bolivia.

Sus ventas anuales ascienden a 40 Millones de dólares que corresponden a la venta de alrededor de 52 líneas entre: alimentos, línea automotriz, confitería y snack, higiene y limpieza, vinos y licores.

Su oficina matriz y centro de distribución nacional está en la ciudad de Santa Cruz, además posee oficinas y bodegas con su respectiva estructura humana y física en las dos restantes ciudades principales: La Paz y Cochabamba. A estas las llama regionales.

Su cadena de abastecimiento es propia y está a cargo de apropiadamente 150 personas que trabajan bajo dependencia con contrato laboral y su flota comprende alrededor de 40 vehículos de entrega.

El distribuidor tiene estructurado un departamento de importaciones y se ha asignado a un responsable en el área para la línea de Confites. Sus principales funciones es la elaboración de pedidos al proveedor, seguimiento a embarques, nacionalización de producto, costeo y garantizar la mercadería disponible para la venta en las bodegas de las diferentes regionales.

Respecto a su estructura comercial actualmente posee 60 vendedores, llegando a 12.000 puntos de venta aproximadamente, atendiendo principalmente a canales de venta mayorista y autoservicios. Su fuerza de ventas está repartida estratégicamente en las principales ciudades del país Santa Cruz, La Paz y Cochabamba, segmentados por mercados o sectores.

Para poder identificar de una manera más clara a continuación detallamos un diagrama de Ishikawa que nos ha permitido analizar posibles problemas que intervienen en la operación de abastecimiento, logística y distribución.

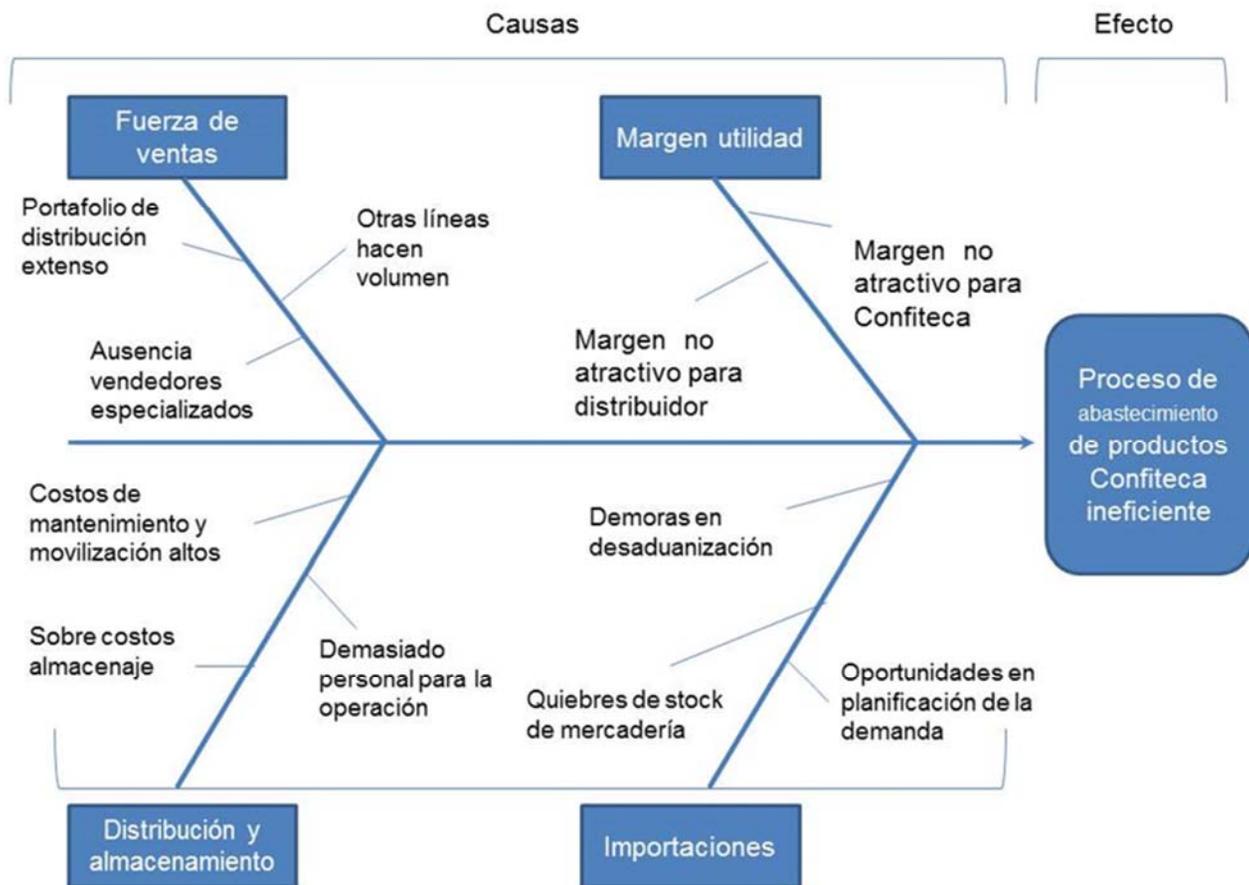


ILUSTRACIÓN 1: DIAGRAMA CAUSA EFECTO  
Elaborado por: Erick Guerra

Una posible dificultad de la fuerza de ventas en dar la prioridad necesaria para la generación de ventas en la línea confitera debido al extenso portafolio en sus líneas de distribución. No existen vendedores especializados para la línea Confitera, lo que hace que en ciertos casos las líneas de mayor volumen sean la prioridad porque ayudan a la consecución de objetivos mensuales.

En el caso de la distribución y almacenamiento se presume un exceso de personal operativo y todos los gastos de mantenimiento y movilización de los camiones para las entregas son asumidas por el distribuidor. En el presente estudio pretende identificar si hay un costo de distribución y almacenaje óptimo.

La nacionalización del producto ha sufrido retrasos por asuntos regulatorios de las autoridades internas de la republica Plurinacional de Bolivia, eso genera costos de almacenaje en puerto.

En lo que se refiere a planificación de la demanda de producto probablemente no exista un adecuado proceso de planificación, no hay una persona asignada específicamente a este proceso y es elaborado por el departamento de importaciones. Las transferencias de mercadería a las otras regionales para cubrir la demanda no se la realiza oportunamente, generando varios días con faltantes de mercadería para la venta.

Los sobrecostos y retrasos que se presentan en la cadena de abastecimiento han afectado considerablemente el margen de rentabilidad de la operación y no facilita el crecimiento de exportaciones desde Ecuador, lo que dificulta ser atractivo para Confiteca y el distribuidor.

## **1.2. Formulación del problema**

Luego de la breve introducción y análisis de la situación actual de la operación es necesario que por medio de esta investigación podamos resolver las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo es el proceso logístico actual para la distribución de productos Confiteca en el estado Plurinacional de Bolivia?
2. ¿Cuáles son los procesos que debemos cumplir para lograr un adecuado proceso logístico en el estado Plurinacional Bolivia?
3. ¿Cómo es la normativa del estado Plurinacional Bolivia para la importación de productos Confiteros perecederos?
4. ¿Cómo podemos mejorar el proceso logístico para una adecuada distribución de productos Confiteca en el estado Plurinacional Bolivia?

### **1.2.1. Sistematización del Problema**

La cadena de abastecimiento externo e interno, el manejo de inventarios y distribución de Confiteca por medio del distribuidor en el estado Plurinacional Bolivia tiene varias oportunidades de mejora.

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un diseño de procesos logísticos, que permita optimizar la distribución de productos Confiteca en el estado Plurinacional Bolivia.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Caracterizar el proceso de abastecimiento que actualmente se realiza por Confiteca en el estado Plurinacional Bolivia.
- Describir los elementos que se requieren para un adecuado proceso logístico de distribución para productos confiteros perecederos en el estado Plurinacional Bolivia.
- Estudiar la normativa en materia de importación de productos confiteros perecederos en el estado Plurinacional Bolivia.
- Diseñar el proceso logístico que permita optimizar la distribución de productos Confiteca en el estado Plurinacional Bolivia.

### **1.4. Justificación de la investigación**

El presente estudio se enfocará en analizar y evaluar los procesos de la cadena de abastecimiento que actualmente se utilizan para el desarrollo del comercio entre Confiteca y su distribuidor. De acuerdo a su análisis podremos proponer mejoras necesarias para la consecución de objetivos planteados y mejorar la rentabilidad para Confiteca y el distribuidor.

#### **1.4.1. Justificación teórica:**

Toda compañía o empresa a nivel mundial desde el inicio del comercio ha buscado siempre ser más eficiente en sus costos para poder ser más competitivos. Una de las fases es el abastecimiento local e internacional de materias primas e insumos para el desarrollo de las industrias.

Según el Consejo de Profesionales de la Gerencia de la Cadena de Suministro (CPGCS):

*“La gerencia de la cadena de suministro abarca la planificación y la administración de todas las actividades involucradas en el financiamiento y en las adquisiciones... y todas las actividades de administración logística. En gran medida, incluye también la coordinación y la colaboración con los socios del sistema; éstos pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores*

*terceristas y clientes. En esencia, la gerencia de la cadena de suministro integra la gerencia de la oferta y la demanda adentro y a través de las compañías.”<sup>2</sup>*

El adecuado manejo de la cadena de abastecimiento nos da más y mejores beneficios mutuos entre las partes involucradas en la operación comercial.

#### **1.4.2. Justificación metodológica**

Este trabajo está enfocado a proponer mejoras o crear nuevos procesos que se desarrollan en la cadena de abastecimiento en las exportaciones de Confiteca hacia Bolivia, mediante el análisis de cada uno de los pasos involucrados para que puedan mejorar los procesos actuales y buscar ser eficientes mejorando la rentabilidad de la operación.

#### **1.4.3. Justificación Práctica**

Confiteca como participe y ente involucrado del cambio de la matriz productiva que impulsa el gobierno nacional pretende apoyar al crecimiento de la balanza comercial incrementando sus exportaciones ayudando al desarrollo nacional, mediante el incremento de exportaciones que son el resultado de mejorar los procesos de la cadena de abastecimiento actuales.

---

<sup>2</sup> Consejo de Profesionales de la Gerencia de la Cadena de Suministro (CPGCS), Manual de Logística, EEUU, 2006.

## 1.5. Conceptualización de variables

TABLA 1: CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<p>1. Caracterizar el proceso de abastecimiento que actualmente se realiza por Confiteca en el estado Plurinacional Bolivia.</p>	<p>El proceso actual de abastecimiento</p>	<p>Se refiere a detallar uno a uno los pasos que intervienen en el proceso de exportar de Ecuador a Bolivia.</p>	<p>Abastecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Errores en previsión de demanda</li> <li>✓ Rotación de inventario</li> <li>✓ Plazo de aprovisionamiento (Lead Time)</li> <li>✓ Cumplimiento de pedidos</li> <li>✓ Rupturas de stock</li> </ul>
			<p>Manejo de inventarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Días de inventario</li> <li>✓ Stock de seguridad</li> <li>✓ Nivel de mercadería corta fecha</li> </ul>
			<p>Distribución</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de entregas</li> <li>✓ Tiempo de entrega de mercadería</li> </ul>

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<p>2. Describir los elementos que se requieren para un adecuado proceso logístico de distribución para productos confiteros perecederos en el estado Plurinacional Bolivia.</p>	<p>Los elementos del Proceso Logístico</p>	<p>Explica cada uno de los elementos que se necesitan para un proceso de exportación y comercialización de mercadería.</p>	<p>Planificación</p>	<p>✓ Cumplimiento de tiempos y cantidades establecidos</p>
			<p>Producción</p>	<p>✓ Efectividad en producción de mercadería</p>
			<p>Transporte</p>	<p>✓ Efectividad de entregas</p>
			<p>Nacionalización</p>	<p>✓ Cumplimiento de tiempos en Desaduanización</p>
			<p>Almacenamiento</p>	<p>✓ Días de inventario</p>
			<p>Distribución</p>	<p>✓ Efectividad en entregas</p>
			<p>Comercialización</p>	<p>✓ Desempeño de objetivos de ventas</p>

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<p>3. Estudiar la normativa en materia de importación de productos confiteros perecederos en el estado Plurinacional Bolivia.</p>	<p>La normativa para importaciones</p>	<p>Estudia las normas o leyes o reglamentos que administran las leyes de importar y comercializar productos en el país.</p>	<p>Legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de leyes que rigen el comercio exterior entre Ecuador y Bolivia</li> <li>✓ Numero de acuerdos comerciales que existen entre Ecuador y Bolivia</li> <li>✓ Cumplimiento de leyes de comercio internos del estado Plurinacional de Bolivia</li> </ul>

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<p>4. Diseñar el proceso logístico que permita optimizar la distribución de productos Confiteca en el estado Plurinacional Bolivia.</p>	<p>El Proceso Logístico</p>	<p>Detalla la mejora de procesos en la cadena de abastecimiento necesarios para hacer de la operación de distribución más eficiente.</p>	<p>Abastecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Errores en previsión de demanda</li> <li>✓ Rotación de inventario</li> <li>✓ Plazo de aprovisionamiento (Lead Time)</li> <li>✓ Cumplimiento de pedidos</li> <li>✓ Rupturas de stock</li> </ul>
			<p>Manejo de inventarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Días de inventario</li> <li>✓ Stock de seguridad</li> <li>✓ Nivel de mercadería corta fecha</li> </ul>
			<p>Distribución</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplimiento de entregas</li> <li>✓ Tiempo de entrega de mercadería</li> </ul>

Elaborado por: Erick Guerra

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Las grandes compañías a nivel mundial luchan cada día por alcanzar el éxito a largo o mediano plazo y su objetivo principal es triunfar y desarrollarse en todo el mundo, no todas acceden al mercado mundial pero si van expandiéndose poco a poco en diferentes mercados con pasos firmes y marcados.

Esto conlleva a que la optimización de recursos de toda índole, recursos naturales, recursos humanos, recursos materiales e incluso el recurso tiempo sean cada día puestos a prueba para enfocarse en ser más eficientes y rentables.

Por tal razón, se pretende mediante este trabajo de titulación poner al descubierto e identificar oportunidades en la operación de abastecimiento de Confiteca que se generan al exportar la mercadería desde Ecuador a Bolivia. Para ello, este estudio está orientado a evaluar para posteriormente mejorar los procesos logísticos que están involucrados en la distribución de productos de Confiteca en la Republica Plurinacional de Bolivia.

El aporte que dará este trabajo investigativo en el ámbito académico y empresarial desde el punto de vista teórico son los diferentes argumentos teóricos y técnicos que conllevan a la caracterización del tema investigado y el aporte que suministrará al estudiar con mayor profundidad al comercio exterior, la logística y procesos involucrados en la cadena de abastecimiento.

Para un mejor entendimiento del acerca del presente trabajo investigativo se refuerza mediante la puntualización de otras investigaciones nacionales e internacionales en pos de la excelencia logística, con un breve análisis y concretas conclusiones del tema.

**TABLA 2: ANTECEDENTE DE INVESTIGACIÓN N°1**

Tema	Año País	Objetivo
Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento de empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo.  Autor: Ana Luz Castellanos de Echeverria	El Salvador 2012	Diseñar un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento que permita mejorar el nivel del servicio y disminución de inversión de capital de inventario, en empresas de distribución de productos de consumo masivo del área metropolitana de San Salvador, aplicable a pequeña, mediana y gran empresa

**Conclusión:** *En el estudio se ponen al descubierto varios problemas con un manejo de inventarios desproporcionados en exceso o muchas veces faltantes. Esto ha causado pérdidas de ventas, insatisfacción de clientes y sobrecostos innecesarios en la operación. La ausencia de un sistema informático no contribuye a la planificación de un abastecimiento recomendable.*

Esta investigación es muy importante para nuestro estudio debido a que podemos observar que la falta de un adecuado proceso de control y manejo de inventarios puede causar varios inconvenientes no solo financieros a las empresas, sino también comerciales. Nos demuestra que es necesario analizar la factibilidad de incluir un sistema informático que garantice la planificación correcta y adecuada de abastecimiento de mercadería.

**TABLA 3: ANTECEDENTE DE INVESTIGACIÓN N°2**

Tema	Año País	Objetivo
Definir la factibilidad financiera para la implementación de un Operador Logístico de alimentos refrigerados en el área de Guatire.  Autor: Rommel Marrero	Venezuela 2010	Definir la factibilidad financiera para la implementación de un Operador Logístico de alimentos refrigerados en el área de Guatire.

**Conclusión:** La carencia en las empresas de personal calificado y especializado en las labores de distribución física, los riesgos y los altos costos; son entre otras algunas de las razones de peso para argumentar a favor de la idea del establecimiento de un operador Logístico.

Este estudio nos da una guía para poder evaluar el modelo de distribución que actualmente es manejado, analizarlo y proponer una opción en el capítulo 4.

**TABLA 4: ANTECEDENTE DE INVESTIGACIÓN N°3**

Tema	Año País	Objetivo
Estudio de métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos y propuesta de un plan de optimización a los puntos de distribución.  Autor: Ing. Pedro Sinchi, Ing. Nicolás Sumba	Ecuador 2012	Estudiar los métodos modernos de almacenamiento y abastecimiento para una comercializadora de productos cárnicos.

**Conclusión:** Los sistemas actuales de abastecimiento son deficientes. Hay un análisis de tiempos de entrega de pedidos y calidad de la entrega de los mismos. Pedidos son entregados con retraso y en ciertos casos no son entregados nunca.

La conclusión de este trabajo investigativo dio un giro inesperado dando como resultado la evidencia de un proceso de distribución ineficiente que afecta los tiempos y cantidades de entrega. Esto incorpora al presente trabajo investigativo a dar un enfoque en el objetivo II que determina paso a paso el proceso de abastecimiento.

**TABLA 5: ANTECEDENTE DE INVESTIGACIÓN N°4**

Tema	Año País	Objetivo
Modelo de gestión comercial de una pyme para la exportación de dulces tradicionales hacia Chile, período 2014 – 2017. Teoría y evidencias  Autor: Ing. Fabián Enrique Espinosa Sarzosa	Ecuador 2015	Establecer un modelo de gestión de marketing aplicado a una Pyme interesada en la exportación de confites hacia Chile, con el respectivo análisis económico y financiero para el período 2014 – 2017.

**Conclusión:** *Es sumamente necesario el estudio profundo de las y normas de la legislación aduanera de los países involucrados en el comercio exterior facilita la operación de negocios internacionales.*

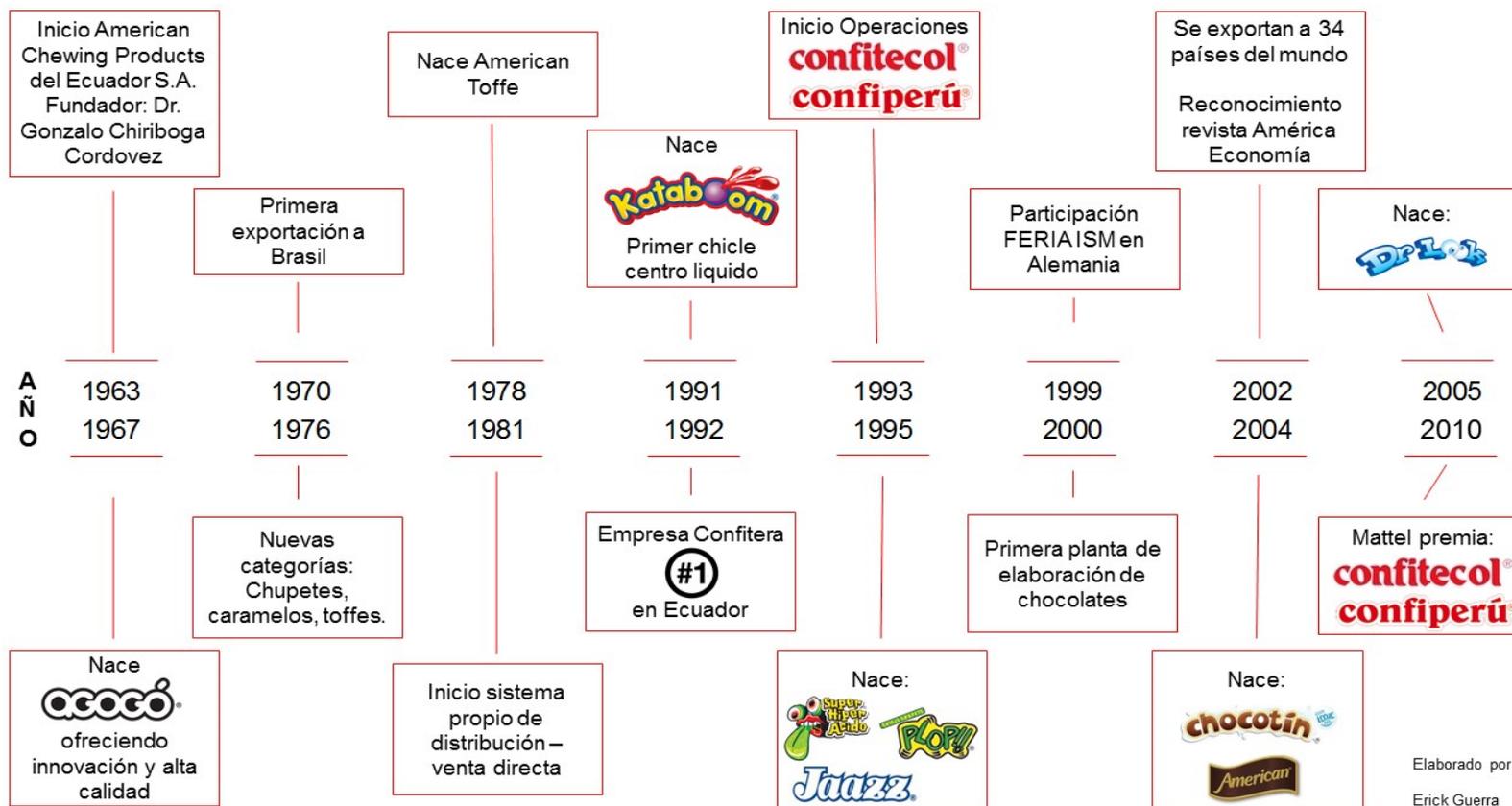
Esta investigación nos da una guía y aporta directamente al objetivo específico # 3 que trata de estudiar la normativa en materia de importación a Bolivia y pone ha descubierto la importancia de validar y conocer profundamente la legislación de los países participantes en los negocios internacionales.

### **2.1.1. Locación de la investigación**

El trabajo de investigación será desarrollado en la Republica Plurinacional de Bolivia, en sus tres principales ciudades: Santa Cruz, La Paz y Cochabamba.

El estudio también tendrá lugar en Ecuador en las oficinas principales de Confiteca ubicadas al sur de la ciudad de Quito, donde funcionan sus principales departamentos de abastecimiento, producción, almacenaje y distribución.

## 2.2. Contexto Organizacional:



Elaborado por:  
Erick Guerra

ILUSTRACIÓN 2: RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA  
Elaborado por: Erick Guerra

### 2.2.1. Misión Visión

#### Misión

*“Creemos en un mundo donde los momentos de alegría están al alcance de todos.”*

#### Visión

*“CONFITECA es una multinacional innovadora, ágil, y eficiente, cercana a su consumidor, con las marcas preferidas y una sólida posición en el mercado de confites.”<sup>3</sup>*

### 2.2.2. Principios y Valores organizacionales

Principios	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Orientación al consumidor</li><li>✓ Integridad</li><li>✓ Primicia del bien común sobre el bienestar particular</li><li>✓ Valoración a las personas</li><li>✓ Responsabilidad Social</li></ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Alegría</li><li>✓ Inclusión</li><li>✓ Adaptabilidad al cambio</li><li>✓ Recursividad</li><li>✓ Mejoramiento continuo</li><li>✓ Disciplina cuantitativa<sup>4</sup></li></ul>

---

<sup>3</sup> [www.confiteca.com](http://www.confiteca.com)

<sup>4</sup> [www.confiteca.com](http://www.confiteca.com)

### 2.2.3. Estructura organizativa Confiteca Ecuador

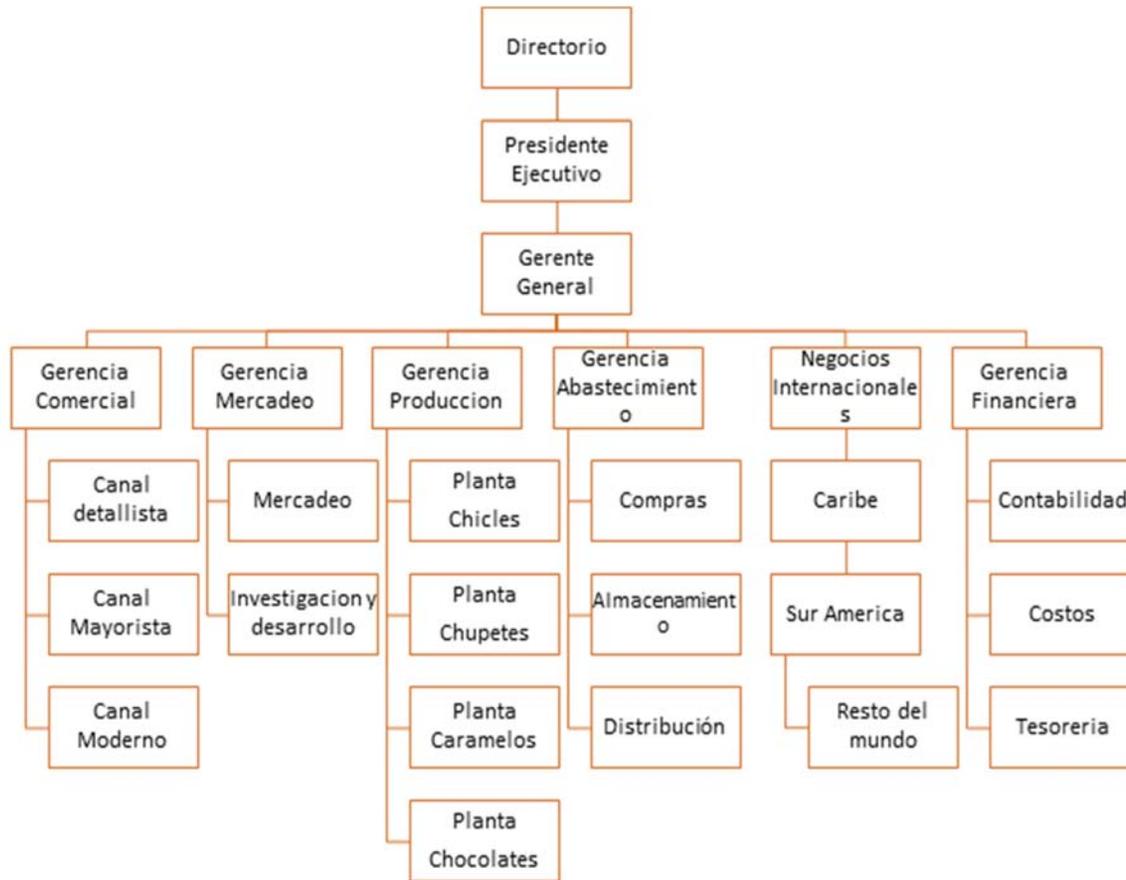


ILUSTRACIÓN 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFITECA

Elaborado por: Erick Guerra

## **2.3. Bases Teóricas:**

### **2.3.1. Comercio exterior y negocios internacionales**

Para iniciar con la base teórica empezare con la revisión de ciertos conceptos claves para el desarrollo del comercio exterior y negocios internacionales.

Acerca del origen del comercio podemos citar:

“El comercio no es cosa de ayer, desde los orígenes de la humanidad se realizan intercambios de mercancías entre los diferentes pueblos.

El Intercambio de mercancías como medio de subsistencia.

En la antigüedad se realizaba el comercio para la obtención de bienes de subsistencia, las tribus que se dedicaban a la ganadería para su alimentación tenían la necesidad de granos, por lo que intercambiaban con los que se dedicaban a la agricultura pieles por trigo, maíz, papas, a los cuales se fueron adoptando algunos otros productos como el pescado, el queso, la sal.” Señala Fernando Hernández en su libro Introducción a los negocios internacionales.

Es así como desde los inicios de la humanidad y con el desarrollo y descubrimientos de varias invenciones que mejoraran la calidad de vida de la humanidad, las diferentes poblaciones aprovechaban su alta capacidad productiva e iniciaron a comercializar sus productos a largas distancias mediante redes mercantiles prosperas y variadas.

“El término “comercio exterior” provee una connotación de un espectador que se refiere a este tipo de relaciones entre dos diferentes entes económicos, pero enfocándolos desde el lugar, o país, en el que se encuentra.”<sup>5</sup>

En resumen y palabras breves el comercio exterior es el intercambio comercial de bienes servicios o productos que realiza un país con otras naciones.

A continuación la definición de negocios internacionales:

“Los Negocios Internacionales son, en general, las transacciones privadas y gubernamentales que involucran a dos o más países. Se componen de dos partes principales:

Una, comercio exterior, el cual se refiere a las condiciones, formas y contenido que presenta el intercambio de bienes y servicios; exactamente, son las leyes y regulaciones nacionales para manejar el comercio internacional

Dos, Negocios internacionales, el cual se refiere a todas las operaciones comerciales, importaciones y exportaciones, inversión directa, financiación internacional, mercadeo, etc., que se realizan mundialmente y en la cual participan las diferentes comunidades nacionales ante una comercialización.”<sup>6</sup>

Se ha hablado acerca de importación y exportación, estas son operaciones o actividades vinculadas directamente al comercio exterior y los negocios internacionales.

---

<sup>5</sup> [www.fiscalcomunicacion.com](http://www.fiscalcomunicacion.com)

<sup>6</sup> [www.promexico.gob.mx](http://www.promexico.gob.mx), PRO MEXICO, “México antes los negocios internacionales, 2014

**Importaciones:** Es la compra de productos en el exterior de una país para ser consumidos en el mercado local de la nación compradora.

**Exportaciones:** Es la venta de productos que realiza un país al extranjero.

Los negocios internacionales se desarrollan a nivel mundial y en un mundo donde existen varios limitantes como el idioma, la cultura, la moneda, modos de hacer comercio, entre otros. Todos los citados pueden dificultar o hacer complejos los negocios internacionales, por lo cual La Cámara de Comercio Internacional creó lo INCOTERMS (Términos internacionales de comercio) que permiten y facilitan el comercio a nivel global permitiendo entre sus principales funciones tener reglas del juego claras y universalmente homologadas.

¿Qué son los INCOTERMS? Son siglas o palabras que representan normas de aceptación libre y voluntaria de dos partes que realizan transacciones internacionales de mercaderías o productos. Sus principales objetivos son: transparentar costos, delimitar responsabilidades de ambas partes acerca de transporte y seguros.

Existen 4 grandes grupos de INCOTERMS:

- Grupo E: Entrega a la salida (EXN)
- Grupo F: Entrega directa sin transporte (FCA, FAS, FOB)
- Grupo C: Entrega directa con pago de transporte  
(CFR, CIF, CPT, CIP)

- Grupo D: Entrega directa a la llegada (DAT, DAP, DDP)

Los INCOTERMS fueron creados para estandarizar 4 aspectos básicos y fundamentales en las transacciones de comercio internacional que son:

- ✓ La entrega de las mercancías
- ✓ La transmisión de los riesgos
- ✓ La distribución de los gastos
- ✓ Los trámites de documentos aduaneros

Dentro de las operaciones de los INCOTERMS hay 3 factores importantes que es necesario conocer sus respectivos significados:

**Costo:** Son todos los gastos que se involucran en la operación, estos pueden incurrirse en dos momentos, antes y después de la transacción internacional.

**Seguro:** Toda transacción comercial debe de tener un seguro que cubra y garantice el transporte de la mercadería desde origen a destino, esta medida se toma ante cualquier inesperada situación en el transcurso del transporte.

**Flete:** Es el costo de alquiler de un medio de transporte que se utiliza para el movimiento de la mercadería; puede ser aéreo, marítimo o terrestre.

Un importante participante en toda negociación internacional al momento del proceso comercial y que incluso pueden determinar si es o no atractivo un país debido a que es considerado una barrera comercial, son los aranceles.

**Arancel:** Son todos los impuestos que se imponen sobre bienes que traspasan las fronteras.

Los aranceles generalmente tienen dos propósitos, el primero es con el fin de recaudar e incrementar los fondos públicos. El segundo fin es proteger la producción nacional y hacer de los productos locales más competitivos.

Existen también otros tipos de barreras y pueden ser no arancelarias, estas no son más que normas o exigencias que los países imponen a sus importaciones y no necesariamente son imposiciones económicas, más bien son normas de salud o calidad.

### **2.3.2. Logística y cadena de abastecimiento**

Una vez revisado temas que abarcan el comercio exterior y negocios internacionales revisemos conceptos acerca del proceso logístico que contribuyan con el lector al mejor entendimiento del trabajo investigativo.

**Logística:** Se refiere a la forma o un conjunto de procesos ordenados en que las empresas aprovisionan sus materiales, almacenaje y distribución de productos.

Su origen se atribuye al ámbito militar, donde su ejecución de la planificación del transporte, abastecimiento, de tropas en la guerra era fundamental para su sobrevivencia.

En el ámbito empresarial la logística se limitaba a una actividad de custodia de bodega, esto ha evolucionado y las empresas hoy en día han logrado entender la importancia de la misma. Entre sus principales beneficios

esta la mejora en la atención a clientes, mejora de costos de almacenaje y distribución, reduce pérdidas con un buen manejo de inventarios, etc.

### **Proceso Logístico**

1. **Planificación:** Es el conjunto de procesos empleados para garantizar el abastecimiento de materiales o insumos para la consecución de objetivos

Se divide en 3 fases:

**Planificación estratégica:** Es la que planifica y garantiza los recursos acerca de los objetivos y recursos de la empresa. Está enfocada a la toma de decisiones de infraestructura física y tecnológica a implementarse.

**Planificación táctica:** Es la que está enfocada en prever que es lo que se debe hacer, es decir; implementar y controlar las estrategias establecidas.

**Planificación operativa:** Es la ejecución de los objetivos mediante la táctica empleada para la consecución de los objetivos, con eficacia y al menor costo.

2. **Producción:** Son los procesos o acciones interrelacionadas para la creación de bienes o servicios, mediante la transformación de bienes primarios a otro bien diferente.

3. **Transporte:** Es el conjunto de medios utilizados para la movilidad de bienes o servicios de un lugar a otro. Este es uno de los elementos más

prioritarios del proceso logístico por el tema de costos. Los indicadores más comunes son:

- a. Costos
- b. Tiempo
- c. Eficiencia
- d. Seguridad
- e. Medio

4. **Nacionalización de mercadería:** Son los procesos que hacen que una mercadería esté libre de la aduana quien es el encargado de realizar este proceso luego de cumplir varios procedimientos de ley que varían según los países.

5. **Almacenamiento:** Es el proceso logístico que se encarga de la recepción, almacenamiento y despacho de la mercadería. Su principal propósito es optimizar la distribución física, adecuados manejos de métodos de inventarios y abastecimiento oportuno.

6. **Distribución:** Es la operación que permite la movilidad del producto en el tiempo adecuado en el momento preciso para ponerlo a disposición del canal o cliente. La distribución puede hacerse por diferentes canales:

- **Canales de distribución directo:** Son aquellos medios donde el productor vende sus productos directamente al consumidor:

- **Canales de distribución indirecta:** Es el medio que se utiliza para llegar al consumidor final por medio de un intermediario. Estos se subdividen en dos:
- **Canal indirecto corto:** Es aquel donde existen dos canales de distribución, es decir; fabricante, detallista, consumidor.
- **Canal indirecto largo:** En este canal existen más de dos canales para llegar al consumidor, es decir, fabricante, mayorista, detallista y consumidor.

#### **2.4. Bases legales:**

En todo acto o proceso donde se realizan acciones de comercio, intervienen las leyes que sustentan, rigen y establecen normas a seguir para establecer claramente el camino a seguir de los actos comerciales. A continuación entramos a considerar la normativa que rige el proceso de comercio internacional de Confiteca en el Estado Plurinacional de Bolivia.

##### **2.4.1. Ley general de aduanas**

La ley general de aduanas es la "Ley que regula el ejercicio de la potestad aduanera y las relaciones jurídicas que se establecen entre la Aduana Nacional y las personas naturales o jurídicas que intervienen en el ingreso y salida de mercancías del territorio aduanero nacional.

Asimismo, norman los regímenes aduaneros aplicables a las mercancías, las operaciones aduaneras, los delitos y contravenciones aduaneras y tributarias y los procedimientos para su juzgamiento.

La potestad aduanera es el conjunto de atribuciones que la ley otorga a la Aduana Nacional, para el cumplimiento de sus funciones y objetivos, y debe ejercerse en estricto cumplimiento de la presente Ley y del ordenamiento jurídico de la República.”<sup>7</sup>

En adelante enumeramos los principales artículos de la Ley General de Aduanas del estado Plurinacional de Bolivia que rigen el proceso de importación de productos de Confiteca en Bolivia.

Acerca de las obligaciones:

**ARTÍCULO 6.-** La obligación aduanera es de dos tipos: obligación tributaria aduanera y obligación de pago en aduanas.

**ARTÍCULO 8.-** Los hechos generadores de la obligación tributaria aduanera son:

- a) La importación de mercancías extranjeras para el consumo u otros regímenes sujetos al pago de tributos aduaneros bajo la presente Ley.
- b) La exportación de mercancías en los casos expresamente establecidos por Ley.

---

<sup>7</sup> Ley general de Aduanas, Republica Plurinacional de Bolivia, Ley N° 1990 de 28 de julio de 1999, actualización hasta abril 2013.

**ARTÍCULO 25.-** Los Tributos Aduaneros de Importación son:

- a) El Gravamen Arancelario y, si proceden, los derechos de compensación y los derechos antidumping.
- b) Los impuestos internos aplicables a la importación, establecidos por Ley.

Acerca de las exoneraciones:

**ARTÍCULO 28.-** Están exentas del pago de los gravámenes arancelarios:

- a) La importación de mercancías en virtud de Tratados o Convenios Internacionales o Acuerdos de Integración Económica que así lo establezcan expresamente, celebrados por Bolivia y ratificados por el Congreso de la República.
- b) Las importaciones realizadas por los miembros del cuerpo diplomático y consular o de los representantes de organismos internacionales, debidamente acreditados en el país de acuerdo con Convenios Internacionales o bajo el principio de reciprocidad.
- c) Las importaciones realizadas por organismos de asistencia técnica debidamente acreditados en el país serán autorizadas mediante Resolución Bi Ministerial de los Ministerios de Relaciones Exteriores y Culto y de Hacienda.
- d) La importación de bienes donados a entidades públicas y privadas deportivas sin fines de lucro, previa autorización expresa del Ministerio de Hacienda.
- e) La importación autorizada por el Ministerio de Hacienda, de mercancías donadas a organismos privados sin fines de lucro.

Acerca de la entrega de mercadería ante la administración aduanera.

**ARTÍCULO 63.-** Toda mercancía que ingrese a territorio aduanero debe ser entregada a la administración aduanera o a depósitos aduaneros autorizados. Las mercancías serán recibidas según marcas y números registrados en sus embalajes, debiéndose verificar su peso y cantidad en el momento y lugar de recepción.

Las mercancías serán entregadas a los almacenes de zonas francas nacionales, sólo en el caso de que en el Manifiesto Internacional de Carga y Declaración de Tránsito Aduanero, estén destinadas a dichas zonas francas y consignadas a un usuario de las mismas.

**ARTÍCULO 66.-**

I. Se entiende que la mercancía no fue declarada en el Manifiesto Internacional de carga, en los siguientes casos:

- a) Cuando la cantidad existente sea superior a la declarada. b) Cuando se hubiera omitido la descripción de la mercancía.
- c) Cuando dicha mercancía no se relaciona con el Manifiesto Internacional de Carga.

II. Se entiende que la mercancía no fue entregada a la administración aduanera en los siguientes casos:

- a) Si no se procedió a la entrega de los documentos de transporte normalmente exigibles por la administración aduanera.
- b) Si su ingreso se realizó por un lugar no habilitado del territorio nacional.
- c) Si la descarga de la mercancía se efectuó sin la previa entrega del Manifiesto Internacional de Carga, a los depósitos aduaneros autorizados.

III. Todos los casos señalados en los numerales I y II del presente Artículo están sujetos al procedimiento y sanciones previstos en la presente Ley.

Acerca del despacho aduanero:

**ARTÍCULO 74.-** El despacho aduanero es el conjunto de trámites y formalidades aduaneras necesarias para aplicar a las mercancías uno de los regímenes aduaneros establecidos en la Ley.

El despacho aduanero será documental, público, simplificado y oportuno en concordancia con los principios de buena fe, transparencia y facilitación del comercio.

**ARTÍCULO 75.-** El despacho aduanero se iniciará y formalizará mediante la presentación de una Declaración de Mercancías ante la Aduana de destino, acompañando la documentación indispensable que señale el Reglamento.

Esta declaración contendrá por lo menos:

- a) Identificación de las mercancías y su origen.
  - b) Valor aduanero de las mismas y su posición arancelaria. c) Individualización del consignante y consignatario.
  - d) Régimen Aduanero al que se someten las mercancías.
  - e) Liquidación de los tributos aduaneros, cuando corresponda.
  - f) La firma, bajo juramento, de la persona que actúa realizando el despacho
- Confirmando que los datos consignados en la Declaración de Mercancías son fieles a la operación aduanera.

Acerca de la importación:

**ARTÍCULO 85.-** No se permitirá la importación o ingreso a territorio aduanero nacional de mercancías nocivas para el medio ambiente, la salud y vida

humanas, animal o contra la preservación vegetal, así como las que atenten contra la seguridad del Estado y el sistema económico financiero de la nación y otras determinadas por Ley expresa.

Acerca de la admisión de mercancías con exoneración de tributos aduaneros:

**ARTÍCULO 91.-** La importación de mercancías para el consumo, con exoneración de tributos aduaneros, independientemente de su clasificación arancelaria, procederá cuando se importen para fines específicos y determinados en cada caso, en virtud de Tratados o Convenios Internacionales o en contratos de carácter internacional, suscritos por el Estado Boliviano, mediante los que se otorgue esta exoneración con observancia a las disposiciones de la presente Ley y otras de carácter especial.

Entre los principales regímenes aduaneros especiales que se detallan a continuación debida a las dos principales aduanas que posee Bolivia en Santa Cruz y La Paz existen los siguientes artículos:

Acerca del tránsito aduanero:

**ARTÍCULO 102.-** El tránsito aduanero nacional es el transporte de mercancías de los depósitos de una aduana interior a los de otra aduana interior, dentro del territorio nacional, bajo control y autorización aduanera.

El trasbordo:

**ARTÍCULO 112.-** Transbordo es el régimen aduanero en aplicación del cual se trasladan, bajo control aduanero, mercancías de un medio de transporte a otro, o al mismo en distinto viaje, incluida su descarga a tierra, a objeto de que continúe hasta su lugar de destino.

Luego de revisar la legislación aduanera que norma y regula el tránsito de los productos en Bolivia, es momento de revisar la normativa a la que está sujeta los alimentos. Esta ley rige a todos los productos que son destinados para el consumo humano.

#### **2.4.2 Reglamento sanitario de alimentos**

“Este reglamento establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

Este reglamento se aplica igualmente a todas las personas, naturales o jurídicas, que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución destinados a dichos fines.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Reglamento sanitario de alimentos, decreto supremo N°977/96

## **Disposiciones generales**

**Artículo 2.-** Alimento o producto alimenticio es cualquier sustancia o mezclas de sustancias destinadas al consumo humano, incluyendo las bebidas y todos los ingredientes y aditivos de dichas sustancias.

Materia prima alimentaria es toda sustancia que para ser utilizada como alimento, precisa de algún tratamiento o transformación de naturaleza química, física o biológica.

**Artículo 3.-** Todos los alimentos y materias primas, deberán responder en su composición química, condiciones microbiológicas y caracteres organolépticos, a sus nomenclaturas y denominaciones legales y reglamentarias establecidas.

La producción, distribución y comercialización de los alimentos y materias primas transgénicos, deberán ceñirse, para su autorización, a las normas técnicas que dicte sobre esta materia el Ministerio de Salud.

La autorización será otorgada mediante resolución por el Servicio de Salud competente.

**Artículo 95.-** Para los efectos de la aplicación del presente reglamento, la responsabilidad derivada de las actividades de producción, importación, envase y comercialización de alimentos corresponderá individual o conjuntamente, según determine el Servicio de Salud competente, al productor, importador, envasador, distribuidor, vendedor o tenedor del producto.

**Artículo 96.-** Se prohíbe la fabricación, tenencia, distribución, comercialización o transferencia de alimentos elaborados o envasados en el país que, aun

siendo destinados a la exportación, provengan de establecimientos que no hayan sido autorizados por la autoridad de salud competente.

**Artículo 102.-** Se prohíbe la fabricación, importación, tenencia, distribución, comercialización o transferencia a cualquier título, de alimentos alterados, contaminados, adulterados o falsificados.

### **De la rotulación y publicidad**

Artículo 106.- Para los efectos de este reglamento se entiende por:

- a) alimento sucedáneo: aquel alimento destinado a parecerse a un alimento usual, por su textura, aroma, sabor u olor, y que se utiliza como un sustituto completo o parcial del alimento al que se parece;
- a) Bis: alimentos desecados: corresponden a frutas, verduras, hortalizas o leguminosas deshidratadas, aun cuando adopten presentaciones farmacéuticas para vía oral;
- b) complementación: la adición de nutrientes a un alimento que carece de ellos o que los contiene sólo en cantidades mínimas con el propósito de producir un efecto nutricional.
- c) declaración de nutrientes: una relación o enumeración normalizada del contenido de nutrientes de un alimento;
- d) declaración de propiedades nutricionales: cualquier representación que afirme, sugiera o implique que un producto alimenticio posee propiedades nutricionales particulares, especialmente, pero no sólo en relación con su valor energético y contenido de proteínas, grasas, carbohidratos, sino también por su contenido de vitaminas, minerales, colesterol y fibra dietética;

- e) declaración de propiedades saludables: cualquier representación que afirme, sugiera o implique que existe una relación entre un alimento, un nutriente u otra sustancia contenida en un alimento y una condición relacionada con la salud;
- f) descriptor: el término o palabra con que se define o describe determinada característica que se le atribuye a un alimento;
- g) enriquecimiento o fortificación: la adición de uno o más nutrientes o fibra dietética a un alimento, en una concentración de un 10% o más de la dosis diaria de Referencia (DDR), por porción de consumo habitual para un nutriente en particular;
- h) envase: a cualquier recipiente que contenga alimentos como producto único, que los cubre total o parcialmente y que incluye embalajes y envolturas. Un envase puede contener varias unidades o tipos de alimentos envasados;
- i) fecha o plazo de duración mínima: aquella fecha o aquel plazo en que expira el período en que el fabricante garantiza que el producto, conservado bajo determinadas condiciones de almacenamiento, si las hubiera, mantiene todas las cualidades significativas que se le atribuyen, tácita o explícitamente; sin que esto signifique que el producto no pueda ser comercializado más allá de esta fecha o plazo. El uso de fecha o plazo de duración mínima es optativo. Esta fecha o plazo podrá indicarse en forma de recomendación pudiendo utilizarse la expresión “consumir preferentemente antes de” u otras equivalentes;
- j) fecha de elaboración: aquella en la que el alimento se convierte en el producto descrito en el envase;

k) fecha de envasado: aquella en que el alimento se coloca en el envase en que se venderá finalmente;

l) fecha de vencimiento o plazo de duración: aquella fecha o aquel plazo en que el fabricante establece que, bajo determinadas condiciones de almacenamiento termina el período durante el cual el producto conserva los atributos de calidad esperados. Después de esta fecha o cumplido este plazo el producto no puede ser comercializado.

Para los efectos de utilizar el plazo de duración, se entenderá que éste empieza a regir a partir de la fecha de elaboración.

La fecha de vencimiento o el plazo de duración deberán ser claramente definidos, no aceptándose en estos casos expresiones del tipo “consumir preferentemente antes de”, u otras equivalentes, que resten precisión o relativicen la fecha de vencimiento o plazo de duración;

m) ingrediente: cualquier sustancia, incluidos los aditivos, que se emplee en la fabricación o preparación de un alimento y esté presente en el producto final, aunque sea en forma modificada;

n) ingrediente caracterizante: aquel ingrediente que le da al alimento atributos peculiares de modo de distinguirlo claramente de los demás alimentos de su mismo tipo;

ñ) lote: cantidad determinada de un alimento producido en condiciones esencialmente iguales;

o) normalización: la adición de nutrientes a un alimento con el fin de compensar las variaciones naturales en el contenido de nutrientes;

p) nutriente: cualquier sustancia normalmente consumida como un constituyente de un alimento, y que es necesaria para el crecimiento,

- desarrollo y mantenimiento normal del organismo o cuya deficiencia hace que se produzcan cambios bioquímicos o fisiológicos característicos;
- q) nutriente esencial: toda sustancia consumida como constituyente de un alimento necesario para el crecimiento, desarrollo y mantenimiento de las funciones vitales y que no puede ser sintetizado en cantidades suficientes por el organismo humano;
- r) restitución: la adición a un alimento, de uno o más nutrientes, que se han perdido en el curso del proceso de fabricación, de almacenamiento y manipulación, en cantidades tales que dan lugar a la recuperación de tales pérdidas;
- s) rotulación: conjunto de inscripciones, leyendas o ilustraciones contenidas en el rótulo que informan acerca de las características de un producto alimenticio;
- t) rotulación o etiquetado nutricional: toda descripción destinada a informar al consumidor sobre las propiedades nutricionales de un producto alimenticio. Comprende la declaración de nutrientes y la información nutricional complementaria;
- u) rótulo: marbete, etiqueta, marca, imagen u otra materia descriptiva o gráfica, que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado en relieve o hueco grabado o adherido al envase de un alimento;

**Artículo 115.-** Cuando se aplique la declaración de nutrientes se deberá incorporar al rótulo la información siguiente:

- a) valor energético en kcal;

- b) las cantidades de proteínas, carbohidratos disponibles y grasas, en gramos, (entendiéndose por carbohidratos disponibles el total de carbohidratos con exclusión de la fibra dietética);
- c) la cantidad de cualquier otro nutriente, fibra dietética y colesterol, acerca del que se haga una declaración de propiedades. El contenido de colesterol deberá incluirse en todos los alimentos que declaren propiedades nutricionales o saludables con relación a grasa o colesterol. Estos valores se expresan por 100 g ó 100 ml y por porción de consumo habitual. Deberá señalarse el número de porciones que contiene el envase, el tamaño de la porción en medidas caseras y en g o ml.

Los valores que figuren en la declaración de nutrientes deberán ser valores medios ponderados derivados de los datos específicamente obtenidos de análisis de productos que son representativos del producto sujeto a la declaración.

Acerca de la confitería de azúcar

**Artículo 395.-** Productos de confitería son las preparaciones de diferentes formas de presentación y consistencia, que contienen azúcares naturales como materia básica o dominante, con o sin adición de miel, leche, materias grasas, frutas al estado natural o elaboradas, semillas u otros ingredientes y aditivos permitidos.

## **2.4.2. Acuerdos Comerciales**

### **2.4.2.1. COMUNIDAD ANDINA CAN**

En sus inicios fue creado con el nombre de GRAN el 26 de mayo de 1969, suscriben el acuerdo en Cartagena en Colombia.

Lo conforman Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Fueron miembros del tratado Chile y Venezuela hasta 1976 y 2006 respectivamente.

La misión del acuerdo es alcanzar un desarrollo integral, equilibrado y autónomo de la integración andina, sudamericana e hispanoamericana.

Entre sus objetivos están:

1. Promover el desarrollo armónico y equilibrado de países miembros.
2. Acelerar su crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social.
3. Facilitar la participación de los países andinos en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano.
4. Procurar el mejoramiento persistente en el nivel de vida de los habitantes de la subregión.<sup>9</sup>

Pero ¿Como la CAN colabora al presente estudio?

---

<sup>9</sup> <http://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/comunidad-andina-can>

El tratado facilita el comercio para Confiteca, por la relación de libre comercio entre Bolivia y Ecuador. Mediante el libre tránsito de mercaderías entre los países participantes, es un espacio donde los productos circulan libremente sin pagar ningún tipo de gravámenes, aranceles o restricciones.

#### **2.4.2.2. ALADI (ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACION)**

La ALADI es el grupo de integración latinoamericano más grande, con 13 países miembros que suscribieron en 1980 el tratado de Montevideo.

Sus integrantes son:

**TABLA 6: PAÍSES INTEGRANTES DE LA ALADI**

1. Argentina,	6. Cuba,	10. Paraguay,
2. Bolivia,	7. Ecuador,	11. Perú,
3. Brasil,	8. México,	12. Uruguay y
4. Chile,	9. Panamá,	13. Venezuela
5. Colombia,		

Elaborado por: Erick Guerra

Sus principios:

- a) Pluralismo en materia económica y política,
- b) Convergencia progresiva de esquemas subregionales y acuerdos bilaterales.
- c) Flexibilidad,

- d) Tratamientos diferenciales en función al nivel del desarrollo de los países miembros,
- e) Multiplicidad en las formas de concertación de los instrumentos comerciales.

La ALADI motiva el desarrollo de un área de preferencias económicas en la región, y su objetivo final es lograr un mercado común latinoamericano, por medio de los tres siguientes puntos:

1. Preferencia arancelaria regional que se aplica a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países.
2. Acuerdos regionales comunes participando a la totalidad de los países miembros:
  - PAR: Apertura de mercados
  - NAM: Solo Bolivia, Ecuador y Paraguay
  - Acuerdos científicos y tecnológicos, intercambio en áreas como la educación, cultura y científica.
  - Acuerdo de promoción de comercio mediante la superación de obstáculos técnicos.
3. Acuerdos de alcance parcial, con la participación de dos o más países de la región. Es conocido como Acuerdos de Complementación Económica (ACE), acuerdos agropecuarios, acuerdos semillas, entre otros.

Tanto los acuerdos regionales como los de alcance parcial abarcan componentes como desgravación arancelaria y promoción del comercio; complementación económica; comercio agropecuario; cooperación financiera, tributaria, aduanera, sanitaria; preservación del medio ambiente; cooperación científica y tecnológica; promoción del turismo; normas técnicas; y otro más.

## **2.5. Glosario de términos**

### **Acuerdos comerciales**

Un acuerdo comercial es un pacto o negociación entre dos o más países con el objetivo de armonizar intereses en materia de comercio e incrementar los intercambios entre las partes firmantes. El acuerdo comercial puede ser más o menos complejo, dependiendo de si los países firmantes deciden o no delegar parte de su soberanía a un organismo supranacional y someterse a su control en materia de política económica, incluida la política comercial. En caso de que haya algún tipo de cesión de soberanía hablaríamos de integración económica.<sup>10</sup>

### **Aduana**

Es aquel lugar establecido generalmente en las áreas fronterizas, puertos y ciudades importadoras/exportadoras cuyo propósito principal es contralar todas las entradas y salidas de mercancía, los medios en los que son

---

<sup>10</sup> Galindo Martín, Miguel Ángel -Coordinador-. Diccionario de Economía Aplicada, Ecobook, 2008, p.14

transportadas y los trámites necesarios para llevarlos a cabo. Su función recae en hacer cumplir las leyes y recaudar impuestos, derechos y aprovechamientos aplicables en materia de comercio exterior.<sup>11</sup>

## **Misión**

En el ámbito empresarial la misión hace referencia a los objetivos de una empresa, sus actividades y la manera en que funciona la misma.

La misión que establezca la empresa deberá ser motivadora, concreta, amplia, y posible (realista, no utópica).

Para los autores O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt “la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”.

El profesor Rafael Muñiz Gonzales define misión como “la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.<sup>12</sup>

## **Principios**

Son delineamientos basados en términos morales que permiten o delimitan el comportamiento de una persona en su ámbito de acción.

---

<sup>11</sup> <http://www.comercioyaduanas.com.mx/>

<sup>12</sup> <http://www.concepto.de/>

## **Reglamento**

Es un conjunto ordenado y coherente de normas que establecen y definen el modo de trabajo o convivencia de un grupo de personas o cosas.

## **Trasbordo**

Es el régimen aduanero por el cual, bajo el control de la entidad de autoridad aduanera, se efectúa la transferencia de mercancías con destino al extranjero del medio de transporte utilizado para su llegada a aquel utilizado para su salida.

## **Visión**

Es la visualización de cómo queremos que se vea la empresa o proyecto en el futuro.

## **Valores**

Son los cimientos más importantes de cualquier organización. Con ellos se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros.

## CAPITULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo y diseño de la Investigación

La Investigadora, debe definir inmediatamente luego del problema es la posición que asumirá en la investigación, y como parte de ese todo la definición del tipo de investigación que desea realizar. La escogencia del tipo de investigación determinará los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados. Igualmente, el tipo de investigación en una investigación va a constituir un paso importante en la metodología, pues este va a determinar el enfoque del mismo.

La investigación está enmarcada en un modelo no experimental, orientado hacia el tipo de investigación documental. Al respecto en el Manual de la UPEL 2003 se puede encontrar que:

“Se entiende por investigación documental, al estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor”. (Manual UPEL 2006, p.12)

Se considera que este trabajo de investigación debe ser de tipo cualitativo, ya que se caracteriza por operar en un contexto en donde los problemas de investigación no son dictados por una disciplina en particular, sino que emergen dentro de un contexto aplicado. Es decir, en el mundo de las organizaciones y la sociedad de mercado. Además, esa forma nueva de hacer

ciencia se caracteriza por ser transdisciplinaria en lugar de mono o multidisciplinaria; es más heterogénea y menos homogénea; es más multiforme y temporal y menos jerárquica y permanente; es más responsable socialmente y reflexiva y menos distanciada de su entorno.

Según ese paradigma, las personas actúan guiadas por sus percepciones individuales y tales acciones tienen consecuencias reales. Por consiguiente, la realidad subjetiva que cada individuo ve, no es menos real que una realidad definida y medida objetivamente (Fetterman, 1989). El investigador cualitativo está interesado en entender y describir una escena social y cultural desde adentro, desde la perspectiva émica. Mientras más cerca llegue el investigador a entender el punto de vista del actor social, mejor la descripción y mejor la ciencia.

La investigación cualitativa es un enfoque particularmente valioso porque problematiza las formas en las que los individuos y los grupos constituyen e interpretan las organizaciones y las sociedades. La investigación cualitativa, además, facilita el aprendizaje de las culturas y las estructuras organizacionales porque le provee al investigador formas de examinar el conocimiento, el comportamiento y los artefactos que los participantes comparten y usan para interpretar sus experiencias (Schwartzman, 1993).

**Investigación de Campo:** “Es el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes...” (Manual UPEL Pág. 18). Se basa en el estudio que permite la participación real del investigador o los investigadores, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, el problema, la fenomenología en consideración. A través de esta modalidad, se establecen las relaciones entre la causa y el efecto y se predice la ocurrencia del caso o fenómeno.

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia; haciendo uso de métodos

característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se aceptan también estudios sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en general, la recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo.

El Diseño de la investigación será:

El estudio tiene un diseño no experimental, descriptivo, ya que no hubo manipulación de variables, sólo se describen los hechos del fenómeno observado y la información se levantó en un solo espacio de tiempo Hernández, Fernández y Baptista, (2003). Por lo que la metodología cualitativa utilizada para el desarrollo del sistema gerencial para el Comercio Internacional, como elemento clave del Proceso Logístico, se describe como una metodología ideal, ya que se combinan la opinión de los actores dentro de las empresas, gerentes y empleados, y los clientes fuera de ella, que harán posible la obtención de la información y con ello el desarrollo de la investigación.

La metodología adoptada para la realización del presente trabajo se fundamenta en los principios de sustentabilidad del Comercio Internacional, como elemento estratégico para el crecimiento de la empresa Confiteca en el mercado Boliviano y en la creación de un Proceso Logístico adecuado para la Distribución de los productos que sea capaz de asegurar que esos principios sean implementados.

Es **Descriptivo** ya que se ocupa de la descripción de fenómenos sociales o clínicos en una circunstancia temporal y geográfica determinada.

Desde el punto de vista cognitivo su finalidad es describir y desde el punto de vista estadístico su propósito es estimar parámetros.

Aquí se trata de obtener información acerca de un fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho (o muy poco) en conocer el origen o causa de la situación. Fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características.

Es una **Investigación Documental**, se basa en el estudio que se realiza a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas o documentales (literatura sobre el tema de investigación). En esta modalidad de la investigación debe predominar, el análisis, la interpretación, las opiniones, las conclusiones y recomendaciones del autor o los autores;

Por último es un **Proyecto Factible**, ya que se concreta en el estudio pues permitirá la solución de un problema de carácter práctico, que pueden conceder beneficios en diferentes áreas o esferas del acontecer diario.

### **3.2. Método de Investigación**

Se utilizará el método científico, se trabajara con conceptos, Interrogantes de investigación, formulación de objetivos, levantamiento de información, análisis e interpretación de datos, difusión de resultados.

El Procedimiento se resume en los siguientes pasos:

- a. Recolección, ordenamiento y procesamiento de la información bibliográfica y documental.
- b. Revisión y análisis de la estructura formal de las empresas seleccionadas.
- c. Búsqueda, revisión y análisis de los documentos formales de las organizaciones empresariales objeto de estudio.
- d. Elaboración de los instrumentos.

- e. Selección de la población, de la muestra, del instrumento (encuesta), y Grupos Focales.
- f. Aplicación del instrumento (encuesta).
- g. Recolección, ordenamiento y análisis de toda la información.

### 3.3. Técnicas para la recolección de información

Una de las técnicas a utilizarse en la investigación es la observación, pues se tiene ya un objetivo formulado, se puede comprobar su validez y confiabilidad y además se la puede realizar de forma directa, por medio de herramientas como la entrevista y la encuesta.

#### 3.3.1. Población y Muestra

La población está conformada por empresarios y funcionarios de dirección cuya labor gira en torno a las actividades del Comercio Exterior de Confiteca S.A., que aportarán datos fidedignos a la presente investigación, considerando el número de variables necesarias para que sean válidas las conclusiones que se obtengan.

La muestra para la presente investigación será por conveniencia o no probabilística, conocida también como muestra dirigida, según Hernández, et. al, (1996, p. 231) éste tipo de muestra “suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario”. Así también manifiesta que “la elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”.

TABLA 7: POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

ÁREA	Departamento	Poblacion	Muestra	Participac. %	Observaciones
Confiteca	Comercio Exterior	2	2	100%	Comercio exterior Confiteca + importaciones distribuidor Total 4
Confiteca	Planificacion de produccion	4	3	75%	Solo 3 personas intervienen en el proceso de Bolivia
Distribuidor	Importaciones	12	2	17%	Solo 2 personas trabajan la linea Confiteca Gerente y asistente de importaciones
Distribuidor	Bodega y distribución	32	6	19%	Solo 6 personas de bodega y logistica del distribuidor intervienen en el negocio de confiteca
Mercado	Cientes	456	40	9%	El 80% de la venta lo realizan los 40 clientes
<b>Total</b>		<b>506</b>	<b>53</b>	<b>10%</b>	<b>Corresponde al 100% de la población relacionada con Confiteca</b>

Elaborado por: Erick Guerra

Para tal fin, entonces la muestra estará compuesta por los empleados que tienen directamente que ver con la gestión de comercio exterior y la logística de Confiteca, además de una muestra representativa del Distribuidor (19%) y de los Clientes en Bolivia (9%). De los empleados en el Ecuador en Comercio exterior se toman a los dos expertos de Confiteca y dos personas del departamento de Importación, de Planificación de producción que son 4 profesionales, se tomarán a 3 de ellos, y de Importaciones se tomarán a 2 de 12 personas, que son los que manejan directamente la cuenta de Bolivia.

De Bolivia, se integran a la muestra a 6 personas de 32 del Distribuidor y a 40 de los clientes de mayor rotación, de una población de 456. Para una muestra de 53 personas.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo intencionado también conocido con el nombre de muestreo sesgado en el cual el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos por lo tanto exige un conocimiento previo de la población que se investiga.

En las muestras no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra. Para el enfoque cualitativo al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados las muestras no probabilísticas o dirigidas adquieren un gran valor pues ellas logran obtener los casos, personas, contextos o situaciones que interesan al investigador.

El muestreo intencionado también, permite al investigador racionalizar de mejor manera sus gastos, especialmente por movilización a diferentes ciudades donde se encuentran los clientes, especialmente en el mercado Boliviano, pues el investigador se encuentra en misión en ese país, pero depende de la Administración del Ecuador.

### **3.4. Tratamiento de la Información**

Los datos en sí mismos no tienen mucha importancia, toman importancia cuando son interpretados por el investigador, así: "El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación. La interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis su objetivo es "buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles" (Selltiz, 1980), que permitan la definición y clarificación de los conceptos y las relaciones entre éstos y los hechos materia de la investigación.

Este aspecto del proceso se realiza confrontando los resultados del análisis de los datos con las hipótesis formuladas y relacionando dichos resultados con la teoría y los procedimientos de la investigación. Cuando el plan de la investigación ha sido cuidadosamente elaborado y las hipótesis formuladas en términos adecuados para una observación confiable, los resultados obtenidos son interpretados fácilmente. De todos modos, la interpretación debe limitarse al sistema de variables considerado para cada hipótesis, pues sólo éstas cuentan con el fundamento teórico para la interpretación.

### **3.5. Validez y Confiabilidad**

La Confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Kerlinger (2002).

La Validez es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Entonces, para medir la validez y confiabilidad de los instrumentos se aplicaron dos métodos simultáneamente, con el fin de comprobar que el instrumento es válido y confiable, de la siguiente manera:

Por medio del Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach. Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

**Coeficiente Alfa de Cronbach:** para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems es común emplear el Coeficiente alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. El Coeficiente a de Cronbach puede ser calculado por medio de dos formas:

$$r_{tt} = \frac{k}{(k - 1) \left[ \frac{1 - \sum s_i^2}{s_t^2} \right]}$$

a) mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total (Hernández Sampieri et al, 2003) donde:

$r_{tt}$ : coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario.

$k$ : número de ítems del instrumento.

$s_t^2$ : Varianza total del instrumento.

$\sum s_i^2$ : Sumatoria de las varianzas de los ítems.

Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta, es decir, que haya homogeneidad en las respuestas dentro de cada ítem, mayor será el Alfa de Cronbach.

b) mediante la matriz de correlación de los ítems

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

Donde:

- $n$ : número de ítems
- $p$ : promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

Cuanto mayor sea la correlación lineal entre ítems, mayor será el Alfa de Cronbach.

En este caso, en la primera muestra que corresponde al Ecuador, la muestra es de 13 personas, resultando un coeficiente del 0,98 y en el segundo caso, en Bolivia, es de 40 personas, obteniendo un coeficiente de 0,87, que según el coeficiente es elevada y confiable, respectivamente.

**TABLA 8: COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH DE LA PRIMERA MUESTRA**

**COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH**

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Ítems	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	Suma de Ítems
Sujetos																
1	4	1	3	3	5	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	28
2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	0	0	0	0	0	0	23
3	3	1	3	3	2	3	5	1	3	0	0	0	0	0	0	24
4	3	3	4	2	2	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	25
5	3	2	3	1	5	3	3	3	5	0	0	0	0	0	0	28
6	3	3	1	2	3	3	2	3	1	0	0	0	0	0	0	21
7	3	1	2	3	3	3	2	5	3	0	0	0	0	0	0	25
8	3	3	2	2	2	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	23
9	1	3	5	3	2	3	3	2	3	0	0	0	0	0	0	25
10	4	3	1	1	3	3	5	3	1	0	0	0	0	0	0	24
11	2	2	3	1	5	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	24
12	3	1	1	3	1	3	1	3	3	0	0	0	0	0	0	19
13	3	1	3	3	3	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	24
VARP	0,53	0,84	1,31	0,67	1,61	0,07	1,25	0,75	0,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	S <sub>T</sub> <sup>2</sup> : 5

(Varianza de la Población)

$$\Sigma Si^2 : 0,53$$

K:	El número de ítems	13
$\Sigma Si^2$ :	Sumatoria de las Varianzas de los Ítems	0,53
$S_T^2$ :	La Varianza de la suma de los ítems	5,46
$\alpha$ :	Coefficiente de Alfa de Cronbach	0,98

$$\alpha = \frac{3}{3-1} \left[ 1 - \frac{419}{914} \right]$$

$$1,5 \left[ 1 - 0,458 \right]$$

$$1,08333 \left[ 0,542 \right]$$

$$\alpha = 0,98$$

Entre más cerca de 1 está  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad

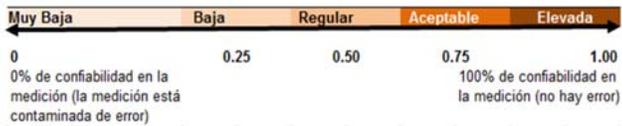
**CONFIABILIDAD:**

-Se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos

-Es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados

-Ejemplo, si un Test de Inteligencia Emocional se aplica hoy a un grupo de profesores y proporciona ciertos datos; si se aplica un mes después y proporciona valores diferentes y de manera similar en mediciones subsiguientes, tal prueba no es confiable

**CONFIABILIDAD**



Elaborado por: Erick Guerra

TABLA 9: COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH DE LA SEGUNDA MUESTRA

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Items	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	Suma de ítems
Sujetos																
1	5	5	3	3	5	3	3	3	5	3	0	0	0	0	0	38
2	5	5	3	3	5	3	3	5	5	3	0	0	0	0	3	43
3	5	5	3	3	5	3	3	5	5	3	0	0	0	0	5	45
4	3	3	4	2	2	3	2	3	3	2	0	0	0	0	0	27
5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	0	0	0	0	40
6	5	3	1	5	3	5	5	3	1	5	0	0	0	0	3	39
7	3	1	5	3	3	3	5	3	3	1	0	0	0	0	0	30
8	3	3	4	2	2	3	2	3	3	2	0	0	0	0	0	27
9	1	5	5	3	5	3	3	5	3	5	0	0	0	0	0	38
10	5	3	1	5	3	5	5	3	1	5	0	0	0	3	3	42
11	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	0	0	0	0	0	44
12	3	1	1	3	1	3	1	3	3	1	0	0	0	0	0	20
13	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	0	0	0	0	0	44
14	1	5	5	3	5	3	3	5	3	5	0	0	0	0	0	38
15	5	3	1	5	3	5	5	3	1	5	0	0	0	0	0	36
16	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	0	0	0	0	0	44
17	3	1	1	3	1	3	1	3	3	1	0	0	0	0	5	25
18	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	0	0	0	0	5	49
19	1	5	5	3	5	3	3	5	3	5	0	0	0	0	5	43
20	5	3	1	5	3	5	5	3	1	5	0	0	0	0	5	41
21	3	1	5	3	3	3	5	3	3	1	0	0	0	0	5	35
22	5	5	3	3	5	3	3	5	5	3	0	0	0	0	5	45
23	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	0	0	0	0	0	40
24	5	5	4	2	4	4	3	5	4	3	0	0	0	0	3	42
25	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	0	0	0	0	5	45
26	5	3	1	5	3	5	5	3	1	5	0	0	0	0	0	36
27	3	1	5	3	3	3	5	3	3	1	0	0	0	0	0	30
28	3	3	4	2	2	3	2	3	3	2	0	0	0	0	3	30
29	1	5	5	3	5	3	3	5	3	5	0	0	0	0	0	38
30	5	3	1	5	3	5	5	3	1	5	0	0	0	0	0	36
31	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	0	0	0	0	0	44
32	3	1	1	3	1	3	1	3	3	1	0	0	0	3	3	26
33	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	0	0	0	0	0	44
34	1	5	5	3	5	3	3	5	3	5	0	0	0	0	0	38
35	5	3	1	5	3	5	5	3	1	5	0	0	0	0	0	36
36	3	1	5	3	3	3	5	3	3	1	0	0	0	0	0	30
37	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	0	0	0	0	0	42
38	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	0	0	0	0	0	40
39	5	5	4	2	4	4	3	5	4	3	0	0	0	0	5	44
40	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	0	0	0	0	0	36
VARP	1,94	2,28	2,48	1,19	1,70	0,83	1,81	0,94	1,71	2,35	0,00	0,00	0,00	0,43	4,49	$S_T^2$ : 44

(Varianza de la Población)

$\Sigma Si^2$ : 6,86

K:	El número de ítems	40
$\Sigma Si^2$ :	Sumatoria de las Varianzas de los ítems	6,86
$S_T^2$ :	La Varianza de la suma de los ítems	44,14
$\alpha$ :	Coficiente de Alfa de Cronbach	0,87

$$\alpha = \frac{3}{3-1} \left[ 1 - \frac{419}{914} \right]$$

$$1,02564 \left[ 1 - 0,46 \right]$$

$$\alpha = 0,87$$

Entre más cerca de 1 está  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad

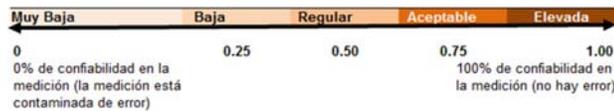
CONFIABILIDAD:

-Se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos

-Es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados

-Ejemplo, si un Test de Inteligencia Emocional se aplica hoy a un grupo de profesores y proporciona ciertos datos; si se aplica un mes después y proporciona valores diferentes y de manera similar en mediciones subsecuentes, tal prueba no es confiable

CONFIABILIDAD



Elaborado por: Erick Guerra

## CAPITULO IV

### 4. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación

A continuación detallamos los resultados arrojados por la 1ra encuesta realizada al personal de Confiteca en los procesos de Planificación, producción y exportaciones.

1. ¿En el proceso de abastecimiento la empresa distribuidora cuenta con un departamento de planificación o existe una persona encargada exclusivamente en la planificación y aprovisionamiento de la mercadería?

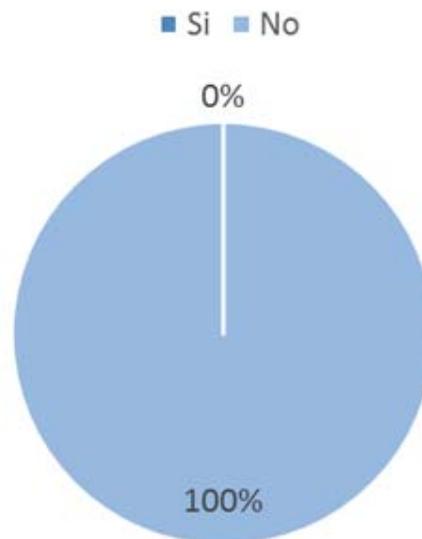


ILUSTRACIÓN 4: PREGUNTA N° 1 (PRIMERA MUESTRA)

El 100% de los encuestados expresa contundentemente que en el proceso de panificación de la demanda no existe una persona responsable o un departamento de planificación.

2. ¿Cuál es el sistema actual de planificación de la demanda de mercadería desde Bolivia?



ILUSTRACIÓN 5: PREGUNTA N° 2 (PRIMERA MUESTRA)

Las encuestas arrojan que el sistema actual de planificación de la demanda está siendo efectuado en un 75% por un sistema de planificación interno del distribuidor y el 25% por asesoramiento de personal de Confiteca.

3. ¿Cuál es el principal criterio utilizado para calcular la demanda de productos?

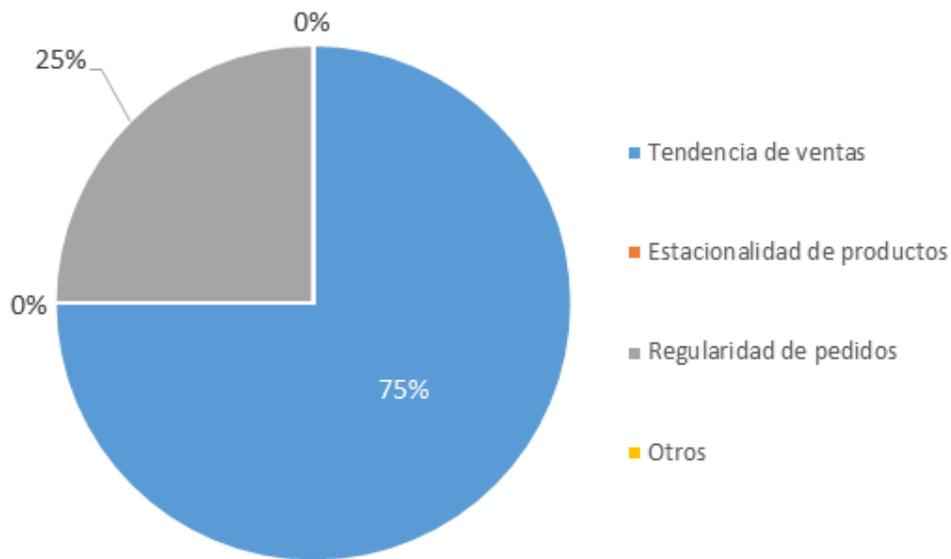


ILUSTRACIÓN 6: PREGUNTA N° 3 (PRIMERA MUESTRA)

Según los encuestados declaran que el principal criterio con el cual se realizan la demanda de productos es la tendencia de ventas con el 50% y segundo por la regularidad de productos con el 25%.

4. ¿Considera usted que el sistema actual de planificación de la demanda es el más óptimo para la operación de exportación de productos de Confiteca hacia Bolivia?

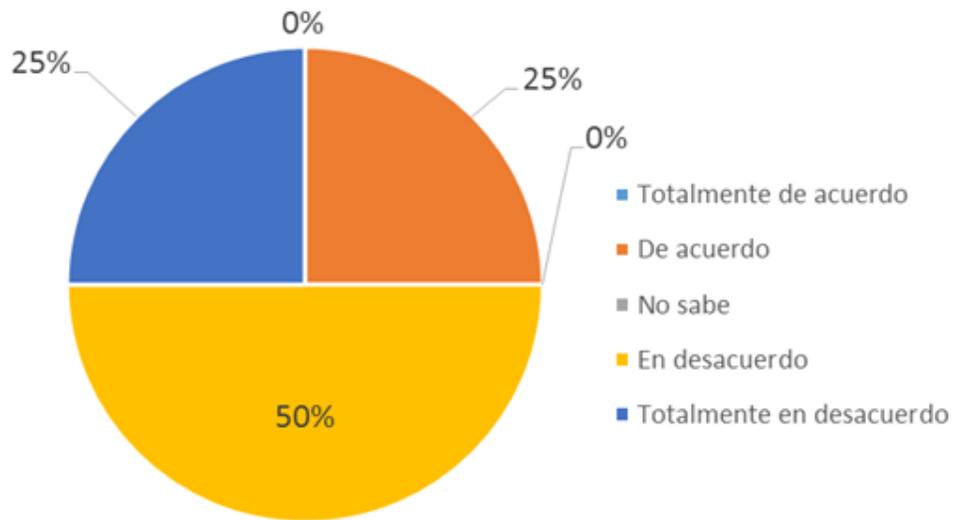


ILUSTRACIÓN 7: PREGUNTA N° 4 (PRIMERA MUESTRA)

El criterio de los encuestados es diverso puesto que el 50% de los encuestados expresan que están en desacuerdo, mientras que un 25% de los encuestados están de acuerdo y otro 25% está totalmente de acuerdo.

5. ¿Considera que el método utilizado en la planificación de la demanda aporta a los objetivos de la operación?

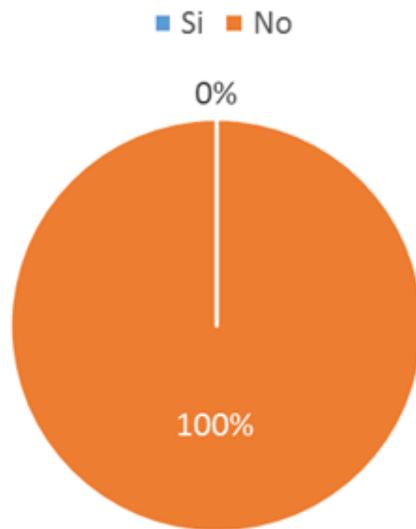


ILUSTRACIÓN 8: PREGUNTA N° 5 (PRIMERA MUESTRA)

El 100% de los encuestados expresan que el sistema actual de planificación de la demanda no aporta con los objetivos de la operación.

Entre sus comentarios están debido a que existe un desabastecimiento constante de mercadería y quiebres de stock. Además que es recurrente el no cumplimiento de los objetivos de ventas y existe sobre stock de otros ítems con menor venta.

6. ¿En busca de mejorar la planificación de la demanda cree usted que sea necesario el establecer un sistema informático que otorgue más confiabilidad en la generación de pedidos?

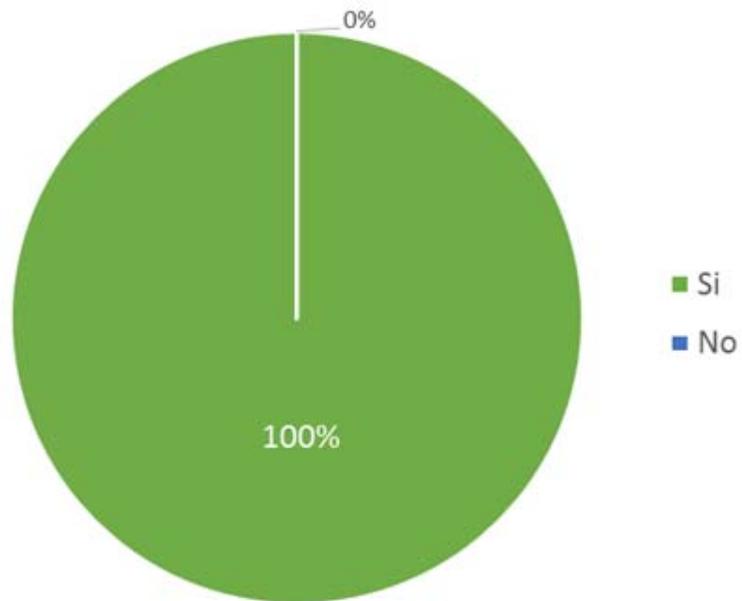


ILUSTRACIÓN 9: PREGUNTA N° 6 (PRIMERA MUESTRA)

El resultado de esta pregunta es concreto, dando los encuestados la respuesta del 100% al estar de acuerdo en establecer un sistema informático que permita dar mayor confiabilidad en la generación de pedidos.

7. ¿Debido a los pedidos periódicos de mercadería, Confiteca cuenta con inventario de seguridad para el aprovisionamiento de materiales para la producción de productos de exportación a Bolivia?

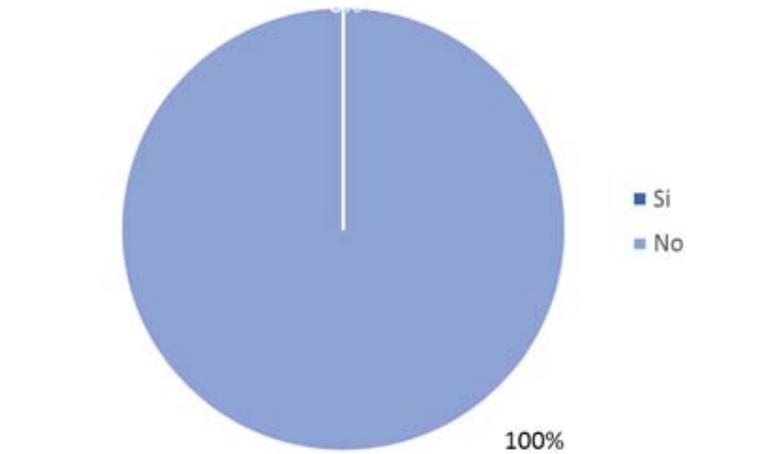


ILUSTRACIÓN 10: PREGUNTA N° 7 (PRIMERA MUESTRA)

¿De cuántos días cree usted que debe ser inventario óptimo?

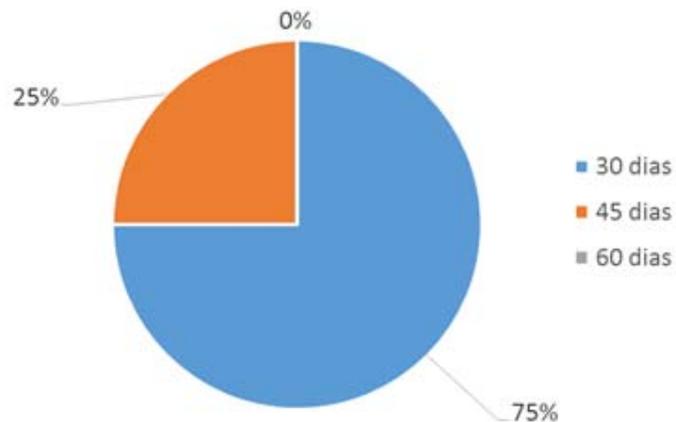


ILUSTRACIÓN 11: PREGUNTA N° 7A (PRIMERA MUESTRA)

El 100% de los encuestados afirma que no cuenta con inventario de seguridad para el aprovisionamiento de materiales para la producción de mercaderías.

El 75% de los encuestados afirman que los días de inventario de materiales óptimo son de 30 días, mientras que el 25% afirma que 45 días de inventario es el escenario adecuado para cubrir las demandas.

8. ¿De los siguientes procesos que intervienen en los procesos previos para la exportación ¿Cuál cree usted que se puede ser más eficiente en tiempos de ejecución?

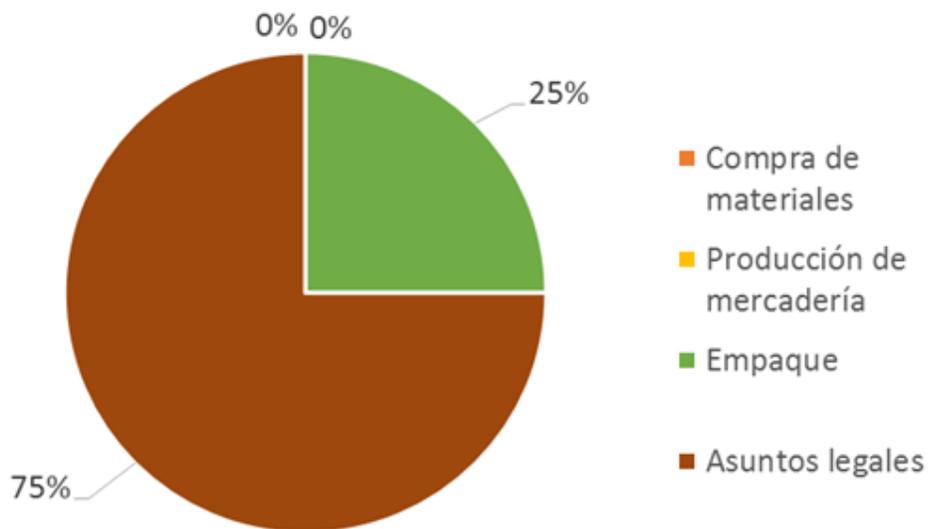
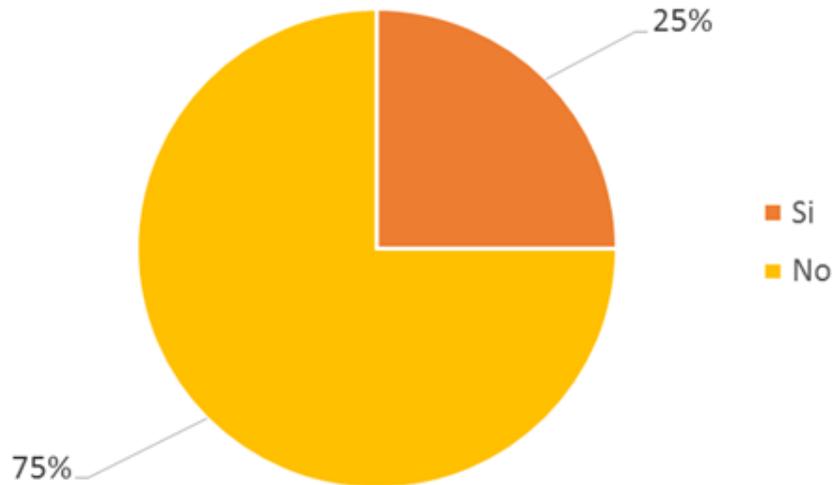


ILUSTRACIÓN 12: PREGUNTA N° 8 (PRIMERA MUESTRA)

Las personas encuestadas inmiscuidas en el proceso declaran que el proceso con más oportunidades previos a la exportación son los asuntos legales con un 75%, seguido por un proceso de producción que es el empaque de los productos con un 25%.

9. ¿Considera usted que los costos logísticos son adecuados según el servicio que ofrece la naviera?



**ILUSTRACIÓN 13: PREGUNTA N° 9 (PRIMERA MUESTRA)**

El 75% de las respuestas resultado de las encuestas es que no creen apropiado el costo pagado vs el servicio recibido por parte de la naviera.

Entre las principales causas obedecen al continuo cambio de días de navegación y el no poner a disposición del cliente contenedores en las instalaciones de Confiteca, en Quito.

El restante 25% cree que los gastos generados por este rubro van de acuerdo al servicio recibido.

En adelante se presenta resultados arrojados en la 2da encuesta realizada al personal del distribuidor en los procesos de nacionalización, almacenamiento, distribución y comercialización.

1. ¿Las leyes aduaneras de Bolivia colaboran con rapidez en los procesos de desaduanización de la mercadería?

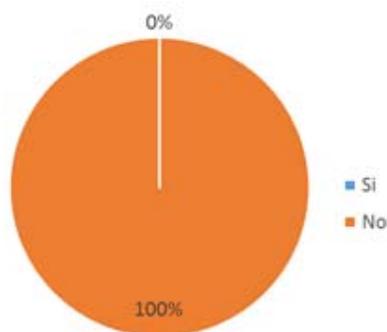


ILUSTRACIÓN 14: PREGUNTA N° 1 (SEGUNDA MUESTRA)

El 100% de los encuestados comentan que las leyes aduaneras de Bolivia no permiten una nacionalización de la mercadería con mayor rapidez, por varios asuntos burocráticos.

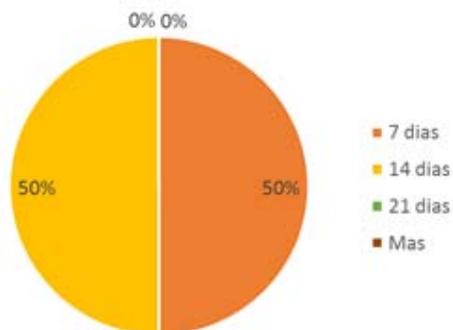


ILUSTRACIÓN 15: PREGUNTA N° 2 A (SEGUNDA MUESTRA)

El 50% de los encuestados exclaman que el tiempo promedio de nacionalización de la mercadería es de 7 días, mientras que el otro 50% de 14 días.

2. ¿Cuál es el sistema de inventarios utilizado para controlar las fechas de almacenamiento?

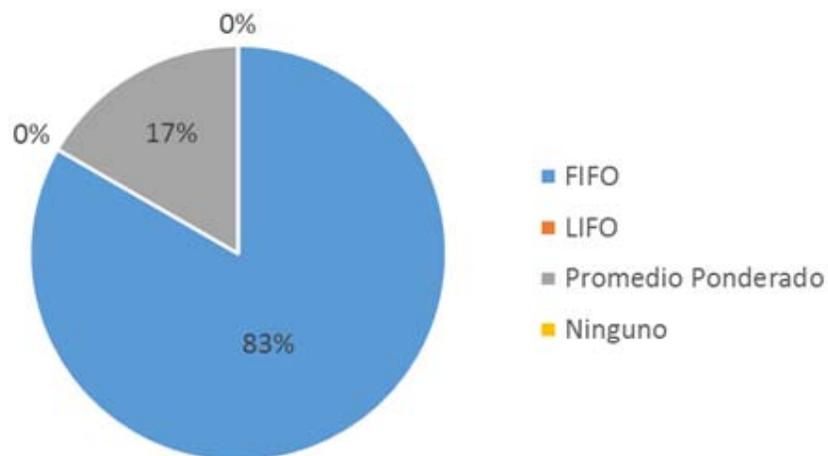


ILUSTRACIÓN 16: PREGUNTA 2 (SEGUNDA MUESTRA)

El 83% del personal encuestado considera que el método utilizado para controlar los inventarios es el FIFO (First in first out) Lo primero que entre es lo primero que sale.

El restante 17% considera que el método utilizado para controlar sus inventarios es el promedio ponderado.

3. ¿Es frecuente que se presenten desabastecimientos de mercadería de Confiteca en bodega?

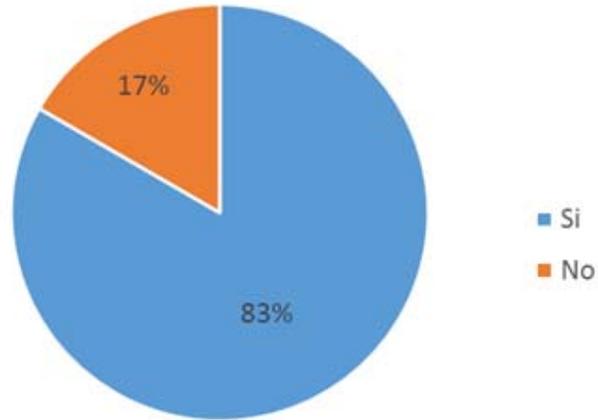


ILUSTRACIÓN 17: PREGUNTA N° 3 (SEGUNDA MUESTRA)

El 83% de los encuestados considera que se presentan desabastecimientos de mercadería de Confiteca para despachar en bodega, y el 17% restante cree que no se presentan desabastecimientos.

4. ¿Con qué frecuencia se realizan inventarios de mercadería en bodega?

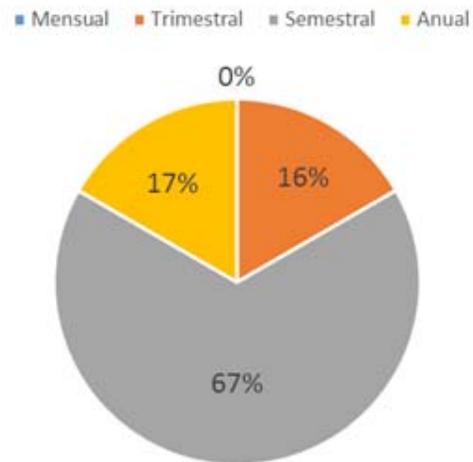


ILUSTRACIÓN 18: PREGUNTA N° 4 (SEGUNDA MUESTRA)

Recabando la información de esta pregunta podemos ver que el 67% de los encuestados considera que los inventarios se los realiza semestral y el restante personal cree que se los realiza trimestral y anual con el 16% y el 17% respectivamente.

5. ¿Cree usted que la implementación de un sistema informático permitirá disminuir costos de almacenaje?

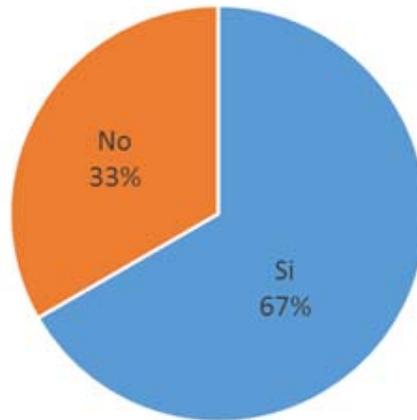


ILUSTRACIÓN 19: PREGUNTA N° 5 (SEGUNDA MUESTRA)

Las respuestas de esta pregunta ha sido que el 67% de los encuestados supone que un sistema informático de control de inventarios si ayudaría a mejorar los costos de almacenaje.

El 33% cree que no ayudaría a disminuir costos.

6. ¿Existe una persona encargada de la distribución de mercadería hacia las respectivas regionales?

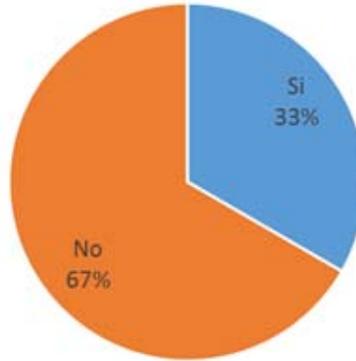


ILUSTRACIÓN 20: PREGUNTA N° 6 (SEGUNDA MUESTRA)

Del total de encuestados el 67% cree que no hay una persona responsable de la distribución de mercadería a las distintas regionales. El 33% de los razona que si hay un responsable de distribuir la mercadería hacia las regionales.

¿Cuál es el método o criterio utilizado para realizar estos movimientos de mercadería?

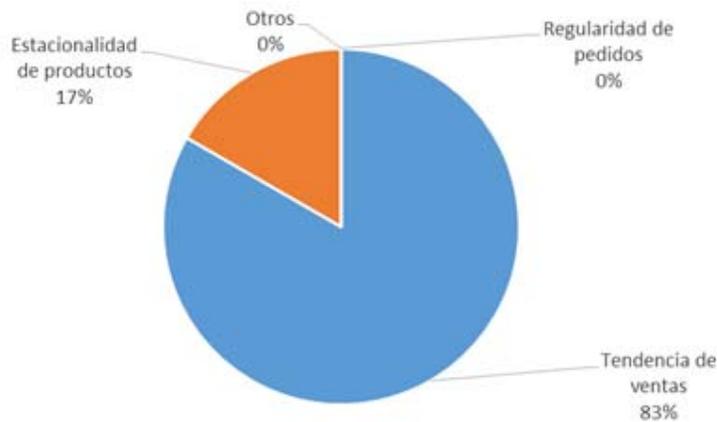


ILUSTRACIÓN 21: PREGUNTA N° 6 A (SEGUNDA MUESTRA)

El 83% de los encuestados cree que el criterio para realizar los movimientos de la mercadería es la tendencia de ventas, mientras que el 17% es a estacionalidad de productos.

7. ¿Existe una tabla de mínimos de carga por peso o volumen establecido por ciudad para optimizar el costo de fletes?

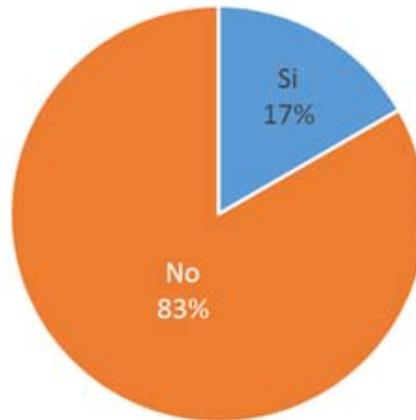


ILUSTRACIÓN 22: PREGUNTA N° 7 (SEGUNDA MUESTRA)

El 83% de los encuestados comunica que no hay establecido una tabla que permita optimizar el costo de fletes, y el 17% considera que si hay una tabla de optimización de gastos de transporte.

8. ¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio entregado por el personal de distribución al momento de recibir la mercadería?

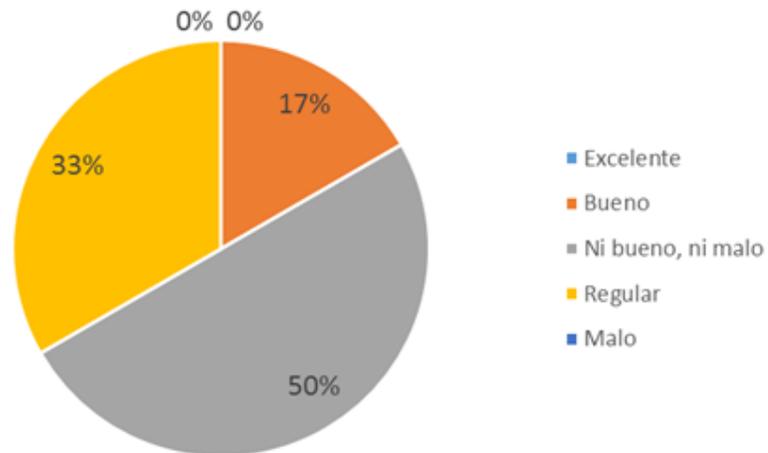


ILUSTRACIÓN 23: PREGUNTA N° 8 (SEGUNDA MUESTRA)

El 50% de las personas considera que el servicio entregado no es buen ni malo, el 33% percibe que el servicio es regular y el 17% siente que el servicio es bueno.

9. ¿En cuál de las siguientes fases cree usted que deberíamos mejorar?

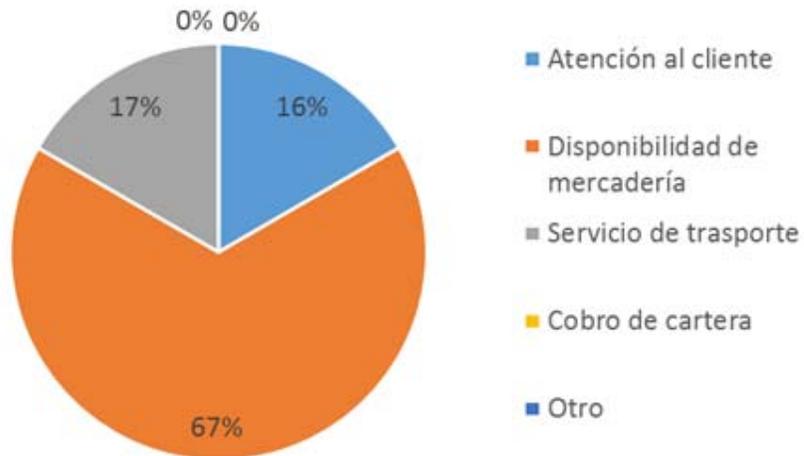


ILUSTRACIÓN 24: PREGUNTA N° 9 (SEGUNDA MUESTRA)

El 67% de los clientes piensa que la verdadera oportunidad está en la disponibilidad de mercadería, el 17% de los clientes cree que el servicio de transporte tiene mejoras que hacer y el restante 16% aprecia la atención al cliente que presta el distribuidor.

10. ¿Cree que una mejor disponibilidad de mercadería podría incrementar sus ganancias?



**ILUSTRACIÓN 25: PREGUNTA N° 10 (SEGUNDA MUESTRA)**

El 100% de los clientes asegura que mejorando la disponibilidad de mercadería sus ganancias se pueden incrementar.

## **4.2. Interpretación de los resultados y conclusiones**

Se han analizado los resultados Los procesos logísticos tienden a tomar varios cambios permanentes y podemos concluir que debido a que es un proceso complejo de exportación donde se involucran varias áreas tanto del productor como del comercializador, existen varias oportunidades en todo el proceso logístico.

Es necesario mejorar los costos de inmersos en el proceso para poder mejorar los márgenes de contribución de ambas partes, los tiempos que se invierten en varios procesos que mejorarían el abastecimiento de la mercadería en el mercado boliviano, realizar o minorar en ciertos casos nuevas actividades que permitan mejorar el proceso.

El recurso humano es primordial para las actividades diarias, se puede concluir que es necesario la implementación de personal para ciertas actividades. La capacitación del recurso humano inmerso en el proceso es de vital importancia para mejorar el servicio brindado hacia los clientes y le ejecución de tareas diarias.

### **4.2.1. Conclusiones**

Se han desarrollado las encuestas y se ha procesado la información recabada. Las respuestas han sido analizadas y se han interpretado los resultados. De acuerdo a lo anterior se presentan conclusiones encauzadas por los objetivos específicos propuestos en el presente trabajo, de la siguiente manera:

Tomando en consideración el primer objetivo específico que pretendía *“caracterizar el proceso de abastecimiento que actualmente se realiza por Confiteca en el estado Plurinacional Bolivia”*,

Detallamos a continuación el proceso de exportación de los productos de Confiteca hacia la Republica Plurinacional de Bolivia:



**ILUSTRACIÓN 26: PROCESO DE EXPOTACIÓN SIMPLIFICADO**  
Elaborado por: Erick Guerra

El segundo objetivo específico que está centrado a *“Describir los elementos que se requieren para un adecuado proceso logístico de distribución para productos confiteros perecederos en el estado Plurinacional Bolivia”*, se puede concluirse puede concluir:

Respecto al proceso de planificación de la demanda basándonos en el concepto de la planificación es: “El conjunto de procesos empleados para garantizar el abastecimiento de materiales o insumos para la consecución de objetivos”. Podemos concluir que el proceso está basado en un sistema generado bajo criterio del distribuidor por medio de un utilitario de Windows.

En este proceso existe la ausencia de una persona responsable de la planificación de la demanda de la mercadería que pueda incorporar su criterio y analizar otro tipo de variables que intervienen en el negocio y que afectan directamente a la eficacia de la planificación.

Respecto al proceso de producción basados en que: “Producción son los procesos o acciones interrelacionas para la creación de bienes o servicios, mediante la transformación de bienes primarios a otro bien diferente.” concluimos que se registra que no existe un stock de seguridad de materiales por lo que se incurre en un retraso aproximado de 21 días.

A continuación se detalla conclusiones acerca del proceso de exportación, tomando en cuenta que “exportación es la venta de productos que realiza un país al extranjero” concluimos que es posible ser más eficiente en tiempos en la emisión de asuntos regulatorios locales ecuatorianos y que se incurren en costos extras en el transporte de contenedores debido a la no disponibilidad de los contenedores en la ciudad de Quito.

Considerando que el almacenamiento “Es el proceso logístico que se encarga de la recepción, almacenamiento y despacho de la mercadería. Su principal propósito es optimizar la distribución física, adecuados manejos de métodos de inventarios y abastecimiento oportuno.” Podemos concluir que el personal no tiene claro cuál es el método de almacenamiento implementado en bodega y cuál sería el método que más ayuda daría a mantener un inventario sano.

Se presentan continuos desabastecimientos de mercadería y se cree necesario establecer una política interna que establezca una frecuencia de toma de inventarios para mejorar la salud de los días de inventarios.

El proceso distribución de la mercadería se conceptualiza: “Es la operación que permite la movilidad del producto en el tiempo adecuado en el momento preciso para ponerlo a disposición del canal o cliente” concluimos en que no existe un tren de despacho que permita establecer mínimos de carga por ciudades o regiones.

El personal de logística y distribución trabaja bajo dependencia del distribuidor incrementando el costo logístico.

Para finalizar describimos las conclusiones del proceso de comercialización de la mercadería, tomando como referencia que: “se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio” Las conclusiones han sido enfocadas más al servicio que el cliente percibe y lo resume que es regular a malo.

Los clientes asemejan que la falta de mercadería tiene repercusión en la servicio al cliente que reciben y que afecta a sus ingresos económicos.

Tomando en consideración el tercer objetivo específico que pretendía “*Estudiar la normativa en materia de importación de productos confiteros perecederos en el estado Plurinacional Bolivia*”, se puede concluir que basados en el artículo 63 que explica que “Toda mercancía que ingrese a territorio aduanero debe ser entregada a la administración aduanera o a depósitos

aduaneros autorizados. Las mercancías serán recibidas según marcas y números registrados en sus embalajes, debiéndose verificar su peso y cantidad en el momento y lugar de recepción”. Causa un retraso de no menos de 7 días la nacionalización de la mercadería.

Adicional se incurren en costos extras por concepto de estadía de contenedores en puerto debido al número extenso de días que toma la desaduanización.

## **CAPITULO V**

### **5. LA PROPUESTA**

#### **5.1. Antecedentes de la propuesta.**

Con el fin de buscar una mejorara en los réditos económicos de las ambas partes inmersas en la exportación de productos de Confiteca en la Republica Plurinacional de Bolivia se han analizado los procesos inmersos en el proceso logístico, se ha evidenciado que hay oportunidades en el desarrollo adecuado y óptimo del proceso logístico en la exportación de productos Confiteca hacia el hermano país de Bolivia.

Estos difieren en retrasos de abastecimiento de la mercadería que generalmente terminan en quiebres de stock y pérdidas de ventas. Además existen sobrecostos que se pueden ahorrar y hacer de la operación más rentable para ambas partes.

Posiblemente estos factores no permiten tener un negocio más sano tanto para el fabricante como el distribuidor, por ende se busca recomendar mejoras para el proceso logístico en todas las actividades que se generan para tener un negocio más eficiente.

#### **5.2. Objetivo de la propuesta**

Mejorar el proceso logístico que permita optimizar la distribución de productos Confiteca en el estado Plurinacional Bolivia.

Entre los objetivos específicos están:

- Dar a conocer las oportunidades encontradas mediante el estudio.
- Proponer mejoras en las actividades de los procesos donde se haya encontrado oportunidades.

### **5.3. Justificación técnica de la propuesta**

La propuesta que preside se enfocará en proponer una mejora en los procesos logísticos que intervienen en la exportación de productos de Confiteca a Bolivia y estos componentes están enmarcados en la legislación de ambos países y bajo las políticas y reglamentos de Confiteca.

Esta investigación busca aportar con ideas hacia la consecución primaria de mejorar el margen de rentabilidad de ambas partes inmersas en este negocio y hacer un negocio atractivo y más eficiente al futuro.

#### **a) Elementos de la propuesta**

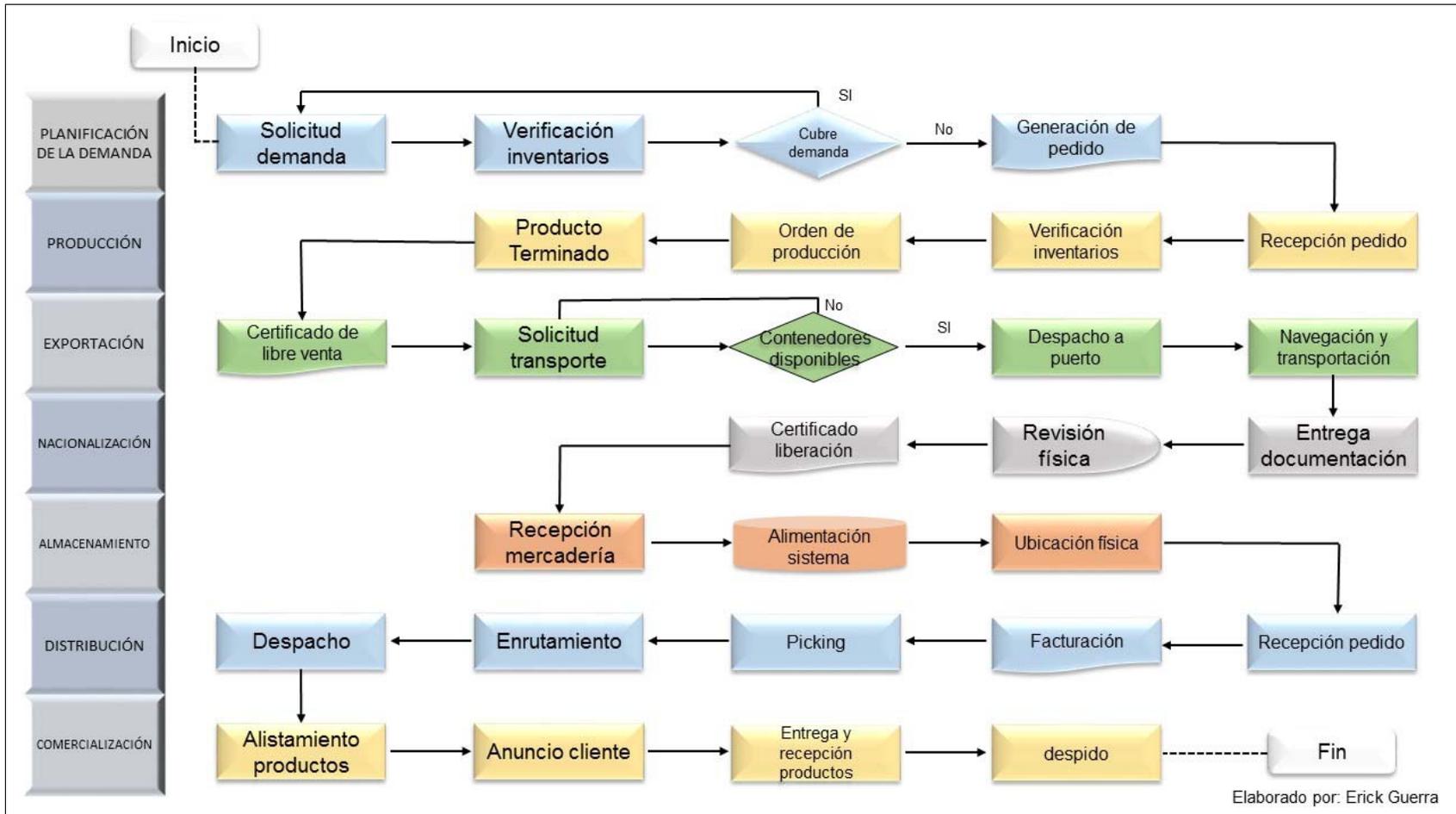
- ✓ Descripción gráfica de cada uno de los procesos paso a paso,
- ✓ Explicación detallada de los procesos,
- ✓ Recomendación descrita de la modificación del proceso,
- ✓ Recomendación grafica en el caso que lo amerite.

En adelante precisamos comunicar la propuesta para el actual proceso logístico que permita optimizar la distribución de productos de Confiteca en la Republica Plurinacional de Bolivia.

Detallaremos uno a uno los principales procesos inmersos en el proceso desde la planificación de la demanda en Bolivia para colocar la orden de compra a Confiteca, hasta la comercialización de los productos en territorio Boliviano.

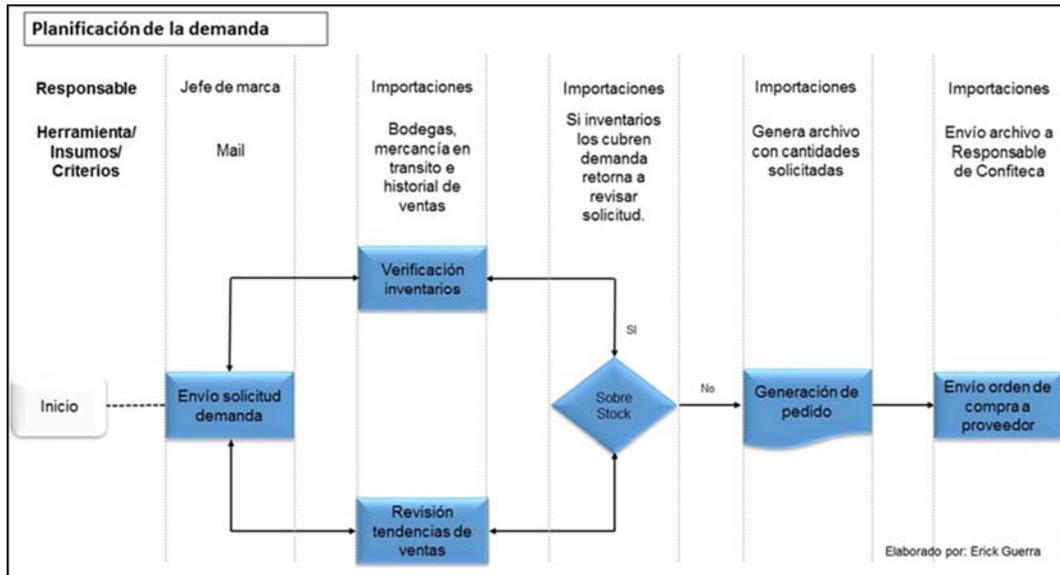
Se describen propuestas de eliminación, adhesión, reemplazo o perfeccionamiento en algunas actividades que permitan minorar costos, tiempos y mejorar rentabilidad.

En la siguiente grafica se representa todo el proceso actual de exportación.



**FLUJOGRAMA 1: PROCESO COMPLETO DE EXPORTACIÓN**  
Elaborado por: Erick Guerra

## 5.4. Planificación de la demanda



**FLUJOGRAMA 2: PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA**  
Elaborado por: Erick Guerra

El proceso de planificación de la demanda de mercadería inicia cuando el Jefe de marca del distribuidor solicita mercadería para la venta. Ahí el departamento de importaciones verifica stock de inventarios en las bodegas de la distribuidora, adicional también se toma en cuenta la mercadería en tránsito o navegación y la tendencia de ventas en unidades de los últimos meses.

Si las cantidades en stock del inventario actual más el inventario en tránsito cubren la cantidad solicitada por el jefe de marca, entonces no se realiza la orden de compra y se retorna a la solicitud elaborada por ventas.

Si las cantidades en inventario no cubren con las cantidades solicitadas entonces se realiza el siguiente ejercicio mediante un archivo en Excel.

Se detalla un ejemplo:

**TABLA 10: EJEMPLO DE PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA**

Nombre producto	Inventario actual	Mercadería en tránsito	Total inventario	Venta estimada mes	Meses de inventario	Meses de inventario necesario	Cantidad a solicitar
Producto A	12,000	10,000	22,000	18,000	1.22	2.00	14,000
Producto B	6,000	4,000	10,000	7,000	1.43	2.00	4,000

Elaborado por: Erick Guerra

Una vez realizado el proceso se genera el archivo en Excel el cual es enviado como orden de compra a Confiteca.

La encuesta nos arroja que existen constantes quiebres de stock debido a una más eficaz planeación de la demanda. Muchas veces dada por la ausencia de comunicación entre ventas y el personal de importaciones y de la ausencia de un responsable de la planificación de la demanda.

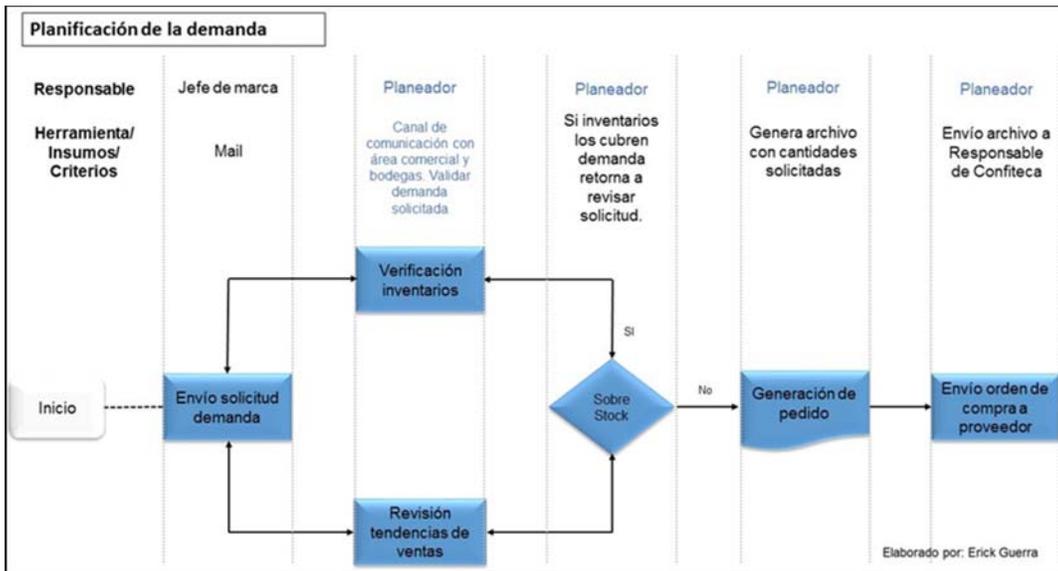
No existe un responsable que verifique otros factores que son claves y no son analizados, tales como: Mercadería vencida no disponible para la venta, negociaciones puntuales del departamento comercial, venta estacional por temporadas atípicas mes a mes, etc.

### **Recomendación:**

Existe el convencimiento de que es necesario incorporar una persona responsable de la planificación de la demanda, que sea el nexo de comunicación y trabaje en conjunto con el responsable del departamento de Marketing, área de ventas y el departamento de importaciones, previo a correr el proceso de planificación de la demanda de mercadería.

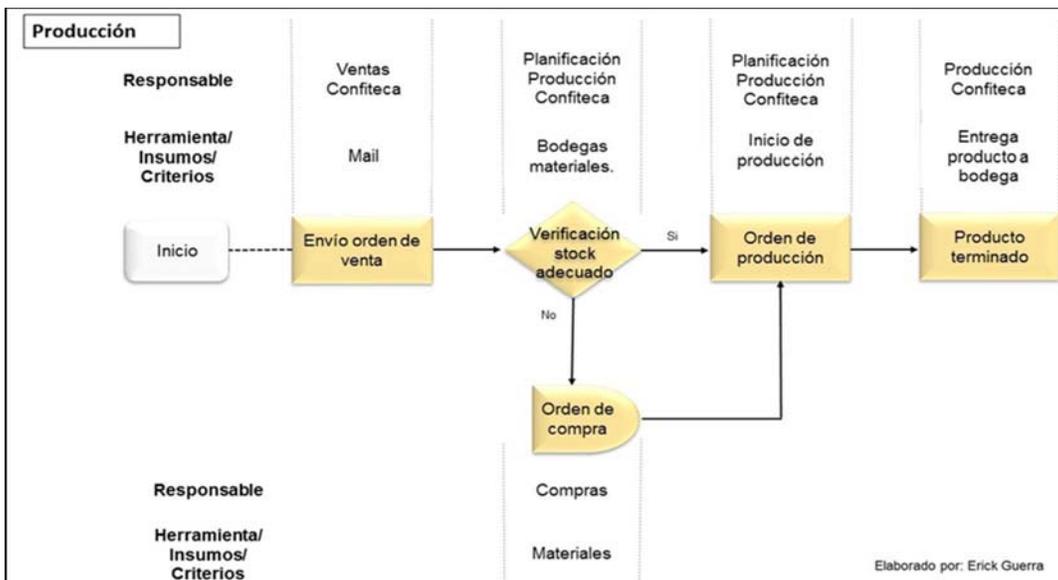
Es aquí donde se pueden definir picos de demanda de cierta mercadería por algún caso especial de una negociación puntual, alguna estacionalidad que obedece a ciertas festividades o actividades de mercadeo próximas a desarrollar.

A continuación se grafica el proceso con la recomendación citada.



**FLUJOGRAMA 3: PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA (RECOMENDADO)**  
Elaborado por: Erick Guerra

### 5.5. En lo referente a la Producción



**FLUJOGRAMA 4: PROCESO DE PRODUCCIÓN**  
Elaborado por: Erick Guerra

El departamento comercial de Negocios Internacionales de Confiteca solicita mediante correo electrónico la orden de compra del distribuidor en Bolivia.

Planificación de la Producción valida y revisa las cantidades de materiales necesarios para cubrir la demanda de producción solicitada de cada uno de los productos.

Buscando ser eficientes en costos se compran materiales por lotes mínimos a los proveedores y existen saldos en bodega de varios materiales y estos son revisados para la demanda actual de producción que en el caso de cubrir la solicitud se pasa a iniciar la producción.

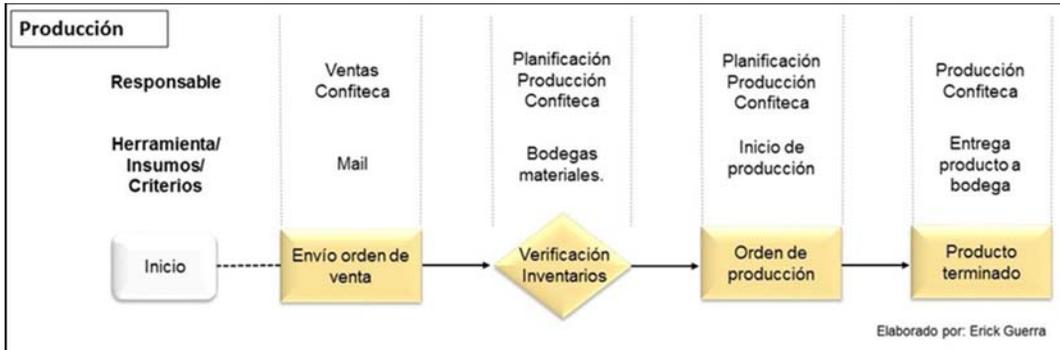
En el caso de que no existan materiales el departamento de compras inicia la compra de materiales. El lead time del proveedor toma alrededor de 30 días.

En adelante se inicia con la planificación de la producción que se estima en 30 días luego de que se dispone de los materiales y se procede a trasladar la mercadería a la bodega de producto terminado para su futuro embarque.

### **Recomendación:**

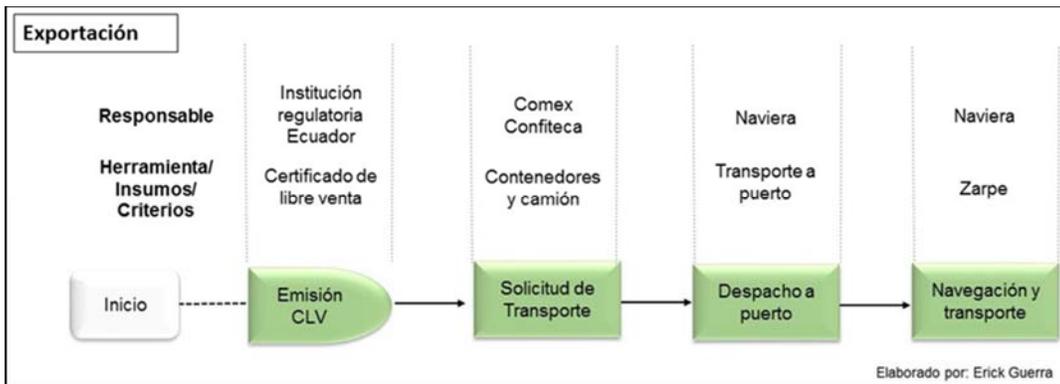
El cliente hace pedidos de mercadería recurrentes mes a mes, por lo cual se recomienda mantener un inventario de materiales de mínimo 1 mes para poder respaldar la operación del mes y ahorrar aproximadamente 30 días que se necesitan para el abastecimiento de los materiales por parte del proveedor.

El proceso quedaría de la siguiente manera:



**FLUJOGRAMA 5: PROCESO DE PRODUCCIÓN (RECOMENDADO)**  
Elaborado por: Erick Guerra

## 5.6. En lo referente a la Exportación



**FLUJOGRAMA 6: PROCESO DE EXPORTACIÓN**  
Elaborado por: Erick Guerra

Mientras la mercadería es producida se inicia el proceso regulatorio Ecuatoriano con la emisión de los certificados de libre venta válidos para la exportación y recepción de mercadería en Bolivia. Se han tenido inconvenientes con los tiempos de emisión de estos documentos debido a continuos retrasos de aproximadamente 20 días hábiles laborables.

El Incoterm con el cual se realiza la negociación es FOB, por lo cual se procede a coordinar con la naviera la contratación de transporte terrestre y marítimo para los respectivos embarques y navegación con 15 días de anticipación.

En la gran mayoría de ocasiones nos encontramos con la ausencia de los contenedores en la ciudad de Quito que es la matriz de la fábrica de Confiteca y esto ocasiona incurrir en costos extras para traerlos el tramo Guayaquil – Quito.

El sobrecosto es el siguiente:

TABLA 11: TABLA DE SOBRECOSTO

Tipo de contenedor	Guayaquil - Quito	# Contenedores al año	Total Gasto anual
40 Std	\$330	30	\$9,900

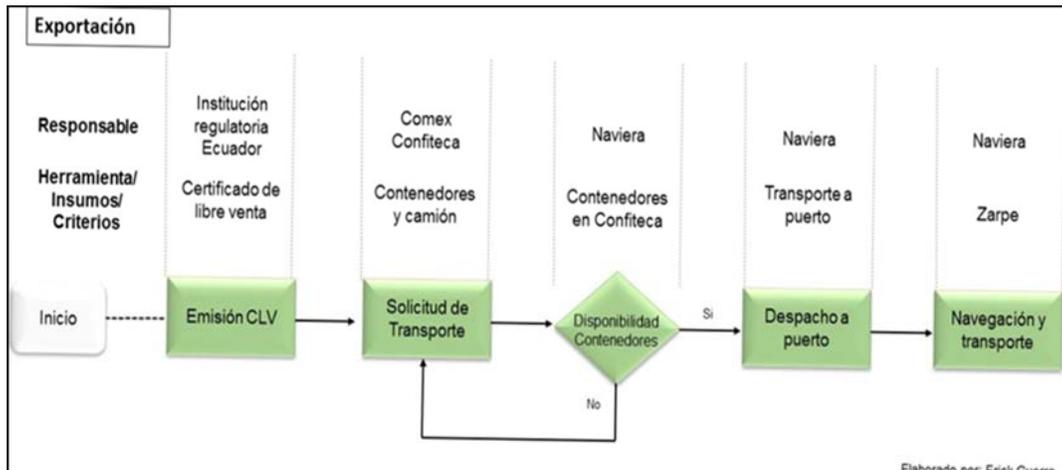
Elaborado por: Erick Guerra

Luego de cargar la mercadería en el contenedor se procede con el transporte al puerto, el embarque y luego a la navegación al puerto de Arica en Chile. Desde aquí es transportado vía terrestre hacia La Paz. Este proceso dura 22 días.

### **Recomendación:**

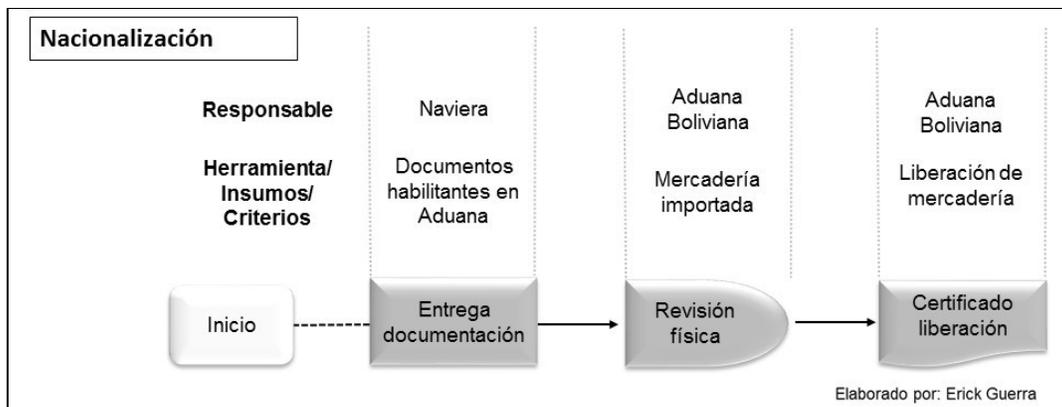
El sobrecosto que se incurre en el transporte desde la ciudad de Guayaquil hacia Quito por falta de disponibilidad e incumplimiento de la naviera es representativo. Por tal razón es recomendable negociar nuevamente con la Naviera para que cumpla con el acuerdo pactado en el contrato. No se debe incurrir en el gasto y de ser necesario no continuar con el siguiente paso.

De este modo el flujo del proceso es el que se muestra a continuación:



**FLUJOGRAMA 7: PROCESO DE EXPORTACIÓN (RECOMENDADO)**  
Elaborado por: Erick Guerra

### 5.7. En lo referente a la Nacionalización



**FLUJOGRAMA 8: PROCESO DE NACIONALIZACIÓN**  
Elaborado por: Erick Guerra

Una vez que la mercadería llega a la aduana de La Paz se inicia con el proceso documental de desaduanización. Aquí la entidad reguladora SENASAG valida la documentación presentada y procede a validar la información presentada en ellos.

La aduana Boliviana realiza verificaciones físicas aleatorias para validar que los productos cumplan con sus respectivas regulaciones, como son: información de productos impresos (fechas de caducidad, valores nutritivos, etc.), tipos de materiales utilizados, ingredientes, productos descritos en la factura y carta de navegación, etc. Además de que la información declarada concuerde con el físico en el contenedor. En ocasiones se cuentan las cajas del contenedor.

Es aquí donde se han presentado varios errores en los documentos emitidos en Ecuador, debido a que la información presentada no concuerda con el físico, debido a errores humanos, se entiende por la transcripción manual de la información. Lo cual retrasa la nacionalización por 7 días aproximadamente.

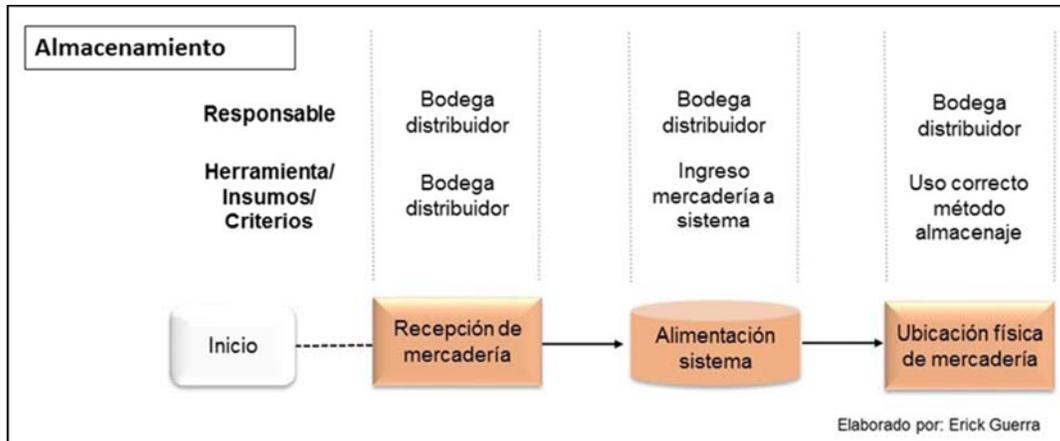
Luego de superar y cumplir con todas las normas se procede con el certificado de liberación de mercadería. Esto sucede en aproximadamente 10 días.

### **Recomendación:**

Para evitar pérdidas de tiempo por retenciones de mercadería se recomienda enviar la mercadería en dos despachos por separado, 1 a la aduana de ciudad de La Paz y otro a la aduana de la ciudad de Santa Cruz. Esto ahorra aproximadamente 12 días que representa el que toda la mercadería permanezca retenida en 1 sola aduana.

Se recomienda que para facilitar la inspección del ente regulatorio Boliviano colocar 1 paca de cada producto detallado en el Certificado de libre venta para que no se removido todo el contenido de los contenedores.

## 5.8. En lo referente al Almacenamiento de mercadería



**FLUJOGRAMA 9: PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE LA MERCANCÍA**  
Elaborado por: Erick Guerra

Una vez liberada la mercadería en aduana es trasladada a las diferentes regionales vía terrestre donde el personal responsable de bodega ingresa las cantidades de productos validando el estado y cantidades correctas de mercadería.

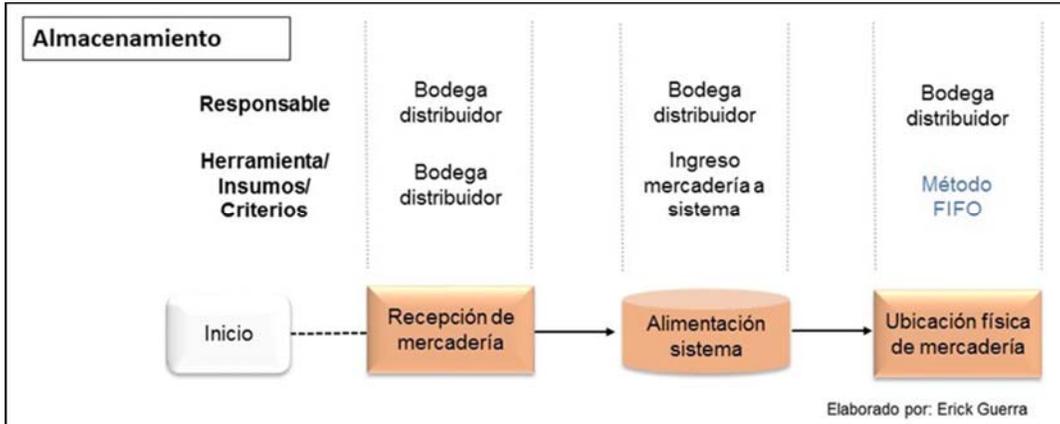
Los productos son ingresados al sistema del distribuidor poniendo sus respectivas fechas de caducidad y lotes, colocándolos en estado disponible para la venta.

Paso siguiente es la ubicación física de la mercadería en bodega.

### **Recomendación:**

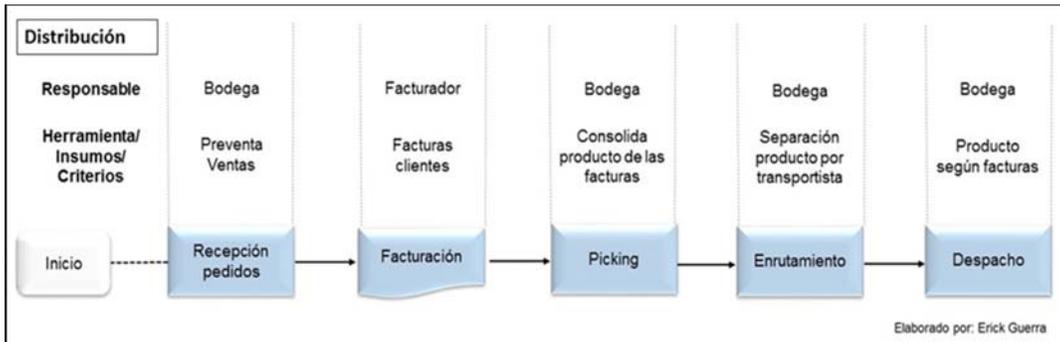
Es necesario garantizar la correcta ejecución del método FIFO de almacenamiento velando por cumplir las fechas de caducidad de los productos para evitar su caducidad.

Además es necesario establecer vía política empresarial la elaboración de toma de inventarios por lo menos 1 vez cada semestre.



**FLUJOGRAMA 10: PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE LA MERCANCÍA (RECOMENDADO)**  
Elaborado por: Erick Guerra

### 5.9. En lo referente a la Distribución



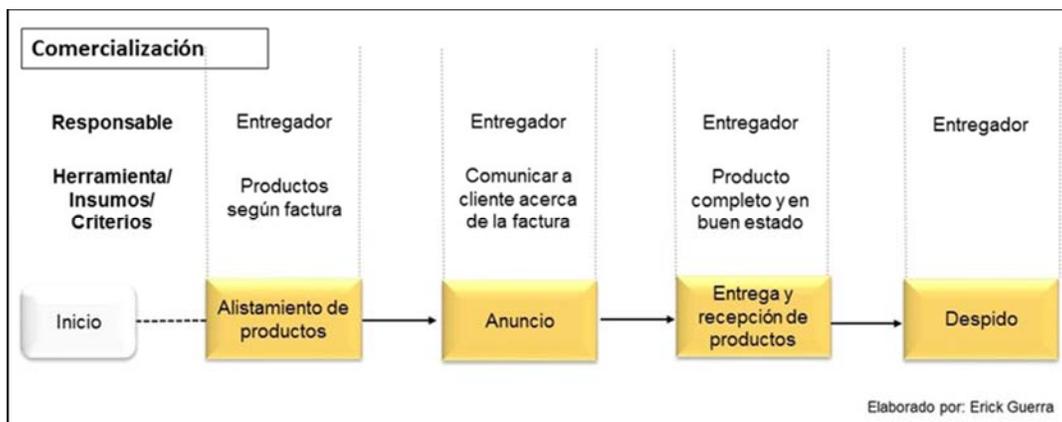
**FLUJOGRAMA 11: PROCESO DE DISTRIBUCIÓN**  
Elaborado por: Erick Guerra

El personal del departamento comercial envía el requerimiento al área de bodega para su respectiva facturación. Emitidas las facturas se consolida las cantidades de cada uno de los productos para luego ser separadas para ser enrutadas por sectores y por diferente transportista para luego ser despachados a los clientes.

### Recomendación:

No hay trenes de despacho establecidos por sectores, regiones o mercados, no existe cantidades mínimas a despachar o normas que rijan mediante costos cuando un despacho es válido o no. Muchas veces los despachos se hacen bajo criterio del personal a cargo, lo cual hace que el sistema de logística sea ineficiente por sus costos.

### 5.10. En lo referente a la Comercialización



FLUJOGRAMA 12: PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN  
Elaborado por: Erick Guerra

Una vez despachados los productos tienen que ser alistados para la según se detalla en las facturas para la entrega a los respectivos clientes, esto se realiza por el personal de entrega en ruta.

Al momento de identificar el cliente el personal se anuncia y comunica acerca de su factura. Acto seguido se entregan los productos en constatación del cliente y el valida que el producto este en buen estado y que todo concuerde según la factura.

Al final se realiza la despedida con el cliente.

### Recomendación:

Se sugiere que se establezca un plan de capacitación para el personal de distribución debido a que hay varios clientes insatisfechos por el servicio prestado en amabilidad y buen trato.

## 6. BIBLIOGRAFIA

### 6.1. Referencia Bibliográficas

- Ballou, R. (2004). *LOGISTICA Administración de la cadena de abastecimiento*, Quinta edición, México: Pearson.
- Hernández, F. (2014). *Introducción a los negocios internacionales*. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México: Eumed.net.
- Galindo, M. (2008). *Diccionario de Economía Aplicada*, Ecobook.
- Gómez, JM. (2013). *Gestión Logística Comercial*, Madrid: Mc Graw Hill.
- Gómez, JM. (2003). *Gestión Logística Comercial*, Madrid: Mc Graw Hill.
- USAID. (2010). *Manual de logística – Guía práctica para la gerencia de cadenas de suministro de productos de salud*, Estados Unidos: Proyecto Deliver.
- Altvater E., Mahnkopf, B. (2002). *Las limitaciones de la globalización*. Siglo XXI Editores S.A. de C.V. México: UNAM.
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la Investigación* ,1ª edición, España: McGraw Hill,
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Venezuela: Fondo Editorial UPEL.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (4ª ed.). Venezuela: Episteme.
- Rodríguez, G., Gil, J., Gracia, E. (1996). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. España: Ediciones Aljibe.
- Selltiz, C. , Wrightsman, L. y Cook, S. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. (9a ed.). España: Rialp.

## 6.2. Publicaciones

Estado plurinacional de Bolivia, *Guía de importación*, La Paz.

Promueve Bolivia, *Como exportar – Guía para productores, micro y pequeños empresarios*.

Terminal portuaria Arica, *¿Cómo controlar los tiempos en el desconsolidado por TPA para carga en tránsito a Bolivia?*

Carlos Hernández Bazo, *Rol de la planificación en la cadena de suministro*, marzo 2011.

Estado Plurinacional de Bolivia, *Ley general de aduanas*, compilación actualizada con modificaciones aprobadas hasta abril de 2013.

Estado Plurinacional de Bolivia, *reglamento sanitario de los alimentos*, Decreto supremo, 9 de marzo del 2003.

## 6.3. Páginas Web

[www.confiteca.com](http://www.confiteca.com)

<http://www.comercioyaduanas.com.mx/>

<http://www.concepto.de/>

<http://www.aduana.gob.bo/aduana7/content/asociaci%C3%B3n-Latinoamericana-de-integraci%C3%B3n-aladi>

[www.fiscalcomunicacion.com](http://www.fiscalcomunicacion.com)

<http://www.aladi.org/>

<http://www.promueve.gob.bo/acuerdos.aspx>

<http://www.aduana.gob.bo/>

[www.promexico.gob.mx](http://www.promexico.gob.mx)

## 7. ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA PRIMERA MUESTRA

#### ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO SOBRE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS CONFITECA A BOLIVIA

##### Planificación

1. ¿En el proceso de abastecimiento la empresa distribuidora cuenta con un departamento de planificación o existe una persona encargada exclusivamente en la planificación y aprovisionamiento de la mercadería?

 SI NO

2. ¿Cuál es el sistema actual de planificación de la demanda de mercadería desde Bolivia?

Sistema interno del distribuidor

Sistema asesorado por Confiteca

Ninguno

3. ¿Cuál es el principal criterio utilizado para calcular la demanda de productos?

Tendencia de ventas

Estacionalidad de productos

Regularidad de pedidos

Otros

4. ¿Considera usted que el sistema actual de planificación de la demanda es el más óptimo para la operación de exportación de productos de Confiteca hacia Bolivia?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

No sabe

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. ¿Considera que el método utilizado en la planificación de la demanda aporta a los objetivos de la operación?

 SI NO

Porqué:

---

---

6. ¿En busca de mejorar la planificación de la demanda cree usted que sea necesario el establecer un sistema informático que otorgue más confiabilidad en la generación de pedidos?

 SI NO

**Producción**

7. ¿Debido a los pedidos periódicos de mercadería, Confiteca cuenta con inventario de seguridad para el aprovisionamiento de materiales para la producción de productos de exportación a Bolivia?

 SI NO

¿De cuántos días cree usted que debe ser inventario optimo?

 30 45 60

8. De los siguientes procesos que intervienen en los procesos previos para la exportación ¿Cuál cree usted que se puede ser más eficiente en tiempos de ejecución?

Compra de materiales

Producción de mercadería

Empaque

Asuntos legales


**Navegacion**

9. ¿Considera usted que los costos logísticos son adecuados según el servicio que ofrece la naviera?

 SI NO

**ANEXO 2: ENCUESTA SEGUNDA MUESTRA**

**ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO SOBRE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS CONFITECA A BOLIVIA**

**Nacionalización**

1. ¿Las leyes aduaneras de Bolivia colaboran con rapidez en los procesos de desaduanización de la mercadería exportada desde Ecuador?

SI

NO

¿Cuál es el tiempo actual de nacionalización de mercadería?

7

14

21

Más

**Almacenamiento**

2. ¿Cual es el sistema de inventarios utilizado para controlar las fechas de almacenamiento?

FIFO

Promedio Ponderado

LIFO

Ninguno

3. ¿Es frecuente que se presenten desabastecimientos de mercadería de Confiteca en bodega?

SI

NO

4. ¿Con qué frecuencia se realizan inventarios de mercadería en bodega?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

5. ¿Cree usted que la implementación de un sistema informático permitirá disminuir costos de almacenaje?

SI

NO

6. ¿Existe una persona encargada de la distribución de mercadería hacia las respectivas regionales?

SI

NO

¿Cuál es el método o criterio utilizado para realizar estos movimientos de mercadería?

Tendencia de ventas

Estacionalidad de productos

Regularidad de pedidos

Otros

**Distribución**

7. ¿Existe una tabla de mínimos de carga por peso o volumen establecido por ciudad para optimizar el costo de fletes?

 SI NO

**Comercialización**

8. ¿Como calificaría usted la calidad de servicio entregado por el personal de distribución al momento de recibir la mercadería?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Ni bueno, ni malo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

9. ¿En cual de las siguientes fases cree usted que deberíamos mejorar?

Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Dsponibilidad de mercaderia	<input type="checkbox"/>
Servicio de transporte	<input type="checkbox"/>
Cobro de cartera	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="text"/>

10. ¿Cree que una mejor disponibilidad de mercadería podría incrementar sus ganancias?

 SI NO

**CERTIFICADO**

Yo, Edison Meza Peñaherrera, certifico que el Trabajo de Titulación que lleva como título: **Propuesta de diseño de procesos logísticos que permita optimizar la distribución de productos CONFITECA en BOLIVIA**, cuyo autor es el aspirante a Magister en Negocios Internacionales Guerra Lanas Erick René, cumple con los lineamientos de estilo y redacción de Trabajos de Grado, contenidos en las Normas APA 6ta. Edición.

Esta certificación ha sido extendida en la ciudad de Quito, a los veinte y siete días del mes de marzo de dos mil diez y siete.

Atentamente,



**MsC. Edison Meza Peñaherrera**  
**C.I. 1705333957-8**