



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VETERINARIOS. CASO AMBAVET

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Negocios Internacionales**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autora:

Gyslaine Estefanía Bermúdez Cobo

Director:

PhD. Carlos Ernesto Flores Tapia

Ambato – Ecuador

Agosto 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **GYSLAINE ESTEFANÍA BERMÚDEZ COBO**, con cédula de ciudadanía **0704985720**, autora del trabajo de graduación titulado: "OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VETERINARIOS. CASO AMBAVET", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, agosto 2025



Gyslaine Estefanía Bermúdez Cobo

CC. 0704985720

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS VETERINARIOS. CASO AMBAVET

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Gyslaine Estefanía Bermúdez Cobo

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. PhD.
CC. 1709505695

CALIFICADOR

f.  CARLOS ERNESTO FLORES TAPIA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.  MARCO JACOBO CISNEROS MARTINEZ
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Renato Estuardo Paredes Cruz, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f.  RENATO ESTUARDO PAREDES CRUZ
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR


Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f.  Fredy Leonardo Ibarra Sandoval
Time Stamping Security Data

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.  DIEGO GONZALO COCA CHANALATA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Ambato – Ecuador
Agosto 2025

DEDICATORIA

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida.

En especial a ti, mamá, por tu amor incondicional, tu fortaleza incansable y tu fe en mí, aun en los momentos más difíciles.

Gracias por ser mi guía, mi refugio y mi mayor inspiración.

A mi padre, por su presencia firme, sus consejos sabios y por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo y la responsabilidad.

A mis hermanos, por estar siempre ahí, por sus palabras de aliento, su paciencia y su compañía a lo largo de este camino.

Cada uno, a su manera, ha sido parte esencial de este logro.

Con todo mi amor y gratitud.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme dado la fuerza, la salud y las oportunidades necesarias para llegar hasta este momento. Su guía y bendición han sido fundamentales en cada paso de este camino.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo de titulación.

Agradezco profundamente a mi director de titulación, el PhD. Carlos Ernesto Flores Tapia, por su valiosa guía, sus enseñanzas, su disposición constante y por compartir generosamente sus conocimientos. Su acompañamiento fue clave para el desarrollo de este proyecto con rigurosidad y calidad.

A mi familia, por su amor, comprensión y apoyo incondicional en cada etapa de mi formación. Gracias por creer en mí y por ser siempre mi mayor motivación.

A mis compañeros de carrera, con quienes compartí aprendizajes, desafíos y momentos que marcaron mi vida universitaria. Su compañerismo y apoyo fueron esenciales para hacer de este proceso una experiencia enriquecedora.

Finalmente, agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, por brindarme una formación académica sólida y por contar con un cuerpo docente comprometido con la excelencia. Gracias por haber sido el espacio donde crecí tanto personal como profesionalmente.

RESUMEN

La investigación sobre el proceso de importación y comercialización de productos veterinarios en Ambavet responde a la necesidad de comprender cómo estos procesos afectan la competitividad de la empresa. En Ecuador, las empresas importadoras enfrentan desafíos logísticos y normativos que impactan tanto en su operación como en el servicio a los clientes. En este sentido, el estudio es fundamental para Ambavet, pues permite la identificación de áreas de mejora en su cadena de suministro y la búsqueda de soluciones que optimicen su desempeño.

El objetivo general de la investigación es analizar el proceso de importación y comercialización de productos veterinarios para la toma de decisiones en Ambavet, con el fin de que se determinen los factores claves que influyen en la competitividad de la empresa. Este análisis es relevante para el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y efectividad operativa, fortaleciéndose con ello, la posición de Ambavet en el mercado ecuatoriano.

El estudio es descriptivo-explicativo, con un enfoque mixto en donde se combina métodos cuantitativos y cualitativos, que permite profundizar en los procesos internos de la empresa. Asimismo, se emplean métodos teóricos tales como el análisis y síntesis, inducción, deducción, dado que, se busca comprender cómo los factores logísticos y normativos impactan en la comercialización de productos veterinarios.

Los resultados de la investigación proporcionan información proactiva para tomar decisiones oportunas con respecto a los procesos de importación y comercialización en la empresa Ambavet.

Palabras clave: proceso de importación, comercio exterior, productos veterinarios, competitividad, logística, cadena de suministro.

ABSTRACT

The research on the process of importing and marketing veterinary products at Ambavet responds to the need to understand how these processes affect the company's competitiveness. In Ecuador, importing companies face logistical and regulatory challenges that impact both their operations and customer service. In this sense, the study is fundamental for Ambavet, as it allows the identification of areas for improvement in its supply chain and the search for solutions that optimize its performance.

The overall objective of the research is to analyze the process of importing and marketing veterinary products for decision-making at Ambavet, in order to determine the key factors that influence the company's competitiveness. This analysis is relevant for improving operational efficiency, efficacy, and effectiveness, thereby strengthening Ambavet's position in the Ecuadorian market.

The study is descriptive-explanatory, with a mixed approach combining quantitative and qualitative methods, which allows for a deeper understanding of the company's internal processes. Theoretical methods such as analysis and synthesis, induction, and deduction are also used, as the aim is to understand how logistical and regulatory factors impact the marketing of veterinary products.

The results of the research provide proactive information for making timely decisions regarding import and marketing processes at Ambavet.

Keywords: *import process, foreign trade, veterinary products, competitiveness, logistics, supply chain*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Normativas internacionales en el comercio de productos de la industria veterinaria.....	4
1.2. Gestión logística y comercialización de productos de la industria veterinaria .	9
1.3. Tendencias en la distribución y comercialización de productos importados de la industria veterinaria	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	16
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	16
2.2. Caracterización del país de origen: Paraguay.....	23
2.3. Caracterización de la empresa Ambavet.....	27
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.1. Análisis de los resultados del estudio de campo	34
3.2. Propuesta de optimización del proceso de importación y comercialización de productos veterinarios	43
3.3. Comprobación de la idea a defender	48
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	61

INTRODUCCIÓN

En el ámbito global, las regulaciones internacionales en comercio y aduanas han generado un escenario desafiante para las empresas importadoras, especialmente en sectores especializados como el veterinario. Estas normativas, que incluyen tratados comerciales, restricciones fitosanitarias y medidas antidumping, impactan directamente en los costos y tiempos de operación. Por ello, es crucial que las empresas adapten sus estrategias para alinearse con las exigencias internacionales y garantizar una competitividad sostenible.

La importación y comercialización de productos veterinarios en Ecuador son fundamentales para el desarrollo del sector agropecuario y la salud animal. Según Cevallos (2022), la importación de estos productos es crucial para el abastecimiento del sector ganadero, lo que garantiza los insumos esenciales para la salud animal en el país.

Es así como las empresas importadoras de productos veterinarios, como Ambavet, enfrentan desafíos en la gestión de su cadena de suministro, lo que afecta la eficiencia y competitividad. Según Arteaga & Palma (2023), el sector de productos veterinarios en Ecuador ha mostrado deficiencias en el control y manejo de inventarios, lo que repercute en la capacidad de respuesta de las empresas ante la demanda del mercado. La gestión inadecuada de estos procesos, junto con las dificultades logísticas derivadas de las políticas aduaneras, obstaculiza la optimización de los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente. De acuerdo con los estudios sobre el control de inventarios en clínicas veterinarias, se destaca que una adecuada planificación y el uso de herramientas tecnológicas son fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas dentro de este sector.

Además, Ambavet experimenta dificultades para optimizar sus operaciones comerciales y logísticas, que son internas a la empresa. Según las conclusiones de un estudio realizado por Arteaga & Palma (2023), las empresas ecuatorianas que operan en el sector veterinario, como Ambavet, no han desarrollado métodos

eficientes para la distribución de productos, lo que obstaculiza su crecimiento y expansión en el mercado. Otro factor que se suma a la ineficiencia operativa es la ausencia de planificación estratégica y la incapacidad de gestionar eficazmente el inventario. Es esencial que se aborden estas preocupaciones internas, debido que la industria veterinaria en Ecuador está en continua expansión, y empresas como Ambavet están obligadas a adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y optimizar sus procedimientos para mantener su ventaja competitiva. Para resolver estos problemas y mejorar su posicionamiento en el mercado, es fundamental aumentar la eficacia de la cadena de suministro y aplicar la tecnología adecuada (Flores-Tapia, Pérez-González, Maza-Ávila, & Flores-Cevallos, 2022).

En función de la situación descrita, el problema científico se centra en la siguiente interrogante: ¿qué factores inciden en la optimización del proceso de importación y comercialización de los productos veterinarios en Ambavet? Para lo cual, la idea a defender es la siguiente: El análisis del proceso de importación y comercialización de productos veterinarios facilita la detección de los problemas existentes y la toma de decisiones proactivas en la empresa AMBAVET.

El objetivo general es analizar el proceso de importación y comercialización de productos veterinarios para la toma de decisiones en Ambavet, estableciéndose como objetivos específicos: (1) fundamentar teóricamente el proceso de importación y comercialización de productos veterinarios para la toma de decisiones, (2) analizar las normativas y regulaciones aduaneras que afectan el proceso de importación de productos veterinarios en Ecuador para el análisis de los factores que lo afectan y (3) determinar los factores que afectan el proceso de importación y comercialización de productos veterinarios para la propuesta de mejora en la toma de decisiones en Ambavet.

La investigación se basa en un alcance descriptivo-explicativo y el enfoque mixto, en donde se combina métodos cuantitativos y cualitativos. Los métodos teóricos utilizados son: el analítico sintético y el analítico deductivo, por su parte las técnicas empleadas para la recolección de la información son entrevistas y encuestas,

mientras que para el procesamiento de la información se utiliza el software SPSS y Atlas Ti.

Este estudio es fundamental a nivel teórico porque aborda la optimización de los procesos de importación y comercialización de productos veterinarios, una temática crucial para mejorar la competitividad empresarial en un mercado desafiante como el ecuatoriano. La investigación aporta también herramientas y análisis que permiten identificar factores clave que afectan el desempeño logístico y comercial, proponer soluciones que fortalecen la eficiencia y la sostenibilidad operativa. Además, genera conocimiento aplicable que contribuye al desarrollo de estrategias innovadoras, no solo para la empresa Ambavet, sino también para otras organizaciones del sector, impacta positivamente en la calidad del servicio y en la capacidad de adaptación a las normativas cambiantes.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

En este capítulo, se discuten las principales reglas internacionales que regulan el comercio de productos de la industria veterinaria, así como las tendencias y problemas actuales en la distribución y venta de estos productos. Por esta razón, en el contexto global y las reglas estrictas que afectan este sector, es fundamental entender cómo las empresas se ajustan a las normas de salud y fitosanitarias internacionales para asegurar la calidad y seguridad de los productos veterinarios. Con lo cual, se examinan las innovaciones tecnológicas y los cambios en el comportamiento de los consumidores que mejoran el futuro de la industria. De esta manera, este capítulo ofrece una visión integral del entorno normativo y comercial que influye en la industria veterinaria a nivel global.

1.1. Normativas internacionales en el comercio de productos de la industria veterinaria

El comercio internacional de productos de la industria veterinaria está altamente regulado por normativas internacionales que buscan garantizar la seguridad sanitaria de los productos que cruzan fronteras. Diseñados para salvaguardar la salud pública y animal, estas normas se cumplen para detener la propagación de enfermedades animales que ponen en peligro la salud humana. Se aplican estrictas normas de calidad, seguridad y trazabilidad a los productos veterinarios, incluidos medicamentos, vacunas y otros insumos. Supervisadas por organizaciones internacionales como la Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA, 2025) y la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2025), estas normas comprenden criterios fitosanitarios que se cumplen antes de que las mercancías entren en una nación en virtud de sus acuerdos sanitarios y fitosanitarios (MSF).

La Organización Mundial del Comercio (OMC, 2025) desempeña un papel crucial en la normativa del comercio global, pues define las directrices que guían los intercambios comerciales entre países, incluye los productos veterinarios. En este contexto, Millet (2004) argumenta que la OMC juega un rol importante en la reducción de obstáculos tanto arancelarios como no arancelarios, además de

ayudar a establecer un marco institucional que promueve la previsibilidad y la transparencia en las operaciones comerciales. Este marco es particularmente esencial para sectores regulados, como el de los medicamentos y las vacunas veterinarias, que cumplen con normas internacionales antes de su venta.

Es importante señalar que la OMC (Organización Mundial del Comercio, 2025), mediante su acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF), establece principios clave que permiten a los países implementar medidas de salud para proteger la salud de los animales y evitar riesgos a la salud pública, sin imponer restricciones comerciales injustas. De esta manera, la organización ayuda a resolver problemas en el comercio que están relacionados con estas medidas, para promover un comercio más fácil y sin obstáculos innecesarios.

Por otro lado, la Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA, 2025) es un organismo esencial que regula la sanidad animal a nivel mundial. Este organismo es responsable de la creación de los Códigos Sanitarios Internacionales para los Animales Terrestres, que establecen las pautas que siguen los países para garantizar que los productos veterinarios no representen un riesgo para la salud animal o humana. “La OMSA también ha establecido protocolos sobre el control de enfermedades de trazabilidad de los bienes veterinarios, que son fundamentales para garantizar la calidad y seguridad en el comercio internacional” (Méndez, 2021, p. 98).

El Codex Alimentarius, creado por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2025) y la OMS (Organización Mundial de la Salud, 2025) es un conjunto completo de normas, guías y buenas prácticas que cubren todos los aspectos importantes de la producción, procesamiento, etiquetado y venta de alimentos, incluye productos de origen animal.

Según Díaz Monroy et al. (2025), el Codex es muy importante para regular y promover la seguridad alimentaria a nivel mundial. Sus pautas incluyen requisitos específicos para productos veterinarios, como medicamentos y vacunas usados en la ganadería, que afectan la salud pública y la cadena de alimentos. Las normas

del Codex se aplican no solo a los alimentos, sino también a los insumos veterinarios que influyen en la seguridad y calidad de los productos para el consumo humano, con el fin de que sean seguros y no representen riesgos para los consumidores.

Los productos veterinarios siguen rigurosamente las reglas de etiquetado y trazabilidad para asegurar su seguridad y efectividad. Varios organismos internacionales piden que estos productos tengan etiquetas claras que contengan información sobre su composición, cómo usarlos y advertencias de seguridad. Además, la trazabilidad de estos productos permite a las autoridades de salud seguir su camino a través de la cadena de suministro. Esto asegura que los productos lleguen a su destino sin cambios y que se mantengan en las condiciones de seguridad requeridas. De esta manera, se asegura la calidad del producto y se reducen los riesgos para la salud pública y animal, al cumplir con los estándares de calidad en cada etapa del proceso. La trazabilidad es muy importante para prevenir riesgos y cumplir con los requisitos legales durante todo el ciclo de vida del producto (Flores-Tapia, Flores-Cevallos, & Flores-Cevallos, 2023a).

Por otro lado, Ecuador está clasificado como una economía emergente y participa en el comercio internacional, lo que conlleva una serie de desafíos que son especialmente relevantes para la competitividad de las empresas en ciertos sectores especializados, como los de la industria veterinaria. La mayoría de las empresas dedicadas a la importación y comercialización de estos bienes enfrentan importantes barreras logísticas, regulatorias e infraestructurales. En este marco, la investigación realizada por Cali (2021) se centra en la Importadora Allauca y discute cómo mejorar la infraestructura y optimizar la logística alivia las limitaciones de la cadena de suministro.

Las deficiencias en los sistemas de transporte y almacenamiento no solo resultan en una reducción de costos, sino que también mejora la competitividad en el mercado de las empresas locales e internacionales. Con una mejor gestión de la cadena de suministro, las empresas aseguran la fiabilidad en el cumplimiento de plazos de entrega, optimizar el uso de recursos y, por ende, mejorar la calidad de

sus productos, lo que ofrece una ventaja estratégica sobre sus competidores. Las inversiones en infraestructura logística, por lo tanto, son un requisito fundamental para mejorar la competitividad y el dinamismo global en el entorno empresarial.

Las políticas aduaneras y el marco normativo sobre comercio exterior constituyen aspectos clave que las empresas toman en cuenta para lograr el éxito en sus actividades. Aspiazu & Medina (2014), explican que la desaduanización, esto es el proceso donde las mercancías son nacionalizadas y se encuentran bajo control aduanero, corresponde a un proceso crítico para el control de los tiempos y costos en el comercio exterior. Este proceso documental tiene que ver con cumplir ciertos procedimientos ante (SENAE, 2025), lo cual genera períodos de espera para la entrega de las mercancías sumado a demoras y generar subsidios a causa de los trámites necesarios. El control aduanero eficaz es de vital importancia para reducir el efecto que estos trámites aduaneros suponen sobre el tiempo y costos de entrega, particularmente para las empresas importadoras que se han vuelto sobre exigentes por la agilidad en la disponibilidad de productos como sucede en el sector de artículos médicos.

La adecuada elección de un Incoterm proporciona a las empresas una mayor gestión sobre los gastos vinculados a la transacción internacional, lo que resulta particularmente esencial para empresas países emergentes que se encuentran con retos originados por la fluctuación de precios y la incertidumbre en los mercados mundiales. De acuerdo con Sánchez et al. (2025), los Incoterms funcionan como un esquema de distribución de obligaciones entre compradores y vendedores, lo que no solo simplifica la administración de riesgos, sino que también reduce la posibilidad de conflictos acerca de quién carga con determinados gastos o responsabilidades durante el traslado de bienes. Igualmente, la aplicación de Incoterms claros y bien establecidos ayuda significativamente a incrementar la transparencia y eficacia en las transacciones de comercio internacional, lo que mejora de esta manera los procedimientos logísticos.

El comercio internacional es un motor clave para el progreso de los países emergentes; sin embargo, este proceso siempre está acompañado de barreras

comerciales internacionales que obstaculizan la expansión y el crecimiento de las empresas. Estas barreras, tanto arancelarias como no arancelarias, especialmente en mercados como Ecuador, donde las empresas operan en un entorno legal y logístico en constante cambio.

Las barreras arancelarias son tarifas e impuestos que las naciones cobran sobre ciertos bienes importados. En este caso, su finalidad es proteger la producción local al hacer que los productos extranjeros sean más caros para los consumidores. En economías más débiles, estas tarifas son comúnmente muy altas, encarece a bienes a nivel internacional y limita el acceso a mercados internacionales a costos más atractivos. Este tipo de restricciones afecta, por ejemplo, a empresas que importan artículos especializados como insumos veterinarios, pues el costo adicional del arancel los coloca con una posición muy poco competitiva lamentablemente en muchos países (Flores-Tapia, Flores-Cevallos, & Flores-Cevallos, 2023b).

Las barreras no arancelarias son restricciones que no suponen el pago de un impuesto y que, aun así, impactan el comercio internacional. Estos tipos de barreras comprenden una gran cantidad de medidas como cuotas y licencias de importación, control de calidad, restricciones sanitarias y fitosanitarias, entre otras. En este sentido, las regulaciones sobre calidad y seguridad de los productos de la industria veterinaria son fundamentales para proteger tanto la salud pública como la salud animal. Sin embargo, estas normativas son muy estrictas y varían de un país a otro, lo que dificulta que las empresas mantengan un proceso de importación ágil y eficiente. Además, las restricciones sanitarias, que son diseñadas para evitar la propagación de enfermedades, a menudo exigen que dichos productos sean sometidos a rigurosos controles, lo que añade complejidad y costos al proceso.

En campos como la política y a la economía de una nación también influyen los mercados emergentes. En este orden de ideas, el cambio de las políticas comerciales, así como la aparición de nuevas reglas sin aviso previo incrementan el riesgo en el mercado para las empresas importadoras. Por ejemplo, en el caso de Ecuador, las aduanas y el control cambiario sufren modificaciones, lo que pone

en riesgo la rentabilidad y la estabilidad en la fiabilidad de los gastos en importaciones previsibles. De esta forma, las empresas tienen que contrarrestar de forma proactiva la incertidumbre normativa a través de ajustarse a las nuevas políticas (Villagómez, Trujillo, Ávila, & Landázuri, 2024).

1.2. Gestión logística y comercialización de productos de la industria veterinaria

En relación a la administración logística y la venta de productos veterinarios, es importante destacar que son elementos clave para garantizar que los insumos lleguen a su destino final de forma eficaz y eficiente; por otro lado, en el contexto de la globalización y el crecimiento continuo de los mercados, la logística en el sector veterinario ha experimentado significativas transformaciones, especialmente en lo concerniente a la importación y distribución de productos destinados a la veterinaria. Igualmente, este procedimiento conlleva la implicación de varios participantes, que oscilan entre proveedores internacionales y distribuidores locales; por tal motivo, se hace esencial una cooperación estrecha entre estos, con el objetivo de proteger la calidad de los productos y acatar las regulaciones de salud en vigor (Ballou, 2004).

La logística asociada a la venta de productos veterinarios comprende tareas que van desde la compra y el almacenamiento, hasta el transporte y la distribución; por lo tanto, las compañías del sector necesitan mejorar sus cadenas de suministro para enfrentar los retos que conlleva el aumento en la demanda a escala nacional e internacional (Tacle, 2023). Igualmente, la eficacia en la administración de inventarios y la correcta selección de los medios de transporte son esenciales para mantener la competitividad, pues una gestión logística eficiente impacta directamente en los rendimientos financieros de las organizaciones (Solistica, 2025).

Por otro lado, para gestionar la venta de productos veterinarios, es necesario un enfoque completo que incluya la logística y las estrategias de marketing. En este sentido, elegir bien los medios de transporte, ya sean terrestres, marítimos o

aéreos, es fundamental para asegurar que las entregas sean puntuales y en buenas condiciones. También, es muy importante tener un buen sistema de control de inventarios para evitar quedarnos sin productos o tener demasiados. Esto causa pérdidas de dinero y poner en peligro el negocio (Airpharm, 2025).

"El proceso de distribución no solo depende de la logística física, sino que también está influenciado por las necesidades específicas de cada segmento de mercado" (Ballou, 2004). La segmentación del mercado se presenta como un factor crucial para una comercialización eficiente; por consiguiente, los mercados se segmentan de acuerdo con el tipo de producto, el perfil del cliente o la región geográfica. En consecuencia, las empresas necesitan desarrollar estrategias que se adapten a las particularidades de cada segmento, para maximizar así la eficiencia y calidad en el servicio.

Otro aspecto importante en la gestión logística de productos veterinarios es manejar bien los inventarios. Estos productos, como medicamentos y vacunas, tienen fechas de caducidad y necesitan condiciones de almacenamiento específicas, como temperatura controlada. No tener un control riguroso de los inventarios causa problemas como la falta de productos esenciales o tener demasiados productos que no se venden. Esto lleva a pérdidas de dinero y a una mala administración de los recursos. Por lo tanto, es imprescindible que las empresas apliquen prácticas para controlar el inventario que les ayuden a monitorear bien sus existencias, anticipar la demanda y usar mejor el espacio de almacenamiento.

Relacionado con lo anterior, en cuanto a la distribución, también es imperativo tomar decisiones estratégicas en relación con la localización de los centros de distribución y la optimización de las rutas de distribución. La cercanía a los clientes, el tiempo de tránsito y los costos de transporte emergen como elementos determinantes para la eficiencia de la distribución. Por consiguiente, las organizaciones tienen que realizar una evaluación constante de las alternativas de transporte y almacenamiento con el objetivo de minimizar los costos operativos y garantizar una distribución eficaz. Adicionalmente, la implementación de prácticas ecológicas y la utilización de vehículos sostenibles adquieren mayor importancia,

debido al incremento en la presión regulatoria y la demanda por una mayor responsabilidad social corporativa.

El sector de productos veterinarios experimenta una expansión notable, catalizada por el incremento de la población animal, un incremento en el énfasis en la salud animal y la expansión de la industria ganadera y avícola. Este crecimiento propicia una demanda incrementada de productos de alta calidad y servicios vinculados. De tal manera, las empresas se adaptan rápidamente a las expectativas cambiantes de los consumidores y a la constante evolución de las normas internacionales. Esto necesita una respuesta rápida y un enfoque activo para aumentar la competitividad, al mejorar las cadenas de suministro y las estrategias de marketing.

A su vez, la incorporación de tecnologías en la gestión logística es fundamental para mejorar la eficiencia en las operaciones de las empresas. Usar herramientas tecnológicas hace que los procesos sean más eficaces, baja los costos operativos y mejora la calidad del servicio. Por consiguiente, usar soluciones avanzadas da a las organizaciones más visibilidad en cada etapa de la cadena de suministro, lo que ayuda a tomar decisiones informadas y a tiempo. La automatización de los procesos logísticos ayuda a disminuir los errores humanos y ahorrar el tiempo necesario para gestionar inventarios y distribuir productos. La combinación de diferentes plataformas tecnológicas mejora la comunicación y la colaboración entre los distintos participantes de la cadena de suministro. Así, usar tecnologías en la gestión logística no solo mejora la eficiencia, sino que también ayuda a las empresas a adaptarse y ser competitivas en un entorno más exigente (Fernández y Fernández-Arroyo et al., 2018).

Por consiguiente, los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) se emplean en las compañías para valorar su desempeño y eficacia en la consecución de las metas estratégicas propuestas; estos indicadores facilitan la evaluación de la eficacia de los procesos operativos y suministran información pertinente para la toma de decisiones. La rotación de inventarios es uno de los KPIs más importantes, indica la cantidad de veces que los productos se venden y se reponen en un lapso específico, lo que mejora la administración del stock. Además, la satisfacción del

cliente emerge como otro indicador clave de rendimiento, dado que muestra el nivel de acuerdo de los clientes con los productos y servicios; esta información influye directamente en la lealtad de los clientes y la posibilidad de realizar compras reiteradas.

En cambio, la disponibilidad de productos evalúa la habilidad de la compañía para cubrir las necesidades de los clientes en el instante preciso, al prevenir escasez y asegurar una experiencia satisfactoria. Estos indicadores clave de rendimiento son fundamentales para incrementar la eficacia operacional y preservar la competitividad en el mercado. Según lo expuesto, la administración logística y la venta de productos veterinarios son fundamentales para garantizar una distribución eficaz y un servicio de alta calidad. En este contexto, una adecuada gestión de inventarios y la elección correcta de medios de transporte son elementos esenciales para incrementar la competitividad y maximizar los recursos. Por consiguiente, la segmentación de mercado se convierte en un aspecto fundamental para adaptar las estrategias a las necesidades de los clientes.

Además, la incorporación de tecnologías avanzadas facilita la automatización y mejora la visibilidad a lo largo de la cadena de suministro, al incrementar la eficiencia operativa. Así mismo, el uso de KPIs permite medir el desempeño de las empresas, para facilitar la toma de decisiones y garantizar la satisfacción del cliente y la disponibilidad de productos.

1.3.Tendencias en la distribución y comercialización de productos importados de la industria veterinaria

El sector de la venta y distribución de productos veterinarios cambia de manera continua por razones económicas, tecnológicas y sociales. Estas transformaciones se ven en nuevas maneras de vender, mayores demandas de calidad y en la adaptación a lo que los consumidores esperan y a los cambios en las regulaciones. De tal manera, la globalización es clave, debido que ha permitido que los productos veterinarios lleguen a mercados internacionales y ha aumentado la competencia. No obstante, este proceso también trae el desafío de ajustarse a normas y reglas

internacionales, para asegurar que se cumplan los estándares locales y globales (Hidalgo Sanz, 2020).

Además, la demanda de productos de mayor calidad ha aumentado, lo que obliga a las empresas a garantizar no solo la efectividad de los productos, sino también su seguridad, trazabilidad y sostenibilidad. La globalización es un factor clave en este proceso, permite que los productos veterinarios crucen fronteras con mayor facilidad, pero también intensificar la competencia entre las empresas locales e internacionales. Este fenómeno brinda a las pequeñas y medianas empresas acceso a mercados más amplios, sin embargo, también ha generado la necesidad de ajustarse a normativas internacionales más estrictas.

Por tal motivo, uno de los cambios más notables es el comportamiento de los consumidores, quienes demandan productos de mayor calidad y más responsables desde el punto de vista ético. Según (Córdova, 2022), los consumidores muestran un creciente interés por la trazabilidad de los productos, al exigir transparencia en su producción y distribución. Con lo cual, este cambio en las expectativas ha impulsado a las empresas a adoptar prácticas más sostenibles y responsables, tanto en la fabricación como en la comercialización, lo que ha influido en la manera en que los productos veterinarios son presentados al mercado.

Igualmente, la especialización en productos veterinarios tiene una relevancia cada vez mayor, debido a los progresos en medicina veterinaria y la variedad de demandas del mercado que han impulsado la creación de productos más particulares para diversas especies de animales. Por otro lado, "la medicina veterinaria de precisión, fundamentada en la personalización de tratamientos y productos, es transformada la manera en que tratamos la salud de los animales" (Guerrero, 2020). Esta inclinación hacia la segmentación y personalización de productos ha facilitado a las compañías la provisión de soluciones más eficaces y especializadas, lo que es muy apreciado por los consumidores y expertos en la industria.

Así, el aumento del comercio electrónico es otro factor que ha cambiado la forma de comercializar productos veterinarios. Según Susana et al. (2023), usar plataformas de comercio electrónico en el ámbito veterinario ha permitido a las empresas conectar directamente con los consumidores, lo que elimina intermediarios y disminuye costos.

Además, este modelo de negocio hace más fácil la distribución y venta de productos, al mejorar el acceso, sobre todo en áreas donde la infraestructura de distribución tradicional es escasa. Los autores señalan que estos avances han mejorado los servicios al cliente y han automatizado procesos como ventas y facturación, al utilizar la integración de las TICs en las operaciones financieras diarias.

En relación con lo anterior, la sostenibilidad se convierte en una tendencia importante en la producción y distribución de productos veterinarios. Con el aumento de la conciencia sobre el medio ambiente, las empresas han empezado a adoptar prácticas responsables, como usar materiales reciclables y reducir su huella de carbono. Este nuevo enfoque ha afectado cómo actúan los consumidores, que ahora prefieren cada vez más productos ecológicos que también ayudan al bienestar del planeta.

Como resultado, la necesidad de productos sostenibles ha hecho que las empresas adopten prácticas más responsables en toda su cadena de suministro, desde la producción hasta la distribución. Por lo tanto, se busca no solo cumplir con las necesidades de los consumidores, sino también ayudar a cuidar el medio ambiente y promover un futuro más sostenible.

En relación con esto, el concepto de Marketing 6.0 simboliza un avance importante en las estrategias de marketing, al fusionar progresos tecnológicos con una perspectiva humana y moral. En este escenario, el Marketing 6.0 se centra en establecer una conexión con los consumidores no solo a nivel funcional, sino también emocional y social, con el objetivo de no solo cubrir sus requerimientos, sino también armonizarse con sus valores y anhelos.

Este método, en vez de enfocarse únicamente en la comercialización de productos, busca establecer relaciones genuinas y perdurables con los clientes, forjar un vínculo más sólido fundamentado en la confianza y en la identificación con los valores de la marca. Como señala (Philip Kotler, 2017), "el marketing va más allá de la simple venta de productos y se centra en la creación de relaciones significativas con los consumidores, al contribuir al bienestar social y ambiental". Las empresas que adoptan el Marketing 6.0 se esfuerzan por ser agentes de cambio positivo en la sociedad, de tal modo se promueve causas sociales y sostenibles, y consolidar su propósito en un mundo interconectado que valora cada vez más la responsabilidad social y la ética empresarial.

En resumen, las tendencias actuales en la venta y distribución de productos veterinarios muestran un movimiento hacia un mercado más global, especializado y que se preocupa por la sostenibilidad. Las empresas del sector se ajustan a lo que piden los consumidores, que buscan productos de buena calidad, respetuosos con el medio ambiente y que compartan sus valores. Además, el uso de tecnologías digitales y el cambio en el marketing han ayudado a las marcas a mejorar su relación con los clientes, de tal modo crear conexiones más genuinas y duraderas. Así, el futuro de la industria veterinaria depende de su habilidad para innovar, satisfacer las demandas del mercado y ayudar al bienestar social y ambiental.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Centrado en optimizar el proceso de importación y comercialización de productos veterinarios en Ambavet, el diseño metodológico de este estudio pretende describir los pasos para la recopilación, el análisis y la interpretación de los datos. Con énfasis en los procesos internos, este capítulo aborda los elementos que influyen en las operaciones logísticas, la legislación que rige el proceso de importación y la competitividad en el mercado ecuatoriano.

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

La investigación sobre la optimización del proceso de importación y comercialización de productos veterinarios en Ambavet se desarrolla con un enfoque mixto, al combinar métodos cuantitativos y cualitativos. El análisis cuantitativo se centra en medir indicadores como tiempos de entrega, costos logísticos y eficiencia operativa, mientras que el enfoque cualitativo permite explorar las experiencias internas y externas de la empresa, así como las regulaciones que afectan a sus procesos.

A través de entrevistas, encuestas y análisis documental, se identifica cómo las normativas internacionales y los desafíos logísticos impactan la competitividad en Ambavet. Los datos obtenidos permiten formular recomendaciones basadas en el análisis del mercado ecuatoriano y las capacidades internas de la empresa, lo que optimiza sus procesos y mejora su posicionamiento en el mercado. Esta metodología mixta permite obtener una comprensión integral de los factores que afectan a la empresa, para facilitar la toma de decisiones informadas (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

El tipo de investigación en este estudio es descriptivo y explicativo. Es descriptivo porque tiene como objetivo detallar características, procesos y fenómenos directamente relacionados con los procesos de importación y comercialización de productos veterinarios en Ambavet. Esto incluye la descripción de los elementos logísticos y operacionales que impactan la competitividad de la empresa. Según

Tamayo (2011), la investigación descriptiva comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos, para así conocer situaciones y comportamientos en el presente.

Es explicativo porque busca exponer las causas y condiciones que originan los eventos y situaciones que impactan los procesos de la empresa. Esto se enfoca en entender los factores logísticos y normativos que inciden directamente en la comercialización y el proceso de importación de productos de la industria veterinaria, lo que proporciona un mayor entendimiento de los factores que influyen en la competitividad de Ambavet (Trymata, 2025).

El diseño de la investigación es no experimental transeccional. Se analiza el objeto de estudio en su contexto real, sin manipular las variables y se mide cómo las percepciones y características de los procesos internos afectan la eficiencia operativa de Ambavet. La investigación se realiza en un momento específico, que permite un análisis detallado de la situación actual de la empresa. Las técnicas empleadas para la recolección de datos incluyen entrevistas, encuestas y análisis documental, lo que permite una evaluación precisa de los procesos de importación y comercialización en la empresa.

En el contexto de la optimización del proceso de importación y comercialización de productos veterinarios en Ambavet, se emplean dos métodos principales: deductivo e inductivo, complementados con investigaciones documental y de campo.

El método deductivo se basa en las normas y procedimientos logísticos generales que inciden en el comercio internacional de productos veterinarios, pone en especial atención en Ecuador. A partir de estos principios básicos, se examina su influencia en la administración interna de Ambavet y en su competitividad en el mercado. Se examinan las regulaciones y los procesos para la importación de productos veterinarios al mercado de Ecuador, con el objetivo de entender y describir la implementación de estos procedimientos en el escenario específico de Ambavet, enfocándose en los aspectos característicos de la compañía y los desafíos operativos a los que se enfrenta. Este estudio se basa en las conclusiones

presentadas por Cordona Arbeláez (2019), con el objetivo de ofrecer una perspectiva precisa y exhaustiva sobre el impacto de estos procedimientos en la compañía.

Por el contrario, el enfoque inductivo examina casos específicos de Ambavet, las experiencias y los desafíos de la empresa en sus procedimientos logísticos y regulatorios y, posteriormente, extrae conclusiones generales sobre cómo mejorar la eficiencia operativa. Este enfoque destaca las fortalezas y debilidades de Ambavet y, en función de estos resultados, elabora sugerencias y planes relevantes para toda la empresa (Zambrano, 2024).

La investigación documental tales como Dialnet, Scopus, Google Scholar, y otras bases de datos académicas, son fundamentales para obtener y analizar información proveniente de diversas fuentes secundarias como estudios previos, artículos, libros y regulaciones internacionales sobre comercio de productos veterinarios. Esta información permite establecer el marco teórico necesario para sustentar las recomendaciones de la investigación.

Finalmente, la investigación de campo se utiliza para obtener datos de la empresa objeto de estudio y su *stakeholders*, así como de los procesos internos de Ambavet, con el fin de evaluar su desempeño logístico, comercial y conocer de primera mano las percepciones de los actores clave dentro de la empresa sobre los aspectos de importación y comercialización de productos veterinarios. Esto ayuda a caracterizar de manera precisa la situación actual de la empresa y ofrecer soluciones basadas en datos reales (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

La identificación y recolección de datos en esta investigación involucra tanto fuentes primarias como secundarias. Los datos primarios se obtienen directamente del grupo objetivo mediante instrumentos como encuestas (Anexo 1) y entrevistas (Anexo 2), permite así recopilar información específica y actual sobre los procesos de importación y comercialización en Ambavet. Por otro lado, los datos secundarios provienen de documentos, reportes, estadísticas y publicaciones oficiales ya existentes, los cuales aportan un contexto más amplio y enriquecen el análisis.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), la combinación de datos primarios y secundarios permite al investigador abordar el fenómeno de estudio con mayor profundidad y rigor metodológico, al mismo tiempo se integra información de primera mano con antecedentes documentales relevantes.

Tabla 1. Herramientas de recolección de información

Tipo de Información	Herramienta	Finalidad
Primaria	Encuesta	Examinar la situación actual, fortalezas, debilidades, experiencias del personal de la empresa Ambavet en los procesos de importación y comercialización de productos veterinarios; y la necesidad e importancia que tiene la ejecución de estrategias para optimizar dichos procesos, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, la gestión logística y el posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado ecuatoriano.
Primaria	Entrevista	Conocer y evaluar la visión de actores importantes del sector logístico y comercial, como proveedores, agentes de aduanas y operadores de comercio exterior, sobre el estado actual, fortalezas, debilidades y experiencias de Ambavet en sus actividades de importación y comercialización de productos veterinarios; la necesidad e importancia de crear planes de mejora para maximizar estos procesos.
Secundaria	Documentos	Examinar artículos de investigación, informes técnicos, leyes y estadísticas publicadas por organizaciones nacionales y extranjeras para definir el entorno regulatorio, logístico y comercial que afecta la importación y comercialización de productos veterinarios en Ecuador. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD), Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), Banco Central del Ecuador (BCE), Organización Mundial del Comercio (OMC), Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA – ex OIE), Codex Alimentarius (FAO + OMS).

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	FUENTE
Proceso de importación y comercialización	Gestión documental y normativa	-Nivel de satisfacción con la gestión interna de trámites aduaneros -Grado de disponibilidad tecnológica en el área de importaciones	Ítem 2 y 3	Encuesta
		-Impacto de las regulaciones aduaneras y fitosanitarias en la eficiencia del proceso -Influencia del régimen de importación en eficiencia y competitividad -Grado de cumplimiento de estándares internacionales (OIE, Codex) en despacho aduanero -Procedimiento estándar de nacionalización y clasificación arancelaria -Procesos de verificación fitosanitaria y zoonosanitaria -Documentos clave requeridos y verificación de cumplimiento normativo -Propuesta de mejora para facilitar el cumplimiento normativo y agilizar procesos aduaneros -Evaluación del proceso documental y controles en la recepción de productos importados -Impacto de los costos logísticos y arancelarios en la estrategia comercial de la empresa	A2, C4, A7, A8, B8, B1, B2, B3, B4, B5, B9, E2, F5	Entrevista
	Selección y coordinación con proveedores	-Nivel de coordinación entre las áreas de importación y ventas -Nivel de conocimiento del área comercial sobre proceso de importación	Ítem 7 y 8	Encuesta
		-Principales causas de retrasos en la importación y su impacto operativo -Efectos de cambios en acuerdos comerciales sobre procesos aduaneros e importación -Sugerencias para mejorar la coordinación entre aduanas y empresas importadoras -Retos en la coordinación con proveedores internacionales y agentes aduaneros -Criterios utilizados para la selección de proveedores y su cumplimiento de normativas -Estrategias de mitigación de riesgos operativos (ej. Tipo de cambio, demoras, faltante stock)	A5, A6, B9, C2, C3, C7, D5	Entrevista

		-Herramientas tecnológicas utilizadas para coordinación en embarque, seguimiento y entrega		
	Logística de importación	-Cumplimiento de tiempos establecidos para la llegada de productos importados -Capacidad del personal para gestionar imprevistos logísticos -Frecuencia del seguimiento al estado de pedidos internacionales	Ítem 1, 4 y 5	Encuesta
		-Desafíos logísticos en infraestructura, transporte y control de calidad -Desafíos logísticos y administrativos internos en la gestión de importaciones -Sugerencias para mejorar los procesos logísticos y aduaneros de importación -Flujo detallado del proceso logístico interno desde la orden de compra hasta la bodega -Uso y suficiencia de herramientas tecnológicas para monitorear embarques -Procedimiento estándar para el transporte internacional de productos veterinarios -Factores determinantes en los tiempos de tránsito internacional -Procesos y retos logísticos en comparación con otros tipos de carga -Condiciones especiales requeridas para transporte (embalaje, cadena de frío, etc.) -Estrategias logísticas implementadas para mejorar los procesos -Manejo de imprevistos en la logística internacional (clima, inspecciones, retrasos portuarios) -Propuestas de mejora en transporte internacional hacia Ecuador -Procedimiento de recepción y verificación de los productos nacionalizados -Frecuencia y manejo de discrepancias o daños en productos recibidos -Uso de herramientas tecnológicas para control de inventario post-importación -Evaluación de adecuación de infraestructura logística interna -Propuestas de mejora para logística interna post- importación	A1, A3, B6, B9, C1, C5, D1, D2, D3, D4, D7, D6, D8, E1, E3, E5, E7, E8, F1	Entrevista

		-Influencia del proceso logístico de importación en la disponibilidad del portafolio de productos		
	Gestión de inventarios	-Nivel de satisfacción sobre disponibilidad oportuna de información de productos importados	Ítem 9	Encuesta
		-Sugerencias para agilizar el proceso de importación y mejorar la gestión de stock -Impacto de retrasos aduaneros en abastecimiento y cadena interna -Grado de afectación logística por demoras en importación -Herramientas tecnológicas utilizadas para el control de inventario -Procedimiento de rotación de productos y alineación con planificación -Propuesta de mejora para la logística interna post- importación -Efectos de quiebre de stock y demoras sobre atención al cliente -Identificación de productos con mayor rotación o sensibilidad de reposición -Sistemas utilizados para pronóstico de demanda y prevención de quiebre	A9, B9, C6, E4, E5, E6, E8, F2, F3, F6	Entrevista
	Canales de distribución	-Grado de ajuste entre la comercialización y la demanda del mercado	Ítem 10	Encuesta
		-Sugerencias para agilizar procedimientos aduaneros y asegurar disponibilidad comercial -Prioridades estratégicas para fortalecer competitividad y cobertura nacional -Retroalimentación de distribuidores/ veterinarias sobre disponibilidad y tiempos de entrega	A9, B9, C8, F7	Entrevista
	Promoción y comercialización	-Nivel de planificación estratégica comercial se considera los tiempos de importación	Ítem 6	Encuesta
		-Nivel de incorporación de tecnologías de información para eficiencia comercial y aduanera -Grado de alineación entre importaciones, logística y ventas para la planificación comercial -Acciones prioritarias para mejorar la coordinación entre áreas y atender mejor al mercado nacional -Propuestas de mejora en procesos aduaneros y comerciales para fortalecer la competitividad	A4, B7, F4, F8, B9, C8	Entrevista

Fuente: elaboración propia

2.2. Caracterización del país de origen: Paraguay

Ubicado en el centro de América del Sur, Paraguay es en un punto estratégico para el comercio de insumos y medicamentos veterinarios. Su economía agropecuaria depende en gran medida de la producción animal, lo que hace que el cuidado veterinario sea un pilar de su desarrollo. Desde 2008, el país se abrió a los mercados internacionales y hoy figura entre los principales proveedores latinoamericanos, gracias a empresas como LABORATORIOS GALMEDIC, suministrador clave de Ambavet.

De acuerdo con información proporcionada por el Banco Central de Paraguay (2024), el Producto Interno Bruto (PIB) de Paraguay ascendió a aproximadamente 44.800 millones de dólares, lo que representa un incremento del 4,5% en comparación con el año previo, propulsado primordialmente por el sector agropecuario y la industria manufacturera. Por tal motivo, en el año 2024, las exportaciones totales del país ascendieron a 13.600 millones de dólares, mientras que las importaciones se elevaron a 14.200 millones, lo que condujo a una balanza comercial negativa de 600 millones de dólares. Los productos primordiales para la exportación incluyen la soja, la carne bovina, la energía eléctrica y los productos agroindustriales, se destaca especialmente los insumos y medicamentos veterinarios.

En consecuencia, Paraguay se posiciona como proveedor regional de insumos veterinarios, con exportaciones crecientes hacia países vecinos y otros mercados latinoamericanos. De tal manera, para el año 2024 se evidencia la posición estratégica del país como proveedor regional, se destaca a Bolivia como el principal destino, con compras que superan los 11 millones de dólares y un volumen de 1.950 toneladas. Ecuador ocupa el segundo lugar, con importaciones por 5,1 millones de dólares y 900 toneladas, lo que confirma la importancia de este mercado para la industria paraguaya y, en particular, para empresas ecuatorianas como Ambavet que dependen de estos insumos para abastecer el sector veterinario nacional, conforme a la información que se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Exportaciones de productos veterinarios de Paraguay por destino – 2024

Nro.	País	Valor exportado USD	Toneladas
1	Bolivia	11.200.000,00	1.950,00
2	Ecuador	5.100.000,00	900,00
3	Perú	3.400.000,00	620,00
4	Panamá	2.900.000,00	480,00
5	México	2.200.000,00	370,00
6	Colombia	1.800.000,00	310,00
7	Chile	1.300.000,00	210,00
8	Uruguay	1.100.000,00	180,00
9	Brasil	900.000,00	150,00
10	Otros	5.800.000,00	1.000,00
	Total	35.800.000,00	6.170,00

Fuente: tomado a partir de Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (2024) y Ministerio de Agricultura y Ganadería de Paraguay (2024)

En este contexto, LABORATORIOS GALMEDIC, que opera en Luque-Paraguay, se sitúa entre los líderes del sector y es proveedor esencial de Ambavet. La firma expande su huella en el extranjero, elabora medicamentos y vacunas que satisfacen exigencias marcadas por la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) y el Codex Alimentarius.

Por otro lado, según la información proporcionada por Banco Central del Ecuador, (2024), se observa que China lidera las Exportaciones de Productos Veterinarios a Ecuador en 2024 con un volumen de 353 toneladas, seguida de Brasil y Colombia. Esta cifra muestra la creciente variedad de proveedores, especialmente la importancia de Asia y América del Sur en la adquisición nacional. A pesar de que la posición de Paraguay es relativamente pequeña en términos de volumen, mantiene su presencia en el mercado ecuatoriano, lo que se debe a algunos acuerdos bilaterales y protocolos comerciales sanitarios específicos en la Tabla 4.

Tabla 4. Importaciones ecuatorianas de productos para uso veterinarios por país de origen, 2024

Código Subpartida	Subpartida	Código País Origen	País Origen	Tm (Peso Neto)	Valor FOB (miles USD)	Valor CIF (miles USD)
3004202000	Para uso veterinario	CHN	China	353,0	1.663,3	1.741,3
3004202000	Para uso veterinario	BRA	Brasil	178,0	2.160,7	2.235,7
3004202000	Para uso veterinario	COL	Colombia	111,4	2.898,0	2.971,7
3004202000	Para uso veterinario	ESP	España	85,9	1.024,0	1.073,4
3004202000	Para uso veterinario	PER	Perú	70,5	1.216,9	1.224,1
3004202000	Para uso veterinario	USA	Estados Unidos	55,4	896,3	916,9
3004202000	Para uso veterinario	PRY	Paraguay	1,0	18,2	21,7
3004202000	Para uso veterinario	ARG	Argentina	16,8	896,0	932,0
3004202000	Para uso veterinario	CHL	Chile	16,3	328,3	330,1
3004202000	Para uso veterinario	MEX	México	21,9	402,5	424,4

Fuente: tomado a partir de Banco Central del Ecuador (2024)

Ecuador y Paraguay tienen relaciones comerciales estables dentro de los bloques de Mercosur y de la Comunidad Andina, lo que ha facilitado el intercambio de productos veterinarios. Las ventas paraguayas hacia Ecuador se apoyan en acuerdos como el Acuerdo de Complementación Económica N 59 (ACE 59), norma que reduce aranceles y costos logísticos y, por tanto, permite un flujo más ágil de bienes.

En años recientes, la logística de Paraguay experimenta procesos notorios, sin embargo, aún se enfrentan desafíos. A su vez, que cuenta con una ubicación estratégica que le permite acceder a mercados internacionales clave, como Brasil, Argentina y, por ende, el acceso a puertos internacionales como el de Asunción, que se encuentra sobre el río Paraguay. Además, las exportaciones paraguayas utilizan puertos en Brasil, como el de Santos y Paranaguá, para llegar a mercados más lejanos como Ecuador. Por otro lado, el transporte por tierra, y en particular el realizado por camiones, se revela como la modalidad más relevante para que lleguen los medicamentos veterinarios al mercado. Las carreteras en Paraguay son constantemente mejoradas, pero aún existen limitaciones en términos de

conectividad con puertos internacionales y la calidad de las infraestructuras en algunas regiones.

Las normas fitosanitarias y zoonosanitarias juegan un papel esencial en el comercio de productos veterinarios entre Paraguay y Ecuador. La Organización Mundial de Sanidad Animal -OMSA- (OMSA, 2025) y el Codex Alimentarius marcan los requisitos que necesitan cumplir los envíos, y Paraguay se ha comprometido a respetarlos. Para Ambavet, este apego a las reglas asegura que los productos importados sean seguros y de calidad, y, por ende, afecta de manera directa su capacidad para competir en el mercado ecuatoriano (Tabla 5).

Tabla 5. PESTEL: Análisis del macroentorno para la importación de productos veterinarios desde Paraguay

Político	<ul style="list-style-type: none"> -Estabilidad política y apoyo gubernamental al sector agroexportador, lo que brinda confianza a los inversionistas y empresas importadoras. -Participación activa en acuerdos internacionales (Mercosur, Comunidad Andina), se facilita la reducción de barreras arancelarias para productos veterinarios
Económico	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento económico sostenido y diversificación agrícola, con fuerte orientación exportadora en productos agropecuarios y veterinarios. -Costos de producción competitivos y tipo de cambio estable, que favorecen la exportación hacia mercados como Ecuador
Social	<ul style="list-style-type: none"> -Tradición agropecuaria y mano de obra calificada en el sector veterinario, impulsada por la colaboración entre universidades y organismos técnicos. -La formación técnica especializada en la industria veterinaria asegura que el país cuente con los recursos humanos adecuados para sostener la calidad de sus productos exportables
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> -El país ha avanzado en la implementación de sistemas de trazabilidad y certificación sanitaria, esenciales para la exportación de productos veterinarios que cumplen con los estándares internacionales. -Laboratorios certificados y digitalización de procesos de exportación, que agilizan y aseguran la calidad de los productos veterinarios
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> -Paraguay cumple con normas fitosanitarias y zoonosanitarias estrictas que aseguran la seguridad de los productos exportados, para fortalecer la competitividad internacional. -Vulnerabilidad ante el cambio climático, que afecta la producción y la demanda de productos veterinarios
Legal	<ul style="list-style-type: none"> •Cumplimiento de normativas internacionales y certificación veterinaria (OIE, SENACSA), exigidas para exportar productos veterinarios. •-Procesos de exportación regulados y habilitación obligatoria de empresas ante SENACSA, se garantiza trazabilidad y control sanitario.

Fuente: elaboración propia

En tal sentido, el análisis PESTEL evidencia que Paraguay presenta un entorno favorable para la exportación de productos veterinarios debido a su estabilidad

política y activa participación en acuerdos internacionales, lo que facilita el comercio exterior. Por consiguiente, el crecimiento económico sostenido y los bajos costos de producción fortalecen la competitividad del sector veterinario paraguayo. Asimismo, la tradición agropecuaria y la formación técnica especializada aseguran recursos humanos calificados para la industria. De esta manera, los avances en trazabilidad y certificación sanitaria internacional, liderados por -SENACSA-, posicionan a Paraguay como un proveedor confiable en la región.

En función de lo descrito, las regulaciones ambientales estrictas y la vulnerabilidad ante el cambio climático representan desafíos para la producción y exportación. Por tal motivo, el cumplimiento de normativas internacionales y la habilitación obligatoria de empresas garantizan la trazabilidad y el control sanitario, al consolidarse la reputación de Paraguay en el mercado internacional de productos veterinarios.

2.3. Caracterización de la empresa Ambavet

Ambavet Ambato Veterinaria, se constituye el 19 de abril de 2001 bajo la iniciativa de su Gerente, Lucio Sanaguano y su hijo Daniel Sanaguano, presidente; su objetivo principal es cubrir las necesidades y expectativas de personas naturales y jurídicas dedicadas a la comercialización de productos farmacéuticos veterinarios y nutricionales como clientes intermedios, así como de aquellos dedicados a la crianza, cuidado o comercialización de especies animales grandes y pequeñas. Con esfuerzo y dedicación de sus directivos y trabajadores, Ambavet es una de las empresas más grandes y prestigiosas del Ecuador, dedicada a la importación y distribución de productos veterinarios.

Su misión es ser una empresa importadora y distribuidora de productos farmacéuticos y nutricionales destinados a prevenir enfermedades y mejorar la salud de animales grandes y pequeños; generar fuentes de trabajo y apoyar el desarrollo del país.

Su visión es ser en el 2026 una empresa líder en el mercado ecuatoriano para la importación, venta y distribución de productos farmacéuticos y nutricionales de uso

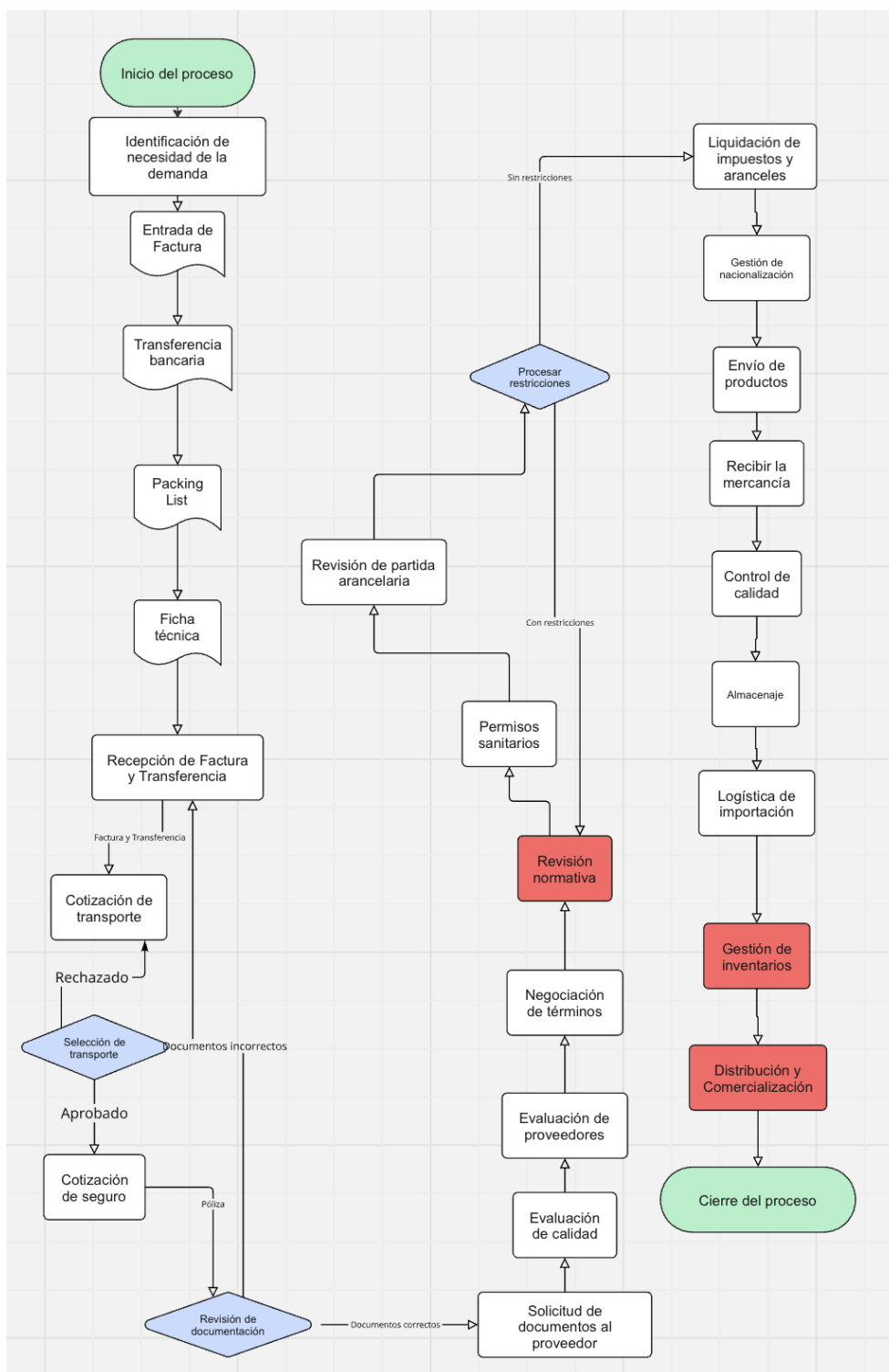
veterinario de alta calidad, aplicar procesos que permitan una atención oportuna y satisfactoria a los clientes.

Ambavet se encuentra ubicada en Ambato, Ecuador, y establece una presencia significativa a escala nacional. Debido a su empeño y compromiso, se reconoce como una de las compañías más importantes y reconocidas del país en el ámbito veterinario, con actividades que incluyen tanto la importación como la distribución de productos a escala nacional e internacional. Por consiguiente, proporciona una extensa variedad de productos, que abarcan medicamentos, vitaminas, suplementos nutricionales, antiparasitarios, antibióticos, antiinflamatorios, alimentos balanceados y accesorios para animales. La organización mantiene un inventario constante y se ajusta a las tendencias del mercado, al introducir nuevos productos en función de la demanda y las necesidades identificadas.

A su vez, la empresa tiene un equipo de gestión con experiencia y personal entrenado en áreas importantes como importaciones, logística, ventas, almacenamiento y atención al cliente. Su estructura organizativa ayuda a manejar de manera eficiente los procesos logísticos y comerciales, con apoyo de tecnología para el seguimiento, control de inventarios y monitoreo de pedidos como se muestra en el Anexo 3.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo del proceso general de importación y comercialización de productos veterinarios en Ambavet; abarca desde la identificación de la demanda hasta la distribución final de los productos en el mercado. A lo largo de este proceso, se incluyen etapas esenciales como la gestión de documentación, la coordinación logística y el cumplimiento de normativas fitosanitarias y aduaneras; todas con el objetivo de asegurar que los productos importados lleguen en condiciones óptimas y de acuerdo con las regulaciones vigentes, para facilitar así su disponibilidad en el mercado (Ilustración 1).

Ilustración 1. Diagrama de flujo del proceso de importación y comercialización de productos veterinarios. (Antes)



Fuente: elaboración propia

La importación y venta de productos veterinarios en Ecuador es crucial para la salud de los animales y para garantizar alimentos seguros para la población. Autores como (Galeano & García, 2018) indican que el comercio internacional de insumos veterinarios en el país depende mucho de las importaciones, esto destaca la importancia de las empresas importadoras en la cadena de suministro nacional. En este contexto, conocer las principales empresas importadoras ayuda a entender la estructura del sector, su nivel de diversificación y los desafíos que enfrentan en un ambiente regulado por normas nacionales e internacionales. A continuación, hay una tabla con las cuatro principales empresas que importan productos veterinarios en Ecuador, junto con información importante sobre ellas (Tabla 6).

Tabla 6. Empresas que importan productos veterinarios

Empresa (Importador)	País (es) de Origen principal	Diversidad de Proveedores	Tipo de productos importados	Observaciones relevantes
IMPVET IMPORTADORA VETERINARIA CIA. LTDA.	Alemania, China, Países Bajos	Alta	Medicamentos, insumos veterinarios	Lidera importaciones desde Alemania y Países Bajos; amplia red de proveedores europeos y asiáticos.
FARMACOS BASICOS (BASICFARM) S.A.	Argentina, Colombia	Media	Medicamentos veterinarios	Fuerte presencia en medicamentos sudamericanos; cumplimiento estricto de normativas sanitarias nacionales.
FARMAVET FARMACOS VETERINARIOS S.A.	Brasil, Chile	Baja	Farmacéuticos veterinarios	Especialización en productos brasileños y chilenos; alianzas estratégicas regionales.
AMBAVET AMBATO VETERINARIA CIA. LTDA.	Paraguay	Media	Productos veterinarios	Importador directo desde Paraguay; nicho en productos diferenciados; cumplimiento de registros sanitarios.

Fuente: tomado a partir de Banco Central del Ecuador (2024)

A continuación, en la Tabla 7 se muestra la tabla con las ventas de productos veterinarios para el año 2024, muestran una tendencia de crecimiento constante, aunque con algunas variaciones durante el año. A pesar de los altibajos, sobre todo en la primera mitad del año, el buen desempeño hacia la final muestra que la empresa puede adaptarse a las necesidades del mercado y mejorar sus operaciones. Este comportamiento muestra la efectividad de los procesos logísticos y comerciales de la empresa, que se adaptan bien a las necesidades cambiantes

del entorno ecuatoriano. También resalta la flexibilidad y la capacidad de recuperación de la organización. Por lo tanto, este buen desempeño apoya la idea de llevar sus operaciones a mercados internacionales, para ayudar a Ambavet a ser más competitiva y a aumentar su presencia en el sector veterinario global.

Tabla 7. Ventas de Ambavet año 2024

Ventas 2024	
Enero	\$ 94.027,87
Febrero	\$ 87.479,54
Marzo	\$ 67.242,32
Abril	\$ 108.170,09
Mayo	\$ 97.391,10
Junio	\$ 102.889,73
Julio	\$ 118.113,10
Agosto	\$ 100.696,37
Septiembre	\$ 101.588,59
Octubre	\$ 97.844,01
Noviembre	\$ 92.775,43
Diciembre	\$ 559.508,00
Total	\$ 1.627.726,15

Fuente: elaboración propia

El FODA se lleva a cabo para conseguir una perspectiva integral y exacta de la condición interna y externa de la compañía. De acuerdo con (P Kotler & Keller, 2012), este estudio no solo facilita la identificación de las áreas a mejorar y las posibilidades de expansión, sino que también capacita a la entidad para afrontar amenazas potenciales y ajustarse a las exigencias del mercado. Así, al implementar esta herramienta en Ambavet, se identifica con claridad las áreas críticas a tratar para mejorar el proceso de importación y venta de productos veterinarios (Tabla 8).

Tabla 8. Matriz FODA de Ambavet

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
POSITIVO	F1: Con más de 20 años en el mercado, Ambavet ha consolidado su posición como una de las principales empresas de productos veterinarios en Ecuador, con una creciente presencia en mercados internacionales.	O1: Con el auge de la industria veterinaria tanto a nivel nacional como internacional, Ambavet tiene la oportunidad de ampliar su participación en el mercado.
	F2: Ofrecen una amplia gama de productos veterinarios como medicamentos, suplementos y alimentos balanceados, todos de alta calidad y adaptados a las necesidades del mercado.	O2: Establecer asociaciones con proveedores internacionales de logística ayuda a optimizar los tiempos de entrega y reducir los costos operativos, para aumentar la competitividad.
	F3: La empresa posee un equipo experimentado que maneja eficientemente los procesos de importación, logística, ventas y atención al cliente, lo que permite una distribución ágil y eficaz.	O3: La implementación de tecnologías avanzadas para gestionar inventarios y optimizar procesos operativos mejora la eficiencia y la respuesta ante las demandas del mercado.
	F4: Ambavet se ajusta a las regulaciones fitosanitarias y zoonosanitarias internacionales, lo que le permite cumplir con los requisitos de mercados exigentes y asegurar la calidad de sus productos.	O4: La firma de acuerdos comerciales, ofrece la oportunidad de explorar nuevos mercados para productos
	DEBILIDADES	AMENAZAS
NEGATIVO	D1: Aunque utiliza el sistema SAFI para el control de inventarios, la falta de integración con tecnologías más avanzadas genera problemas de stock y acumula productos innecesarios, esto afecta la eficiencia operativa.	A1: La presencia de empresas extranjeras con mayores capacidades logísticas y precios más competitivos representa una amenaza para Ambavet, sobre todo en mercados internacionales.
	D2: La desconexión entre los departamentos de importación, logística y comercialización afecta la eficiencia en la entrega y la satisfacción del cliente.	A2: Las regulaciones cada vez más estrictas en los mercados internacionales, crean barreras en el proceso de importación y comercialización de productos.
	D3: Los procedimientos aduaneros complejos y la burocracia en la nacionalización de productos incrementan los costos y afectan la rapidez en la importación de productos.	A3: Los costos asociados con el transporte internacional y la congestión de rutas son los que incrementan los costos operativos y afectar los márgenes de ganancia.
	D4: La empresa carece de una planificación estratégica integral para prever la demanda y alinear los tiempos de importación con la estrategia comercial.	A4: Las variaciones climáticas y las enfermedades animales afectan la producción y distribución de los productos veterinarios.

Fuente: elaboración propia

A continuación, en la Tabla 9, se presenta el análisis FODA cruzado de la empresa Ambavet, con el propósito de identificar las estrategias más adecuadas para optimizar el proceso de importación y comercialización de productos veterinarios; este análisis considera tanto las fortalezas internas de la empresa como las oportunidades ofrecidas por el entorno, además de las debilidades y amenazas que enfrenta en un mercado global cada vez más competitivo y regulado.

Tabla 9. Matriz FODA cruzado

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	ESTRATEGIAS OFENSIVAS F. O	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS F. A
FORTALEZAS	FO1: Aprovechar la infraestructura existente y la experiencia operativa de Ambavet, sumado al uso de plataformas tecnológicas para mejorar la gestión de las importaciones, al optimizar el proceso y reduce costos operativos.	FA1: Reforzar la infraestructura logística de Ambavet para garantizar que los productos veterinarios importados lleguen a tiempo y a un costo competitivo, para enfrentar la competencia global de proveedores con menores costos de distribución.
	FO2: Expandir el uso de la capacidad operativa para gestionar las importaciones de productos veterinarios de manera eficiente, a su vez se asegura la disponibilidad de productos en el mercado ecuatoriano y mejorar la competitividad frente a la competencia internacional.	FA2: Aprovechar las normativas de calidad y las buenas prácticas de Ambavet para diferenciar sus productos en el mercado, a pesar de la creciente competencia de proveedores internacionales de bajo costo.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS D. O	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA D. A
	DO1: Introducir soluciones tecnológicas, para optimizar la gestión de inventarios, reducir los tiempos de espera y asegurar que los productos lleguen de manera eficiente a los clientes.	DA1: Formar alianzas con proveedores internacionales de logística para asegurar precios más competitivos en el transporte de productos veterinarios, al reducir los costos y mejorar la eficiencia operativa.
	DO2: Capacitar al personal en las últimas normativas internacionales y en la eficiencia de los procesos aduaneros para reducir los tiempos de espera y las complejidades asociadas a la importación de productos veterinarios.	DA2: Mejorar la coordinación interna entre los departamentos de importación, comercialización y logística para reducir los riesgos derivados de los problemas logísticos y la burocracia en los trámites aduaneros.

Fuente: elaboración propia

A través de este enfoque, se busca proponer soluciones prácticas y acciones estratégicas que permitan a Ambavet mejorar la eficiencia de sus procesos operativos, reducir los costos asociados a la importación y superar los desafíos logísticos y regulatorios que impactan su capacidad de distribuir productos veterinarios de manera ágil y rentable.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se enfoca en analizar en detalle los resultados del estudio sobre cómo mejorar el proceso de importación y venta de productos veterinarios en Ambavet. Este análisis se basa en la información recogida a través de encuestas, entrevistas y revisión de documentos, lo que ha ayudado a identificar los factores importantes que afectan la eficiencia y competitividad de la empresa en Ecuador.

Según los resultados logrados, se lleva a cabo el desglose de cada uno de los componentes que afectan los procesos operativos de Ambavet, se resalta tanto las fortalezas como los aspectos a mejorar identificados durante la importación. Mediante este estudio, se determina las medidas esenciales que se ponen en marcha para perfeccionar la cadena de suministro y la venta, con el objetivo de incrementar la competitividad y asegurar un funcionamiento más eficaz y acorde a las demandas del mercado. Finalmente, los resultados sirven como base para sustentar las propuestas de mejora que contribuye a la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.

3.1. Análisis de los resultados del estudio de campo

Resultados del análisis cuantitativo

Según Hernández Sampieri et al. (2014), el análisis cuantitativo consiste en usar métodos estadísticos y matemáticos en datos numéricos recogidos con instrumentos estructurados como cuestionarios y encuestas, para comprobar hipótesis y describir fenómenos de manera objetiva. Este método comienza con teorías anteriores que se prueban con datos medibles (frecuencias, promedios, porcentajes), y avanza de ideas generales a información específica. Los resultados se someten a análisis descriptivo para caracterizar variables y a pruebas inferenciales (regresiones, análisis de varianza, chi-cuadrado, entre otras) para determinar la significación estadística y la fuerza de las relaciones observadas, de modo que sea posible extrapolar los hallazgos a la población de estudio.

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, se controlan factores externos mediante diseños experimentales (asignación aleatoria, grupos de control) o técnicas estadísticas de control (análisis multivariado, variables de covariables). Es fundamental que la muestra sea representativa del universo e, incluso, que se defina con claridad el procedimiento de muestreo utilizado. Según estos autores, un informe de un estudio cuantitativo se registra con detalle cada paso. Esto incluye la definición del problema, la revisión teórica, la operacionalización de variables, el método de recolección de datos y el análisis estadístico. Todo claro y fácil de repetir.

Por este motivo, se realizaron 15 encuestas al ser esta la población censada, a los empleados de la empresa Ambavet para recoger información sobre diferentes aspectos de la gestión de documentos y las normas en el área de importaciones. Se censa a todas las personas de la empresa. Después de tabular los datos, se realiza el análisis con el software SPSS (SPSS Base de datos.sav). Primero, se calcula el alfa de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento usado. El resultado fue de 0.887, lo que muestra que el instrumento usado para la encuesta es muy fiable, esta cifra muestra una excelente consistencia interna de las preguntas (Oviedo & Campo, 2005).

En segundo lugar, la hipótesis de normalidad de los datos fue corroborada mediante el test de Shapiro-Wilk. Los hallazgos indicaron que, en todos los componentes, la distribución de los datos se adhiere a una distribución normal, con un valor de sig. de 0.132, que es superior al nivel de significancia comúnmente aceptado de 0.05. Este resultado es clave, así que Shapiro-Wilk es particularmente recomendado para muestras pequeñas y se prefiere a medida que se busca verificar la normalidad de los datos en estudios con menos de 50 observaciones (Flores-Tapia & Flores-Cevallos, 2021). Esta inferencia resulta crucial, dado que, tal como señala Field (2013), a medida que los datos se adhieren a una distribución normal, la correlación de Pearson se presenta como el estadístico apropiado para evaluar la relación lineal entre dos variables continuas. La correlación de Pearson presupone que las variables son de naturaleza métrica, se distribuyen de manera normal y mantienen una relación lineal, una premisa que se alinea con los datos recabados en el presente estudio.

En tercer lugar, se realiza el cálculo de la correlación de Pearson con el objetivo de examinar las interrelaciones entre las variables. Los hallazgos de esta correlación se exponen en Anexos 4, la cual exhibe las fuerzas y direcciones de las asociaciones entre las variables escogidas.

La relación entre la planificación comercial al considerar los tiempos de importación (variable 6) y el ajuste de la comercialización a la demanda del mercado (variable 10) muestra una correlación positiva alta de 0.764 indica que, cuanto más se incorporan los plazos de importación en la planificación de las estrategias comerciales, mayor es la probabilidad de que la oferta de productos se alinee con la demanda real del mercado. En otras palabras, integrar los tiempos logísticos en la fase de diseño comercial favorece una programación de lanzamientos y promociones más realista, al evitar tanto sobre stock como quiebres de inventario.

En consecuencia, la relación entre el nivel de conocimiento del área comercial sobre el proceso de importación (variable 8) y la satisfacción respecto a la información oportuna sobre productos importados (variable 9) muestra un coeficiente de 0.757 revela una asociación positiva fuerte: si el equipo comercial posee un alto entendimiento de las etapas y requisitos de importación, también percibe una mayor disponibilidad y puntualidad de la información sobre los productos que llegan del exterior. Esto sugiere que el conocimiento funcional facilita la interpretación y el uso de los datos logísticos, al mejorar la visibilidad sobre fechas de arribo, cantidades y posibles demoras.

Por ende, la relación entre la llegada oportuna de productos importados (variable 1) y la eficacia en la gestión de trámites aduaneros por parte del área de importaciones (variable 2) muestra una correlación positiva baja de 0.213 indica que la relación entre la puntualidad en la llegada de productos y la gestión de trámites aduaneros es débil. Esto sugiere que, aunque el área de importaciones cumpla con sus procesos aduaneros, esto no se traduce necesariamente en una llegada sistemáticamente puntual de los productos. Además, existen otros factores externos como retrasos en transporte internacional, condiciones portuarias o

logística en origen que influyen de forma más significativa en los tiempos de entrega.

De tal manera, la relación entre la llegada oportuna de productos importados (variable 1) y la disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar la logística de importación (variable 3) muestra un valor de correlación de 0.246 representa una relación positiva baja entre la disponibilidad de herramientas tecnológicas y la llegada a tiempo de los productos importados. Esto implica que, aunque se cuente con soluciones tecnológicas para apoyar la logística, estas no tienen un impacto suficientemente fuerte en los resultados de puntualidad. Esto se debido a una subutilización de estas herramientas, a una falta de integración con otros sistemas clave (como proveedores o agentes logísticos), o a que los problemas en los tiempos de llegada dependen de aspectos que están fuera del alcance de la tecnología actual implementada.

A continuación, se presentan los resultados en la Anexo 5, los cuales se obtienen mediante el análisis cuantitativo aplicado al personal de Ambavet. La misma que muestra los porcentajes de respuesta por cada ítem evaluado, agrupados según dimensiones clave del proceso de importación y comercialización. Los datos permiten identificar fortalezas y áreas susceptibles de mejora en la gestión logística, normativa, comercial y tecnológica de la empresa.

Según la Tabla 10 de interpretación cuantitativa por dimensión, se muestra que los procedimientos de importación y venta en Ambavet muestran fortalezas moderadas, en particular en la coordinación entre las áreas internas y el monitoreo de pedidos internacionales, elementos clave para asegurar la eficacia operacional. No obstante, aún existen falencias en la administración tecnológica y en la disponibilidad puntual de datos sobre inventarios, lo que restringe la habilidad de la empresa para responder a la demanda del mercado. La estrategia de planificación todavía no ha incorporado totalmente los tiempos logísticos, lo que impacta en la coordinación entre las ventas y el suministro. Además, el conocimiento del área comercial acerca de los procesos de importación es únicamente habitual en un segmento considerable del personal, lo que constituye un obstáculo para una

implementación más coordinada. Estas desigualdades operativas afectan de manera directa la competitividad de la compañía en el sector de los animales. Por lo tanto, es crucial perfeccionar estos procedimientos para incrementar la eficacia de la cadena de suministro y consolidar la presencia de Ambavet en el mercado de Ecuador.

Tabla 10. Análisis de indicadores cuantitativos

Dimensión:	Indicador:	Metas	Interpretación
Gestión documental y normativa	Nivel de satisfacción con la gestión interna de trámites aduaneros	60% de acuerdo o totalmente de acuerdo	El área de importaciones es percibida como mayormente eficaz. Sin embargo, un 40% no lo afirma, lo que sugiere que deben reforzarse los procedimientos y reducir demoras.
	Grado de disponibilidad de tecnología en el área de importaciones	53,3% de acuerdo o totalmente de acuerdo; 40% neutral	La percepción es positiva pero moderada. Se requiere una mayor inversión en herramientas digitales que automaticen y mejoren la trazabilidad y control operativo.
Selección y coordinación con proveedores	Nivel de coordinación entre las áreas de importación y ventas	66,6% de acuerdo o totalmente de acuerdo	Se evidencia una articulación funcional entre ambas áreas. Es un punto fuerte que debe consolidarse con protocolos formales de planificación compartida.
	Nivel de conocimiento del área comercial sobre el proceso de importación	53,4% suficiente o mucho; 40% regular	Aunque el nivel es aceptable, un porcentaje relevante lo evalúa como solo "regular". Es necesario fortalecer la capacitación en comercio exterior y normativa al área comercial.
Logística de importación	Cumplimiento de tiempos establecidos para la llegada de productos importados	60% de acuerdo o totalmente de acuerdo; 40% entre desacuerdo y neutral	Hay cumplimiento general, pero no total. Se mejora procesos logísticos para garantizar entregas puntuales, especialmente de productos de alta rotación.
	Capacidad del personal para gestionar imprevistos logísticos	60% de acuerdo; 40% en desacuerdo o neutral	El personal está capacitado, pero aún hay margen de mejora. Se sugiere reforzar entrenamientos para fortalecer la gestión de eventos críticos.
	Frecuencia del seguimiento al estado de los pedidos internacionales	60% "casi siempre" o "siempre"; 40% solo "algunas veces"	Se realiza un seguimiento constante, aunque no siempre sistemático. Debe fortalecerse el uso de tecnologías que permitan monitoreo automático de los embarques.
Gestión de inventarios	Nivel de satisfacción sobre disponibilidad oportuna de información de productos importados	53,5% satisfecho; 46,6% neutral o insatisfecho	La disponibilidad de información es limitada para casi la mitad del personal. Esto afecta la gestión del stock y debe corregirse con mejores sistemas de información logística.
Canales de distribución	Grado de ajuste entre la	60% de acuerdo; 40% neutral	Aunque la comercialización se ajusta generalmente a la demanda,

	comercialización y la demanda del mercado		se identifican oportunidades de mejora mediante sistemas de predicción y rotación de productos.
Promoción y Comercialización	Nivel de planificación estratégica comercial al considerar los tiempos de importación	46,7% de acuerdo; 53,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo	La mitad del personal no percibe planificación clara en base a tiempos de importación. Es crucial integrar herramientas de análisis y previsión para una planificación más precisa.

Fuente: elaboración propia

Resultados del análisis cualitativo

El análisis cualitativo, según Hernández Sampieri et al. (2014), se comprende como un procedimiento de interpretación cuyo propósito principal es percibir la realidad social desde la perspectiva de los participantes. Este método no se centra en cuantificar fenómenos ni en generalizar resultados, sino en detallar y analizar las vivencias, puntos de vista e interpretaciones que las personas otorgan a los sucesos que se analizan. A su vez, el investigador recolecta datos mediante diferentes métodos, tales como entrevistas, observaciones o grupos de conversación, lo que facilita el acceso a las percepciones individuales de los participantes. Luego, esos datos se estructuran e interpretan para identificar patrones y temas reiterativos, lo que permite una comprensión más profunda del fenómeno en cuestión. Por otro lado, el análisis cualitativo se convierte en crucial en las ciencias sociales, dado que ofrece una perspectiva más detallada de aspectos complejos del comportamiento y las percepciones humanas que no son capturadas solamente con números. Además, la incorporación de herramientas tecnológicas, como el programa Atlas.ti, posibilita la representación visual de los datos mediante nubes de palabras, lo que simplifica la detección de patrones o ideas reiterativas en el análisis cualitativo.

El software Atlas.ti (Atlast Ti (Mobile46 2025-07-04).atlproj9) se utilizó para procesar los datos cualitativos obtenidos de las 6 entrevistas (Entrevistas_.pdf) entregados tanto al personal interno como externo de Ambavet. En este procedimiento, como primera etapa, se creó una nube de palabras, en la que se llevó a cabo el filtrado de las que se encontraban con más frecuencia, se excluye aquellas que no contribuían de manera significativa al análisis del proceso de

importación y venta de productos veterinarios. Se incluyen palabras como: importación, productos, veterinarios, procedimientos, aduanas, carga, mercado, normativas, transporte, producto, clientes, autorizaciones, comercio, aduana, carga y logística. Además de su relevancia por su alta frecuencia, estas palabras también actúan como códigos esenciales para la creación de una conceptualización más detallada del contenido analizado (Ilustración 2).

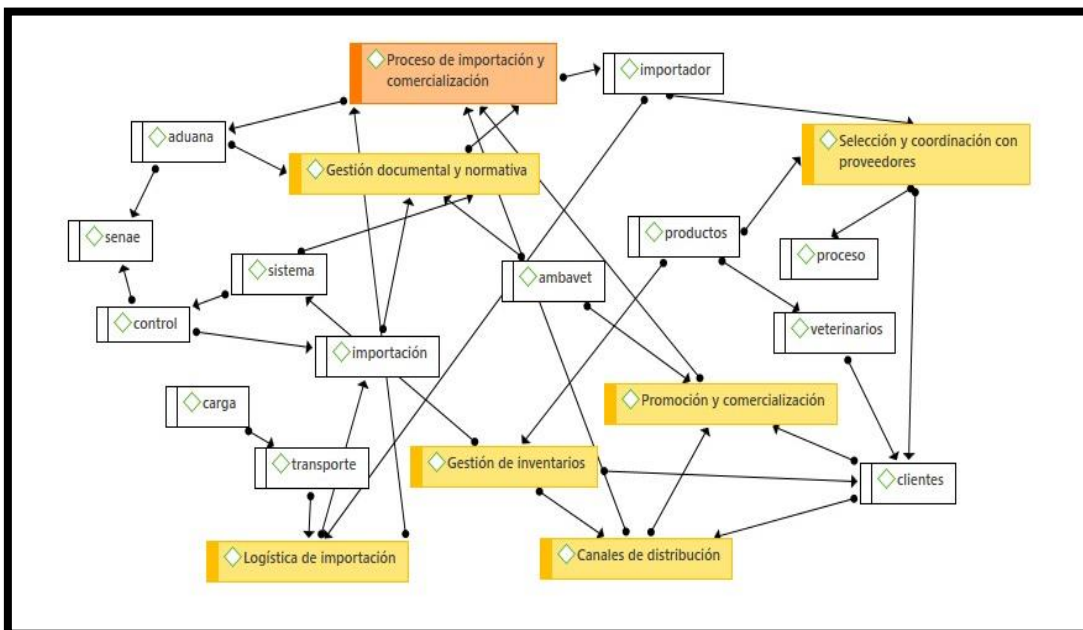
Ilustración 2. Nube de palabras



Fuente: elaboración propia a partir del programa Atlas ti

Así, al codificar las palabras que se repitieron con mayor frecuencia y tener en cuenta los códigos para cada dimensión de la matriz de operacionalización, se crea la red semántica a continuación. Esta red muestra las conexiones entre los conceptos importantes que se encontraron en el análisis, lo que ayuda a entender mejor los factores que intervienen en la importación y venta de productos veterinarios en Ambavet (Ilustración 3).

Ilustración 3. Red semántica



Fuente: elaboración propia a partir del programa Atlas ti

El siguiente constructo, 'Optimización Integral de Importación', es el resultado del análisis cualitativo realizado en este proyecto de titulación, donde se identifican las principales áreas de mejora en los procesos de importación y comercialización. Este enfoque estratégico busca mejorar todos los aspectos del proceso de importación de productos, asegurar su eficiencia y competitividad. El concepto abarca desde la gestión documental y normativa, donde se garantiza el cumplimiento de las regulaciones locales e internacionales, hasta la logística de transporte y control de carga, con el fin de optimizar los tiempos y costos asociados a la cadena de suministro. Se enfatiza el uso de tecnologías avanzadas para la trazabilidad, el monitoreo en tiempo real y la gestión de inventarios, lo que permite una mayor visibilidad y control durante todo el proceso. Además, se promueve la coordinación efectiva entre departamentos internos (importación, ventas, logística) y con los proveedores internacionales, para facilitar una respuesta ágil a las demandas del mercado. En conjunto, esta optimización mejora la eficiencia operativa, reduce los costos y fortalece la competitividad empresarial.

Además, se genera la matriz de análisis cualitativo mediante el uso de inteligencia artificial, la cual se presenta en la Tabla 11, para estructurar y visualizar los resultados de manera clara y eficiente.

Tabla 11. Matriz de análisis de indicadores cualitativos

Variable	Dimensión	Indicador cualitativo	Cita textual / Relato	Categoría emergente	Observaciones análisis
Proceso de importación y comercialización	Gestión documental y normativa	Nivel de cumplimiento documental y tecnológico en la gestión aduanera	“La infraestructura en puertos y aeropuertos es insuficiente para manejar el volumen de productos veterinarios importados”	Limitaciones en infraestructura y documentación aduanera	Se evidencia una necesidad de mejorar la infraestructura logística y los procesos de documentación aduanera.
	Selección y coordinación con proveedores	Grado de coordinación con proveedores internacionales	“Ambavet selecciona proveedores registrados ante AGROCALIDAD y con registro sanitario en su país de origen”	Selección estratégica de proveedores	Ambavet se enfoca en la selección de proveedores que garanticen la calidad y el cumplimiento normativo.
	Logística de importación	Cumplimiento de tiempos logísticos de importación	“Uno de los aspectos más importantes del transporte aéreo es contar con vuelos adecuados para los productos”	Dependencia del transporte internacional	La disponibilidad de transporte adecuado es un factor crítico en el cumplimiento de tiempos de entrega.
	Gestión de inventarios	Nivel de eficiencia en la gestión de inventarios	“Se utiliza el sistema contable SAFI para gestionar de forma eficiente los inventarios”	Digitalización y control en la gestión de inventarios	El uso de software contable mejora la trazabilidad de los productos en inventario.
	Canales de distribución	Cobertura de mercado a través de los canales de distribución	“La logística interna y las redes de distribución tienen un impacto directo en la comercialización de productos veterinarios”	Logística integral de distribución	La coordinación efectiva de la logística es esencial para la cobertura del mercado y satisfacción del cliente.
	Promoción y comercialización	Pertinencia y planificación estratégica de la comercialización	“La política de Ambavet es mantener precios estables para asegurar la competitividad en el mercado”	Estrategia comercial para sostener la competitividad	Se fortalece la estrategia comercial para adaptarse a las condiciones del mercado y la competencia.

Fuente: elaboración propia

La tabla refleja la situación actual de los procesos de importación y comercialización de productos veterinarios en Ambavet, en donde se destaca tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora; en términos de gestión documental y normativa, se observa que la infraestructura logística y los procedimientos aduaneros requieren

optimización para manejar de manera eficiente el volumen de productos importados, lo que sugiere la necesidad de una inversión en la modernización de puertos, aeropuertos y la agilización de la documentación aduanera; además, en cuanto a la selección y coordinación con proveedores.

Ambavet sigue una estrategia sólida al enfocarse en proveedores registrados ante AGROCALIDAD y con registros sanitarios en su país de origen, lo que asegura calidad y cumplimiento normativo; por otro lado, en la logística de importación, la dependencia del transporte internacional, especialmente aéreo, es crucial para cumplir con los tiempos de entrega, por lo que se recomienda mejorar la eficiencia del transporte y la coordinación con proveedores internacionales. Por otra parte, en lo que respecta a la gestión de inventarios, Ambavet avanza positivamente con el uso del sistema SAFI para mejorar la trazabilidad y control de los productos, pero es necesario implementar tecnologías más avanzadas para una mayor eficiencia

En cuanto a la distribución y cobertura del mercado, también es clave, para lo cual la logística interna tiene un impacto directo en la comercialización, por lo que se fortalece los sistemas de distribución para optimizar la satisfacción del cliente; finalmente, en la promoción y comercialización, la estrategia de mantener precios estables asegura competitividad, pero se refuerza con tecnologías de marketing digital y estrategias de fidelización para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado; en resumen, Ambavet necesita mejorar la infraestructura, la selección de proveedores, la tecnología logística y las estrategias comerciales para optimizar sus procesos y mantenerse competitivo en el mercado.

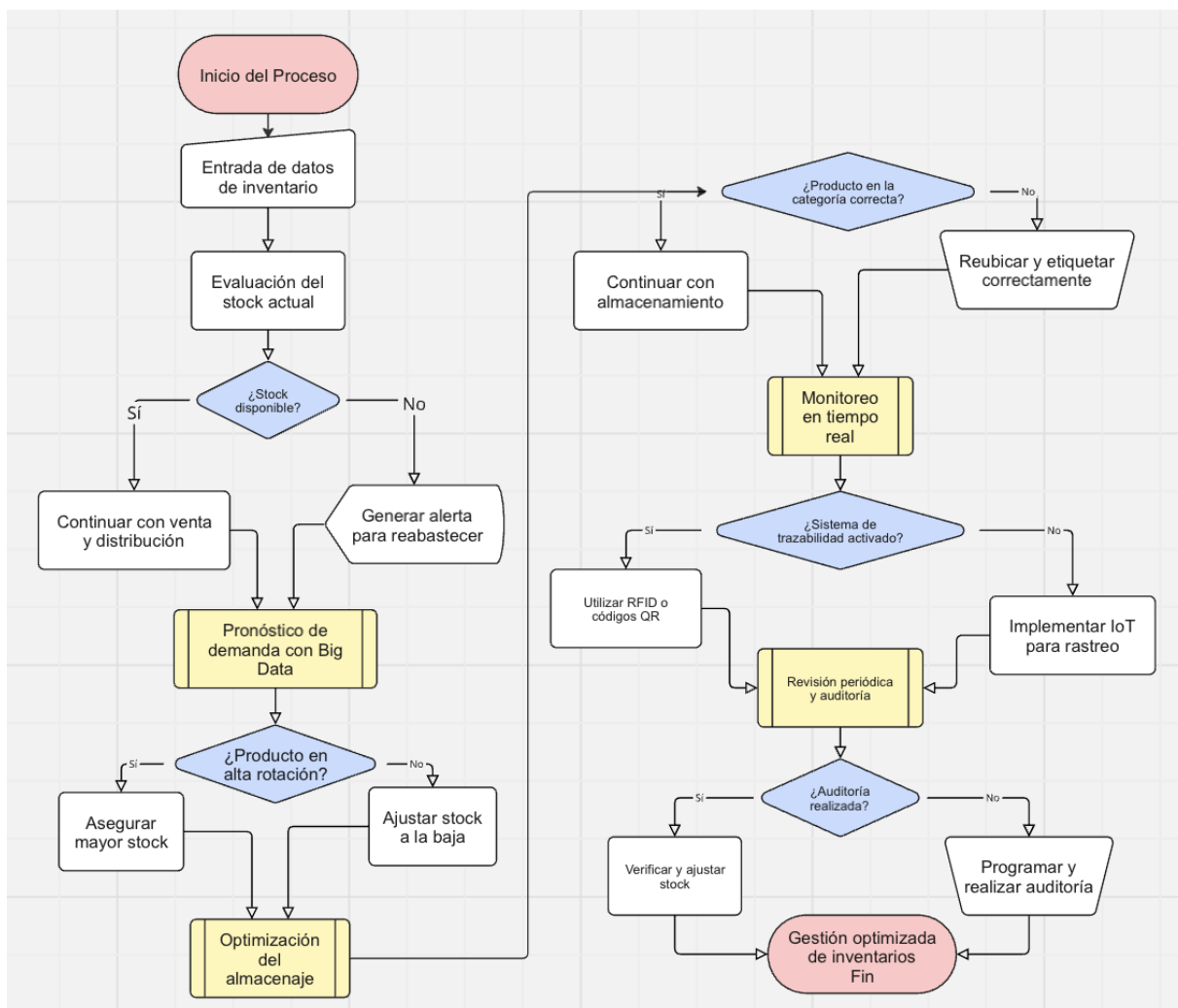
3.2. Propuesta de optimización del proceso de importación y comercialización de productos veterinarios

De acuerdo con la información recolectada en la encuesta y entrevistas, a la caracterización del mercado de origen Paraguay, al diagnóstico de la empresa Ambavet objeto de estudio de esta investigación, a la investigación bibliográfica, se procede a proponer el siguiente diagrama de flujo y a continuación se presenta la optimización correspondiente

El proceso actual presenta áreas que requieren optimización; es imprescindible reforzar la digitalización de la gestión documental y mejorar el seguimiento de inventarios para acelerar los trámites. Además, la coordinación entre los departamentos de importación, ventas y logística tiene que ser más eficiente para reducir los tiempos de respuesta y asegurar la disponibilidad de productos. La integración de tecnología avanzada, como sistemas de gestión de inventarios y herramientas de monitoreo en tiempo real, resultaría en un control más efectivo, para mejorar la toma de decisiones y aumentar la eficiencia operativa de Ambavet.

A continuación, en la ilustración 4, se muestra la propuesta de mejora en la gestión de inventarios, representada mediante un diagrama de flujo. Este gráfico detalla los pasos y procesos implementados para optimizar el control de stock, mejorar la distribución y garantizar una mayor eficiencia en el uso de las tecnologías como Big Data, IoT y RFID. De esta manera, se busca asegurar una mejor gestión en tiempo real y la correcta optimización de los productos veterinarios.

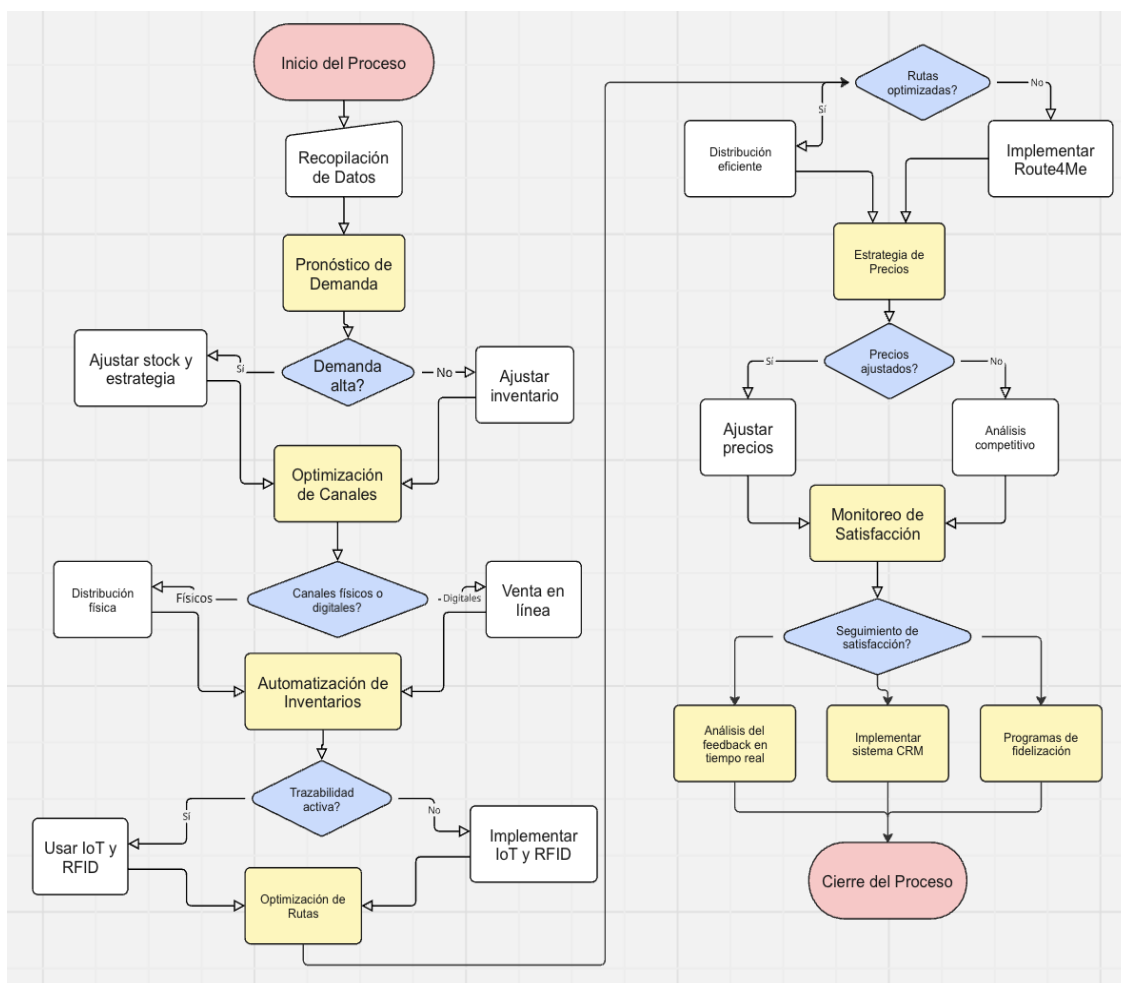
Ilustración 4. Diagrama de flujo con propuesta de mejora en la gestión de inventarios



Fuente: elaboración propia

Seguido de esto, en la Ilustración 5, se presenta la propuesta de mejora en la distribución y comercialización de productos veterinarios, representada a través de un diagrama de flujo. Este gráfico detalla los pasos involucrados en la optimización de canales, la automatización de inventarios y la implementación de tecnologías como IoT y RFID para mejorar la trazabilidad y distribución. De igual manera, se abordan estrategias para ajustar precios, monitorear la satisfacción del cliente y optimizar las rutas de distribución.

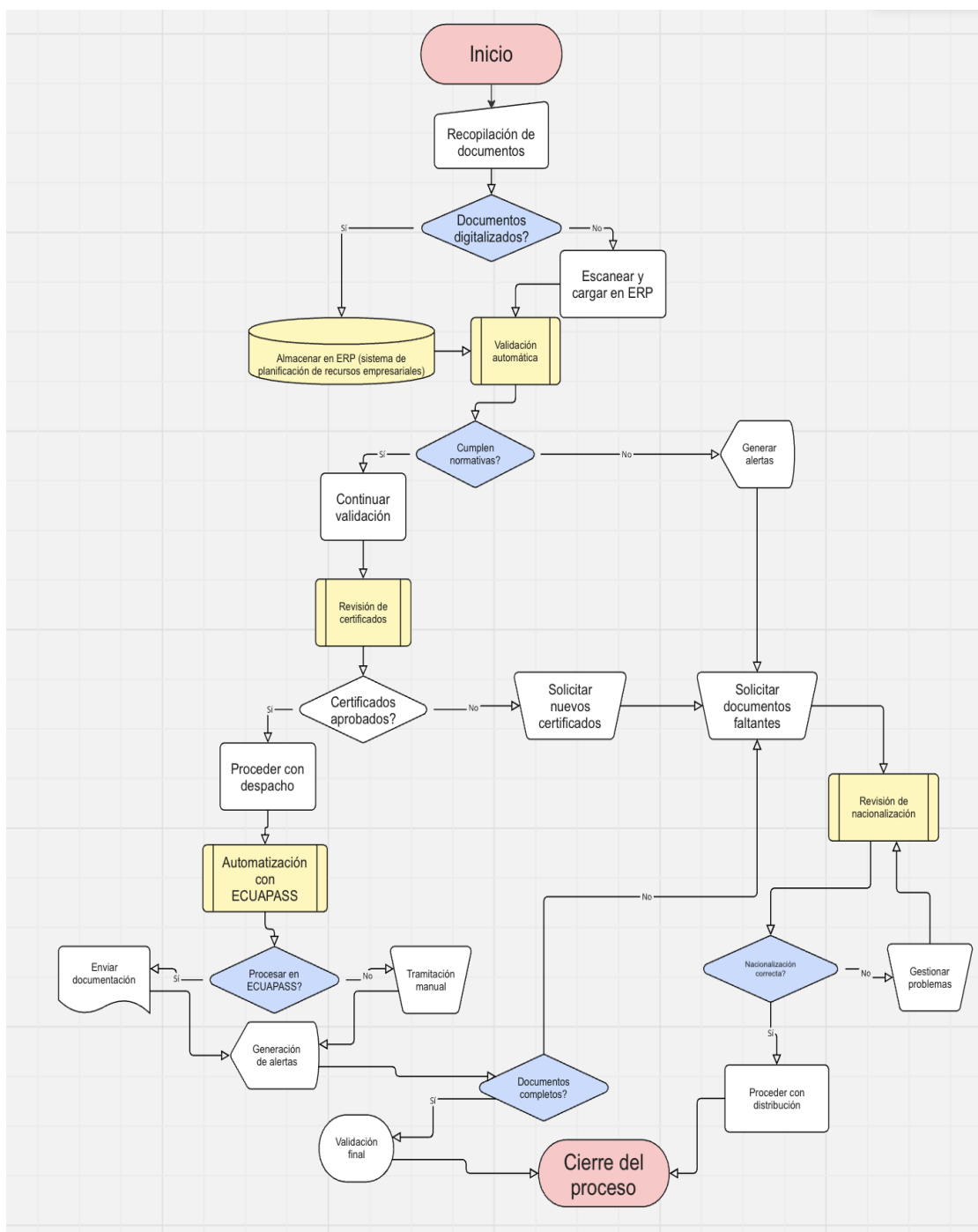
Ilustración 5. Diagrama de flujo con propuesta de mejora en distribución y comercialización



Fuente: elaboración propia

Seguido de esto, en la Ilustración 6, se presenta la propuesta de mejora en la gestión documental y normativa, representada mediante un diagrama de flujo. Este gráfico describe el proceso de digitalización de documentos, validación y carga en el sistema ERP, junto con los pasos para la solicitud de certificados y la automatización mediante herramientas como ECUAPASS. Además, se aborda el proceso de verificación de documentos faltantes, la validación final y la posterior gestión de distribución de los documentos.

Ilustración 6. Diagrama de flujo con propuesta de mejora en Gestión documental y normativa



Fuente: elaboración propia

En el diagrama, el color rojo representa el inicio y fin del proceso, al marcar los límites del flujo operativo. El color azul señala puntos de decisión clave donde el camino del proceso depende de condiciones específicas. El blanco identifica tareas operativas regulares, tanto internas como con posible interacción externa. El amarillo simboliza propuestas de mejora dentro de la empresa, orientadas a

optimizar procesos con tecnologías avanzadas. Cada color ayuda a visualizar claramente el tipo y nivel de acción involucrado.

A partir de los tres diagramas de flujo, se presenta una propuesta integral de mejora para los procesos clave en la gestión de inventarios, distribución y comercialización, y gestión documental y normativa. En la gestión de inventarios, la optimización comienza con una evaluación continua del stock y la demanda, al utilizar herramientas de pronóstico como Big Data; de esta manera, se ajusta el inventario según la rotación de productos. Asimismo, se integra la automatización del inventario mediante tecnologías como IoT y RFID, lo que facilita el monitoreo en tiempo real, mejora la precisión y reducir el riesgo de desabastecimientos o excesos. Además, la optimización de rutas y la incorporación de la venta en línea amplían los canales de distribución, asegura que los productos lleguen de manera eficiente a los clientes, lo cual mejora la satisfacción general.

Por otro lado, en la distribución y comercialización, se propone el uso de herramientas como RouteMe para la optimización de rutas; esto garantiza una distribución más eficiente y económica. Asimismo, el monitoreo de la satisfacción del cliente se vuelve esencial para ajustar precios y estrategias, basándose en los análisis de mercado y el comportamiento de los consumidores. En la gestión documental y normativa, se implementa la automatización del proceso de recopilación y validación de documentos, asegura que todos los trámites se realicen conforme a las normativas y de manera ágil; además, la integración de herramientas como ECUAPASS facilita la validación y procesamiento de documentos aduaneros, y reduce los tiempos de espera y aumenta la precisión en los procesos logísticos. Estas mejoras, en conjunto, permiten un sistema más ágil, eficiente y alineado con las demandas del mercado.

3.3. Comprobación de la idea a defender

En esta investigación se comprueba la idea a defender: el análisis del proceso de importación y comercialización de productos veterinarios facilita la detección de los problemas existentes y la toma de decisiones proactivas en la empresa Ambavet.

Las encuestas fueron realizadas a todos los trabajadores de Ambavet, lo que garantiza una muestra representativa de todos los departamentos involucrados en los procesos de importación y comercialización de productos veterinarios. Los resultados obtenidos reflejan que existen varias áreas que requieren optimización. Entre los hallazgos más destacados, se encuentran los siguientes:

- En primer lugar, muchos de los encuestados coincidieron en que las normativas aduaneras y fitosanitarias constituyen un desafío significativo que afecta la eficiencia de los procesos de importación. A pesar de que todos los empleados reconocen la importancia de cumplir con estos requisitos, indican que los trámites burocráticos y las demoras en el despacho aduanero dificultan la rapidez y agilidad de los procesos. De esta manera, se evidencia la necesidad de simplificar estos procedimientos.
- En segundo lugar, otra preocupación recurrente fue la falta de sistemas adecuados para la gestión de inventarios, lo cual es considerado un obstáculo importante para la optimización de los procesos. Muchos encuestados proponen la implementación de sistemas ERP y plataformas logísticas automatizadas, pues opinan que estos mejoran notablemente la eficiencia operativa. Dichos sistemas permiten reducir los tiempos de respuesta y optimizar los recursos disponibles.
- Un tercer lugar, un hallazgo clave es que los retrasos en la entrega de productos y la gestión ineficaz de inventarios afectan directamente la satisfacción de los clientes. Los encuestados manifiestan que mejorar estos aspectos no solo incrementa la competitividad de Ambavet, sino también la lealtad de los clientes; así, mejorar la calidad del servicio es fundamental para mantener una posición destacada en el mercado.

Por otra parte, de acuerdo información identificada en las entrevistas realizadas a personas internas y externas a Ambavet, se identifica que:

- Aunque la mayoría de los trabajadores demuestra poseer un entendimiento general de los procedimientos logísticos y regulaciones, se evidencia una carencia en la administración de inventarios y la planificación estratégica.

Este factor, que parece secundario, impacta directamente en la habilidad de Ambavet para responder a la demanda del mercado; por lo tanto, es imprescindible potenciar la formación en estos campos para el fortalecer la eficiencia.

- Aunque Ambavet hace esfuerzos para acatar las regulaciones de aduanas y fitosanitarias, los entrevistados concordaron en indicar que la colaboración con entidades externas, como el SENA, constituye uno de los desafíos más significativos. Este elemento provoca retrasos innecesarios en la importación de productos veterinarios, así impacta la competitividad de la compañía; no obstante, se propone que una mejora en los procedimientos aduaneros podría disminuir estos periodos de espera.
- Aunque existen sugerencias, los trabajadores acordaron que la aplicación de tecnologías de vanguardia, como sistemas ERP y herramientas de administración automatizada de inventarios, resulta ventajosa para incrementar la eficacia en las operaciones. Además, se sugiere una optimización en la infraestructura logística, lo que facilita la aceleración de los plazos de entrega y la optimización de los gastos relacionados con la importación de bienes.

A través del análisis cualitativo de las entrevistas y los resultados obtenidos de las encuestas, se confirma que el análisis y la mejora de los procesos de importación y comercialización en AMBAVET son fundamentales para optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado.

La falta de integración tecnológica, las demoras en los procesos aduaneros, y la ineficiencia en la gestión de inventarios son algunos de los problemas comunes identificados por los trabajadores de la empresa; no obstante, las propuestas para mejorar la automatización de los procesos y la optimización de la cadena de suministro generan un impacto positivo significativo. Por tanto, se confirma la idea a defender: el análisis del proceso de importación y comercialización de productos veterinarios facilita la detección de los problemas existentes y la toma de decisiones proactivas en la empresa Ambavet. La implementación de soluciones tecnológicas avanzadas, sumado a la mejora de la infraestructura logística y la cadena de

suministro, lo que permite asegurar un crecimiento sostenido en el futuro y mejorar la posición competitiva de AMBAVET en el sector de productos veterinarios.

CONCLUSIONES

- A partir de la investigación, se sustenta la importancia de los marcos normativos internacionales, tales como las regulaciones fitosanitarias y aduaneras, en el proceso de importación y comercialización de productos veterinarios; además, se destaca la necesidad de que las empresas del sector se alineen con las normativas globales para mejorar su competitividad. En consecuencia, se reafirma que una adecuada adaptación a las regulaciones internacionales contribuye significativamente al desempeño y éxito en el mercado ecuatoriano.
- El enfoque metodológico mixto adoptado, que combina análisis cualitativos y cuantitativos, permite obtener una visión más completa de los procesos internos de Ambavet; esto facilita la identificación de barreras operativas, como los retrasos en la nacionalización de productos y la falta de integración tecnológica. Gracias al uso de herramientas estadísticas como SPSS y técnicas cualitativas mediante Atlas.ti, se logra un análisis profundo de los datos, donde se revela áreas clave de mejora en los procesos logísticos y comerciales.
- En términos de los hallazgos prácticos, la investigación destaca que la coordinación entre los departamentos de importación, ventas y logística es un factor crucial que requiere optimización; este aspecto impacta directamente en la competitividad de la empresa. Además, se evidencia que la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas, y plataformas automatizadas de gestión de inventarios, resulta esencial para reducir los tiempos de espera y aumentar la eficiencia operativa.
- A raíz de los resultados obtenidos, se proponen soluciones integrales para optimizar el proceso de importación y comercialización, las cuales incluyen la automatización de la gestión documental, la mejora de la infraestructura logística y la incorporación de tecnologías de monitoreo en tiempo real; todas estas medidas están orientadas a mejorar la eficiencia operativa, disminuir

los costos asociados y fortalecer la competitividad de Ambavet en el mercado tanto ecuatoriano como internacional.

RECOMENDACIONES

- Aunque se han logrado algunos avances en la adopción de tecnologías, aún persisten brechas en la integración de estas herramientas a los procesos internos. Se recomienda una mayor inversión en soluciones tecnológicas que optimicen la gestión de inventarios, el monitoreo de la cadena de suministro y la coordinación entre departamentos. Esto mejora la eficiencia operativa y reduciría los tiempos de espera. Esta área presenta una oportunidad para investigaciones futuras centradas en cómo las herramientas tecnológicas al transformar los procesos logísticos en empresas del sector veterinario.
- A pesar de la existencia de una coordinación entre los departamentos de importación, ventas y logística, se requiere formalizar y mejorar esta colaboración. Establecer protocolos claros de comunicación y coordinación contribuiría a una planificación más eficiente y a la alineación de los procesos con la demanda del mercado. Futuras investigaciones abordan el impacto que una mejor coordinación interdepartamental tendría sobre la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en empresas de distribución de productos veterinarios.
- Los trámites aduaneros y fitosanitarios son un desafío significativo en términos de tiempo y costos de importación. Se recomienda investigar estrategias que permitan agilizar estos procedimientos, como la digitalización de los trámites y la mejora de la infraestructura de los puntos de control aduanero. Este tema ofrece una brecha de investigación para evaluar el impacto de las políticas aduaneras y los avances tecnológicos en la reducción de los tiempos de espera y los costos asociados a la importación de productos veterinarios.

BIBLIOGRAFÍA

Airpharm. (2025, January 13). *La importancia de la trazabilidad en la logística farmacéutica» Airpharm Logistics*. Retrieved 11/05/2025 from <https://airpharm.com/blog/trazabilidad-logistica-farmaceutica/>

Arteaga, J., & Palma, G. (2023). *Vista de Los procesos contables y su incidencia en el control de inventarios en las clínicas veterinarias de la ciudad de Portoviejo – Ecuador*. Retrieved 28/06/2025 from https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1682/1445

Aspiazu, M., & Medina, F. (2014). *“Incidencias de los costos logísticos en la importación de perecibles amparadas bajo el régimen de desaduanamiento directo en el Ecuador”*. Retrieved from <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/602/1/T-ULVR-0580.pdf>

Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro, 5ta Edición*. Retrieved from www.FreeLibros.com

Banco Central de Paraguay. (2024). *Banco Central de Paraguay*. Retrieved 19/06/2025 from <https://www.bcp.gov.py>

Banco Central del Ecuador. (2024). *Estadísticas de Comercio Exterior de Bienes*. Retrieved 21/06/2025 from https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/SectorExterno/ix_ComercioExterior.html

Cali, C. (2021, May). *Escuela superior politécnica de Chimborazo facultad de administración de empresas ‘Propuesta de mejora para el proceso logístico de la importadora Allauca en la ciudad de Riobamba’*. Retrieved from <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15179/1/112T0207.pdf>

Cevallos, L. (2022). *Economía y Negocios UTE Revista*.

Cordona Arbeláez, D. (2019). *Logística y cadena de suministro: aproximaciones teórico-prácticas*. *Logística y cadena de suministro: aproximaciones teórico-prácticas*. CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE CECAR. <https://doi.org/10.21892/978-9585547155>

Córdova, D. (2022). *Análisis de la calidad, satisfacción, lealtad y seguridad en la contratación de servicios en línea para el cuidado de mascotas*. Retrieved 01/07/2025 from https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2683-26902017000200011

Díaz Monroy, B. L., Chafra Granda, J. L., Moreta Moreta, L. E., & Esparza Paz, F. F. (2025). Codex Alimentarius: estrategia para mejorar la gestión comercial en pequeñas empresas de derivados lácteos. *Reincisol.*, 4(7), 1904–1934. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)1904-1934](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)1904-1934)

Fernández y Fernández-Arroyo, M., Conejo-Pérez, M. N., Carbó, J., Cornejo del Rio, V., Delgado Sandoval, M., Cerón Serrano, A., & Calero, M. (2018). Efecto de la interacción enfermera paciente en la reducción de la ansiedad que la colonoscopia genera. Retrieved from <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27278>

Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS*. Retrieved from <https://sadbhavnapublications.org/research-enrichment-material/2-Statistical-Books/Discovering-Statistics-Using-IBM-SPSS-Statistics-4th-c2013-Andy-Field.pdf>

Flores-Tapia, C., & Flores-Cevallos, K. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de los datos en procesos productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk y Kolmogórov-Smirnov. *Societas*, 23(2), 83–106.

Flores-Tapia, C., Flores-Cevallos, L., & Flores-Cevallos, D. (2023a). *Comercio exterior e integración económica*. London: Editorial Académica Española.

Flores-Tapia, C., Flores-Cevallos, L., & Flores-Cevallos, D. (2023b). *Negociaciones económicas internacionales y resolución de conflictos*. London: Editorial Académica Española.

Flores-Tapia, C., Pérez-González, M., Maza-Ávila, F., & Flores-Cevallos, K. (2022). The determining factors of productivity and competitiveness from the perspective of territorial and sustainable development. *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 11(2), 312–337. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.695

Galeano, J., & García, N. (2018). Comercio internacional de vacunas para veterinaria.

Guerrero, F. (2020). *Revista Complutense de Ciencias Veterinarias*. Retrieved 01/07/2025 from <https://revistas.ucm.es/index.php/RCCV>

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación. Retrieved from https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hernández Sampieri, Roberto., & Mendoza Torres, C. Paulina. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Hidalgo Sanz, R. (2020). *Papel del farmacéutico en la venta y distribución de medicamentos veterinarios*. *An Real Acad Farm* (Vol. 86). Retrieved from www.analesranf.com

Kotler, P, & Keller, K. (2012). (PDF) Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing 14e. PEARSON EDUCACIÓN México*. Retrieved 21/06/2025 from https://www.academia.edu/42228046/Kotler_P_and_Armstrong_G_2012_Marketing_14e_PEARSON_EDUCACION_Mexico

Kotler, Philip. (2017). *Marketing-4.0-Philip-Kotler*. Retrieved from <https://www.erickhurtado.click/wp-content/uploads/2023/11/Marketing-4.0-Philip-Kotler.pdf>

Méndez, R. (2021). Inocuidad, normatividad y calidad como estrategia competitiva: experiencias en el sector porcícola de México y Sonora. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 31(58). <https://doi.org/10.24836/ES.V31I58.1155>

Millet, M. (2004). La regulación del comercio internacional: del GATT a la OMC. Retrieved from www.estudios.lacaixa.es

Ministerio de Agricultura y Ganadería de Paraguay. (2024). *Ministerio de Agricultura y Ganadería de Paraguay*. Retrieved 21/06/2025 from <https://www.datos.gov.py/group/ministerio-de-agricultura-y-ganaderia-mag>

OMSA. (2025). *Organización Mundial de Sanidad Animal*.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2025). *FAO y OCDE lanzan versión en español de informe sobre Perspectivas Agrícolas 2024-2030*. Retrieved 28/06/2025 from <https://www.fao.org/americas/news/news-detail/informe-perspectivas-agricolas/es>

Organización Mundial de la Salud. (2025). *Organización Mundial de la Salud*. Retrieved 28/06/2025 from <https://www.who.int/es>

Organización Mundial del Comercio. (2025). *Organización Mundial del Comercio*.

Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Https://Www.Redalyc.Org/Pdf/806/80634409.Pdf*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>

Sánchez, M., Pinto De Gracia, A., & Camarena, J. (2025). La importancia de los Incoterms en la cadena de suministro internacional y sus implicaciones logísticas, costos de transporte y gestión comercial. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3757>

SENAE. (2025). *Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador*. Retrieved 11/05/2025 from <https://www.aduana.gob.ec>

Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal. (2024). *Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal*. Retrieved 19/06/2025 from <https://senacsa.gov.py>

Solistica. (2025). *Logística veterinaria: Clave para un abastecimiento eficiente y seguro*. Retrieved 01/07/2025 from <https://blog.solistica.com/logistica-veterinaria-clave-para-un-abastecimiento-eficiente-y-seguro>

Susana, M., Alfonso, A., Ríos, D., Newman, P., Marelis Susana Reyes, J., Aizprúa Alfonso, S., ... de Panamá, U. (2023). ICTs' management in e-commerce of SMEs in the veterinary sector in Panama Oeste *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios. Periodicidad: Semestral*, 10(1), 2023.

Tacle, G. (2023). *Gestión de la cadena logística de insumos veterinarios*.

Tamayo, M. (2011). *Proceso de la investigación científica*. Retrieved from www.noriega.com.mx

Trymata. (2025, May 13). *¿Qué es la investigación explicativa? Definición, método y ejemplos* - Trymata. Retrieved 12/05/2025 from <https://trymata.com/es/blog/que-es-la-investigacion-explicativa-definicion-metodo-y-ejemplos/>

Villagómez, E., Trujillo, E., Ávila, M., & Landázuri, J. (2024). Crisis de Gobernabilidad en el Ecuador en el Siglo XXI y sus Impactos en la Balanza Comercial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 8146–8160. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8il

Zambrano, N. (2024). *Proceso de importación y comercialización de productos de uso veterinarios. Caso Animalpharma S.A.* Retrieved from <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/5698/1/ULEAM-COM-0157.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



Tema: Optimización del proceso de importación y comercialización de productos veterinarios. Caso Ambavet.

Estimado(a) colaborador(a):

Le agradecemos por participar en esta encuesta, la cual forma parte de un estudio académico orientado a optimizar los procesos de importación y comercialización de productos veterinarios en la empresa Ambavet. Su colaboración es fundamental para comprender el estado actual de los procesos internos y proponer mejoras que fortalezcan la eficiencia y competitividad de la empresa.

Objetivo General:

Analizar el proceso de importación y comercialización de productos veterinarios para la toma de decisiones en la empresa Ambavet.

Objetivo del Instrumento:

Evaluar la percepción del personal que labora en las áreas de importación y comercialización respecto a la eficiencia de los procesos logísticos, comerciales y normativos en la empresa Ambavet.

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos, de manera anónima y confidencial. Le pedimos responder con total sinceridad según su experiencia en el área.

Instrucciones para responder

- Lea atentamente cada pregunta.
- Marque solo una opción por pregunta, salvo que se indique lo contrario.

1. Los productos importados llegan dentro del tiempo establecido.

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5

2. El área de importaciones gestiona de forma eficaz los trámites aduaneros.

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5

3. Se cuenta con herramientas tecnológicas que optimizan la logística de importación.

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5

4. El personal del área de importaciones está capacitado para resolver imprevistos logísticos.

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5

5. ¿Con qué frecuencia se realiza seguimiento al estado de los pedidos internacionales?

1 (Nunca), 2 (Rara vez), 3 (Algunas veces), 4 (Casi siempre), 5 (Siempre)

1	2	3	4	5

6. Las estrategias comerciales se planifican considerando los tiempos de importación.

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5

7. Existe una coordinación efectiva entre los equipos de importación y ventas.

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5

8. ¿Qué nivel de conocimiento tiene el área comercial sobre el proceso de importación?

1 (Muy poco), 2 (Poco), 3 (Regular), 4 (Suficiente), 5 (Mucho)

1	2	3	4	5

9. ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto a la disponibilidad oportuna de información sobre productos importados?

1 (Muy insatisfecho), 2 (Insatisfecho), 3 (Neutral), 4 (Satisfecho), 5 (Muy satisfecho)

1	2	3	4	5

10. La comercialización de los productos se ajusta a la demanda del mercado.

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Formato de entrevistas realizadas**A. Entrevista a Técnico Operador del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)**

Tema de investigación: Optimización del proceso de importación y comercialización de productos veterinarios. Caso Ambavet

Buenos días, el presente proyecto tiene como objetivo analizar cómo los procesos de importación y comercialización de productos veterinarios afectan la competitividad y eficiencia operativa de las empresas del sector, específicamente en Ambavet. Este análisis se centra en la identificación de las principales barreras y oportunidades dentro del proceso aduanero y logístico, así como en la evaluación de los procedimientos que realiza el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) en relación con estos productos.

Como parte de este trabajo de investigación, le solicitamos amablemente su colaboración para proporcionar información relevante que permita mejorar la comprensión de los factores involucrados en la importación de productos veterinarios a Ecuador y su comercialización.

Las preguntas a continuación han sido diseñadas de manera que se ajuste al tiempo disponible y no involucra cuestiones que comprometan su integridad personal y profesional.

Objetivo General: Analizar los factores logísticos y aduaneros que afectan la optimización del proceso de importación y comercialización de productos veterinarios en Ambavet.

Objetivo del instrumento: Conocer la percepción del técnico Operador de SENAE sobre los procesos aduaneros, normativos y logísticos que inciden en la importación de productos veterinarios y cómo estos afectan la eficiencia operativa y competitividad de las empresas importadoras.

A1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta SENAE en la gestión de la importación de productos veterinarios en la zona primaria, especialmente en términos de infraestructura logística, normativas y procesos aduaneros?

A2. ¿Cómo impactan las regulaciones aduaneras y fitosanitarias en la eficiencia del proceso de importación de productos veterinarios?

A3. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los principales obstáculos logísticos que afectan el proceso aduanero para la importación de productos veterinarios, especialmente en lo que respecta a transporte, almacenamiento, y control de calidad durante la importación?

A4. ¿Qué tecnologías de la información utiliza actualmente SENAE para mejorar la eficiencia de los procesos aduaneros en la importación de productos veterinarios, y qué otras herramientas tecnológicas consideran que serían beneficiosas para optimizar estos procesos?

A5. ¿Cuáles son las causas más comunes de retrasos de la importación de productos veterinarios y cómo se pueden reducir?

A6. ¿Qué impacto tiene los cambios en los acuerdos comerciales internacionales sobre los procesos aduaneros relacionados con la importación de estos productos?

A7. ¿Cuál es el régimen de importación que se utiliza para la entrada de productos veterinarios en Ecuador, y cómo influye este régimen en la eficiencia del proceso aduanero y en la competitividad de las empresas importadoras como Ambavet?

A8. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de los estándares internacionales exigidos por organismos como la OIE (Organización Mundial de Sanidad Animal) durante el despacho aduanero de estos productos?

A9. En su opinión, ¿qué mejoras o cambios podrían implementarse en los procedimientos aduaneros para agilizar la importación de productos veterinarios y hacerlos más eficientes para empresas como Ambavet?

B. Entrevista al Agente Aduanero encargado del proceso de importación de productos veterinarios para Ambavet

B1. ¿Cuál es el procedimiento estándar que se sigue desde la recepción de una declaración aduanera hasta la nacionalización de los productos veterinarios destinados a Ambavet?

B2. ¿Cómo determina SENAE la clasificación correcta de productos veterinarios para su partida arancelaria, y qué impacto tiene esto en el proceso de importación?

B3. ¿Existen procedimientos específicos para productos veterinarios en relación con la verificación de su conformidad con las normativas fitosanitarias y zoonosanitarias?

B4. ¿Qué documentos son imprescindibles para la importación de productos veterinarios y cómo se verifican para garantizar que cumplen con los requisitos legales?

B5. ¿Cómo maneja SENAE las diferencias entre los productos veterinarios que tienen requisitos específicos y aquellos que no lo requieren en el proceso aduanero?

B6. ¿Cuáles son los principales desafíos logísticos y administrativos que enfrenta al gestionar la importación de productos veterinarios para Ambavet?

B7. ¿En qué medida la adopción de tecnologías como la automatización y el uso de plataformas digitales como ECUAPASS han mejorado la eficiencia del proceso de importación de productos veterinarios?

B8. ¿Cómo se asegura actualmente el cumplimiento de los estándares internacionales exigidos por organismos como la OIE o el Codex Alimentarius en el proceso de importación?

B9. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el proceso aduanero de importación de productos veterinarios y facilitar el cumplimiento normativo para empresas como Ambavet?

C. Entrevista al encargado de Comercio Exterior/ Importaciones de productos veterinarios en Ambavet

C1. ¿Podría describir paso a paso el proceso actual de importación en Ambavet, desde la realización de la orden de compra hasta la llegada final del producto a bodega, incluyendo los actores clave involucrados en cada etapa y las herramientas utilizadas para la gestión de este proceso?

C2. ¿Cuáles son los principales desafíos que ha identificado en la coordinación con proveedores internacionales y agentes aduaneros durante la importación de productos veterinarios?

C3. ¿Qué criterios utiliza Ambavet para seleccionar a sus proveedores internacionales y cómo se aseguran del cumplimiento de normativas sanitarias y técnicas?

C4. ¿Cómo afectan las regulaciones aduaneras o fitosanitarias nacionales e internacionales al tiempo y costo del proceso de importación?

C5. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utilizan para gestionar y monitorear los embarques, y considera que son suficientes?

C6. ¿Qué impacto tienen los retrasos en la nacionalización o despacho de productos en la cadena interna de abastecimiento y comercialización de Ambavet?

C7. ¿Qué estrategias implementa Ambavet para mitigar los riesgos operativos durante la importación, como fluctuaciones de tipo de cambio, demoras o falta de stock?

C8. Desde su experiencia, ¿qué mejoras considera prioritarias para optimizar el proceso de importación en Ambavet y fortalecer su competitividad en el mercado nacional?

D. Entrevista al Operador Logístico Internacional que se encarga del proceso de importación de productos veterinarios para Ambavet

D1. ¿Cuál es el proceso estándar que siguen ustedes para el transporte de productos veterinarios desde el país de origen hasta Ecuador?

D2. ¿Cuáles son los principales factores que determinan los tiempos de tránsito para las importaciones de Ambavet?

D3. Desde su experiencia, ¿qué retos logísticos presenta el transporte de productos veterinarios en comparación con otros tipos de carga?

D4. ¿Qué tipo de contenedores, embalajes o condiciones especiales de transporte se requieren para este tipo de productos? ¿Ambavet los solicita con frecuencia?

D5. ¿Qué tipo de coordinación mantienen con Ambavet durante el proceso de embarque, seguimiento y entrega? ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan?

D6. ¿Qué imprevistos suelen presentarse durante el trayecto internacional y cómo se gestionan? (retrasos portuarios, inspecciones, problemas climáticos, etc.)

D7. ¿Qué estrategias logísticas o de optimización han funcionado mejor en su experiencia con Ambavet u otras empresas del sector veterinario?

D8. ¿Qué mejoras considera necesarias en los procesos de transporte internacional de productos veterinarios con destino Ecuador para hacerlos más eficientes y competitivos?

E. Entrevista a responsable de Logística y Almacén de la empresa Ambavet

E1. ¿Cómo es el proceso de recepción y verificación de los productos importados una vez que han sido nacionalizados?

E2. ¿Qué tipo de documentación y controles se utilizan para verificar la cantidad, calidad y condiciones del producto recibido?

E3. ¿Con qué frecuencia se presentan discrepancias o daños en los productos recibidos y cómo se gestiona esa situación internamente?

E4. ¿En qué medida los retrasos en la importación afectan la gestión de inventario y el abastecimiento interno?

E5. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para el control de inventarios y cómo contribuyen al seguimiento de los productos desde su recepción hasta su distribución?

E6. ¿Cómo se realiza la rotación de los productos veterinarios y qué tan alineada está esta rotación con la planificación de compras y ventas?

E7. ¿Considera que los espacios de almacenamiento y la infraestructura actual son suficientes y adecuados para los productos importados?

E8. Desde su experiencia, ¿qué mejoras propondría para optimizar la logística interna posterior a la importación, al considera el crecimiento y proyección de Ambavet?

F. Entrevista dirigida al Agente de Ventas de Ambavet

F1. ¿Cómo influye el proceso de importación en la disponibilidad y continuidad del portafolio de productos veterinarios que ofrece Ambavet?

F2. ¿Se han presentado situaciones de quiebre de stock o retrasos en entregas debido a demoras logísticas o aduaneras? ¿Cómo han afectado a los clientes?

F3. ¿Qué productos importados presentan mayor rotación en ventas y cuáles suelen tener una demanda más sensible al tiempo de reposición?

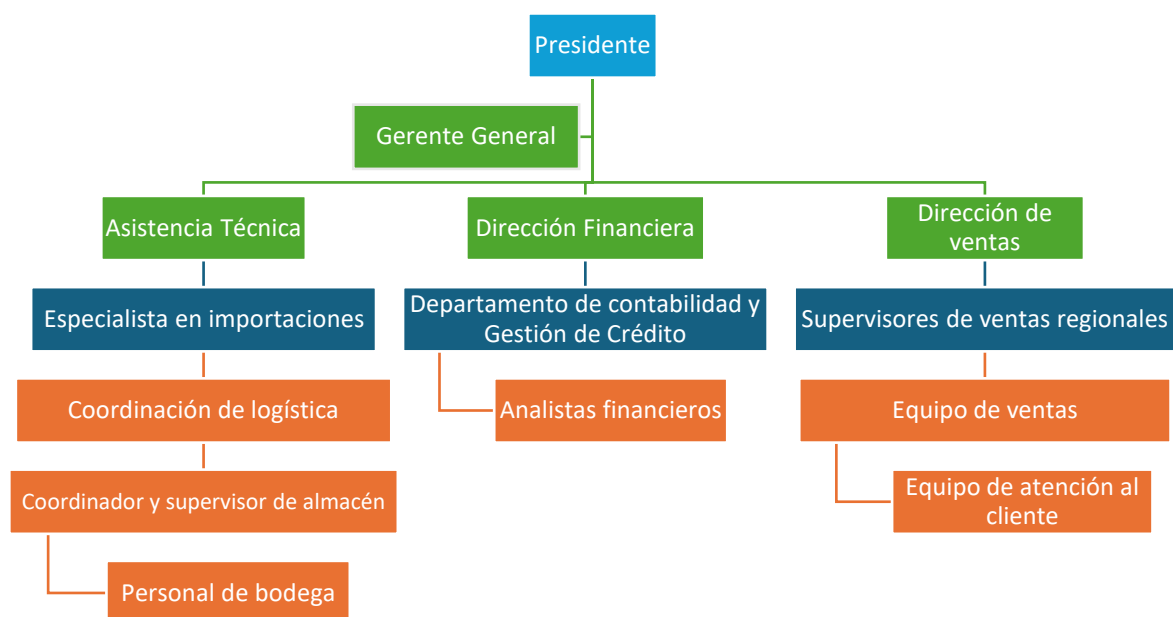
F4. ¿Qué tan alineadas están actualmente las áreas de importaciones, logística y ventas para planificar de forma coordinada la disponibilidad de productos?

F5. ¿Cómo afecta el incremento en los costos logísticos o arancelarios al diseño de precios, márgenes y estrategias de ventas?

F6. ¿Qué herramientas o sistemas utilizan para pronosticar la demanda y anticiparse a quiebres de inventario?

F7. ¿Qué tipo de retroalimentación reciben por parte de los distribuidores o veterinarias respecto a los tiempos de entrega o disponibilidad de ciertos productos?

F8. Desde su experiencia, ¿qué acciones considera prioritarias para mejorar la coordinación entre importaciones y ventas y así fortalecer la atención al mercado veterinario nacional?

Anexo 3: Organigrama de la empresa Ambavet

Fuente: elaboración propia

Anexo 4: Cuadro de correlación de Pearson

Correlaciones											
		1. Los productos importados llegan dentro del tiempo establecido.	2. El área de importaciones gestiona de forma eficaz los trámites aduaneros.	3. Se cuenta con herramientas tecnológicas que optimizan la logística de importación.	4. El personal del área de importaciones está capacitado para resolver imprevistos logísticos.	5. ¿Con qué frecuencia se realiza seguimiento al estado de los pedidos internacionales?	6. Las estrategias comerciales se planifican considerando los tiempos de importación.	7. Existe una coordinación efectiva entre los equipos de importación y ventas.	8. ¿Qué nivel de conocimiento tiene el área comercial sobre el proceso de importación?	9. ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto a la disponibilidad oportuna de información sobre productos importados?	10. La comercialización de los productos se ajusta a la demanda del mercado.
1. Los productos importados llegan dentro del tiempo establecido.	Correlación de Pearson	1	0,213	0,246	0,512	0,379	,577'	0,441	0,443	0,469	0,402
2. El área de importaciones gestiona de forma eficaz los trámites aduaneros.	Correlación de Pearson	0,213	1	0,429	,644**	,567'	,605'	0,263	,667**	,614'	0,383
3. Se cuenta con herramientas tecnológicas que optimizan la	Correlación de Pearson	0,246	0,429	1	,562'	0,417	,635'	0,485	0,255	,515'	0,442

logística de importación.												
4. El personal del área de importaciones está capacitado para resolver imprevistos logísticos.	Correlación de Pearson	0,512	,644**	,562*	1	0,441	,702**	,536*	0,441	,656**	0,238	
5. ¿Con qué frecuencia se realiza seguimiento al estado de los pedidos internacionales?	Correlación de Pearson	0,379	,567*	0,417	0,441	1	,563*	-0,120	0,291	0,220	0,480	
6. Las estrategias comerciales se planifican considerando los tiempos de importación.	Correlación de Pearson	,577*	,605*	,635*	,702**	,563*	1	0,491	0,422	,601*	,764**	
7. Existe una coordinación efectiva entre los equipos de importación y ventas.	Correlación de Pearson	0,441	0,263	0,485	,536*	-0,120	0,491	1	0,512	,746**	0,167	

8. ¿Qué nivel de conocimiento tiene el área comercial sobre el proceso de importación?	Correlación de Pearson	0,443	,667**	0,255	0,441	0,291	0,422	0,512	1	,757**	0,227
9. ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto a la disponibilidad oportuna de información sobre productos importados?	Correlación de Pearson	0,469	,614*	,515*	,656**	0,220	,601*	,746**	,757**	1	0,268
10. La comercialización de los productos se ajusta a la demanda del mercado.	Correlación de Pearson	0,402	0,383	0,442	0,238	0,480	,764**	,167	0,227	0,268	1

Fuente: elaboración propia

Anexo 5: Porcentajes de las preguntas de la encuesta

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Porcentajes (%)					
1. Los productos importados llegan dentro del tiempo establecido.	-	13,3	26,7	46,7	13,3
2. El área de importaciones gestiona de forma eficaz los trámites aduaneros.	-	6,7	33,3	40,0	20,0
3. Se cuenta con herramientas tecnológicas que optimizan la logística de importación.	-	6,7	40,0	40,0	13,3
4. El personal del área de importaciones está capacitado para resolver imprevistos logísticos.	-	20,0	20,0	60,0	-
6. Las estrategias comerciales se planifican considerando los tiempos de importación.	-	-	53,3	46,7	-
7. Existe una coordinación efectiva entre los equipos de importación y ventas.	-	-	33,3	53,3	13,3
10. La comercialización de los productos se ajusta a la demanda del mercado.	-	-	40,0	60,0	-
	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
5. ¿Con qué frecuencia se realiza seguimiento al estado de los pedidos internacionales?	-	-	40,0	46,7	13,3
	Muy poco	Poco	Regular	Suficiente	Mucho
8. ¿Qué nivel de conocimiento tiene el área comercial sobre el proceso de importación?	-	6,7	40,0	46,7	6,7
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
9. ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto a la disponibilidad oportuna de información sobre productos importados?	-	13,3	33,3	53,5	-

Fuente: elaboración propia a partir del programa estadístico IBM SPSS.