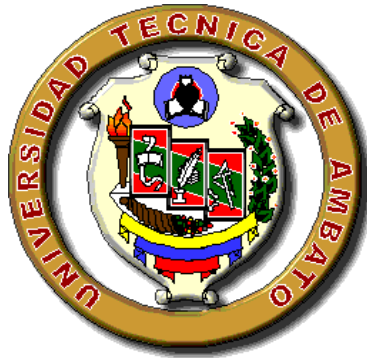


# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS CUANTITATIVOS COHORTE 2015

---

**TEMA:** “La Gestión Logística y la Competitividad en el Sector  
Florícola”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de  
Magíster en Gestión Empresarial basado en Métodos Cuantitativos

**Autora:** Ingeniera, Sandra Paulina Brasales Panchi

**Director:** Ingeniero, Pablo Fernando Quisimalin Oñate, Magíster

Ambato – Ecuador

2018

**A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas.**

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., Presidente y Miembro del Tribunal e integrado por los señores Ingeniero Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui, MBA., Ingeniero Jorge Iván Carrillo Hernández, Magíster., Ingeniero Manuel Roberto Soria Carrillo, Magíster. Miembros del Tribunal, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe de Investigación con el tema: “LA GESTIÓN LOGÍSTICA Y LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR FLORÍCOLA”, elaborado y presentado por la Ingeniera Sandra Paulina Brasales Panchi, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial basado en Métodos Cuantitativos; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

  
-----  
*Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.*  
Presidente y Miembro del Tribunal

  
-----  
*Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui, MBA.*  
Miembro del Tribunal

  
-----  
*Ing. Jorge Iván Carrillo Hernández, Mg.*  
Miembro del Tribunal

  
-----  
*Ing. Manuel Roberto Soria Carrillo, Mg.*  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “LA GESTIÓN LOGÍSTICA Y LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR FLORÍCOLA”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Sandra Paulina Brasales Panchi, Autora bajo la Dirección del Ingeniero Pablo Fernando Quisimalin Oñate, Magíster., Director del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....  
*Ingeniera, Sandra Paulina Brasales Panchi*

c.c.: 0502494313

**AUTORA**



.....  
*Ingeniero, Pablo Fernando Quisimalin Oñate, Magíster*

c.c.: 1803112604

**DIRECTOR**

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



*Ingeniera, Sandra Paulina Brasales Panchi*

c.c.: 0502494313

## ÍNDICE GENERAL

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	III
DERECHOS DE AUTOR .....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XI
AGRADECIMIENTO .....	XIII
DEDICATORIA .....	XIV
RESUMEN EJECUTIVO .....	XV
EXECUTIVE SUMMARY.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACION .....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	10
1.2.3 Prognosis .....	12
1.2.4 Formulación del Problema .....	13
1.2.5 Interrogantes de la Investigación.....	13
1.2.6 Delimitación del Objetivo de investigación .....	13
1.3 Justificación.....	14
1.4 Objetivos .....	15
1.4.1 Objetivo General .....	15
1.4.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>17</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes investigativos .....	17
2.2 Fundamentación filosófica.....	19
2.3 Fundamentación legal .....	20
2.4 Categorías fundamentales .....	25
2.4.1 Gráficos de inclusión interrelacionadas.....	25

2.4.2	Desarrollo conceptual de Variable Independiente.....	28
2.4.3	Desarrollo conceptual de la Variable Dependiente .....	41
2.5	Hipótesis.....	56
2.6	Señalamiento de variables.....	56
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>59</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>59</b>
3.1	Enfoque de la investigación .....	59
3.2	Modalidades de investigación .....	59
3.3	Tipos de investigación.....	61
3.4	Población y muestra .....	63
3.4.1	Población .....	63
3.4.2	Muestra.....	64
3.5	Operacionalización de variables .....	65
3.6	Recolección de información.....	67
3.6.1	Observación.....	67
3.6.2	Entrevista.....	67
3.6.3	Encuesta.....	68
3.7	Procedimiento y análisis .....	70
3.7.1	Procesamiento de información .....	70
3.7.2	Análisis e interpretación de resultados .....	70
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>72</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>72</b>
4.1	Análisis de resultados.....	72
4.1.1	Entrevista al Gerente General.....	73
4.1.2	Encuesta al Personal Administrativo y operativo de la empresa de estudio .....	74
4.2	Interpretación de resultados .....	90
4.3	Verificación de la Hipótesis .....	90
4.3.1	Prueba de Normalidad .....	92
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>98</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>98</b>
5.1	Conclusiones .....	98

5.2	Recomendaciones.....	100
	<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>101</b>
	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>101</b>
6.1	Título de la propuesta.....	101
6.2	Datos informativos .....	101
6.3	Antecedentes de la propuesta .....	101
6.4	Justificación de la propuesta .....	102
6.5	Objetivos .....	103
6.5.1	General .....	103
6.5.2	Específicos.....	103
6.6	Análisis de factibilidad de la propuesta .....	103
6.6.1	Factibilidad Socio – Cultural.....	103
6.6.2	Factibilidad Organizacional.....	103
6.6.3	Factibilidad Tecnológica .....	104
6.6.4	Factibilidad Legal.....	104
6.6.5	Factibilidad Ambiental .....	104
6.7	Fundamentación de la propuesta.....	104
6.8	Metodología Modelo Operativo.....	106
6.8.1	Planeación .....	108
6.8.2	Procesos.....	120
6.8.3	Financiero .....	140
6.9	Formulación Ecuación Propuesta.....	147
6.9.1	Explicación planteamiento Medidor Competitividad.....	147
6.10	Administración.....	148
6.10.1	Cronograma .....	148
6.11	Previsión de la Evaluación .....	149
	<b>GLOSARIO .....</b>	<b>150</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>152</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>160</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las empresas florícolas del país según el tamaño, y número de empleados.....	6
Tabla 2: Producto (Rosas) de exportación No petrolera (miles USD FOB) .....	7
Tabla 3: Funciones de la Logística.....	31
Tabla 4: Características básicas de los elementos de una cadena logística.....	38
Tabla 5: Indicadores de Gestión.....	44
Tabla 6: Indicadores de Abastecimiento .....	45
Tabla 7: Indicadores de Inventarios .....	46
Tabla 8: Indicadores de Almacenamiento .....	47
Tabla 9: Indicadores de Transporte.....	48
Tabla 10: Indicadores de Servicio al cliente .....	48
Tabla 11: Indicadores Financieros .....	49
Tabla 12: Posicionamiento de Valor básicas .....	53
Tabla 13: Señalamiento variable independiente: Gestión Logística .....	56
Tabla 14: Señalamiento variable dependiente: Competitividad .....	57
Tabla 15: Población de Estudio .....	64
Tabla 16: Operacionalización variable: Gestión Logística .....	65
Tabla 17: Operacionalización de variable: Competitividad.....	66
Tabla 18: Plan de recolección de información.....	69
Tabla 19: Análisis de la entrevista a Gerencia General .....	73
Tabla 20: Conocimiento de los procesos logísticos .....	75
Tabla 21: Importancia definir los procesos logísticos de la empresa.....	76
Tabla 22: Demora en los procesos logísticos de la empresa.....	77
Tabla 23: Tiempo de evaluaciones sobre los procesos logísticos de la empresa..	79
Tabla 24: Etapa considerada de importancia para la toma de decisiones empresariales.....	80
Tabla 25: Porcentaje utilizada de la capacidad instalada.....	82
Tabla 26: Tiempos en las etapas del proceso logístico es el adecuado .....	83
Tabla 27: Procesos logísticos alineados con la oferta de valor .....	84
Tabla 28: En qué porcentaje es competitiva la empresa .....	85
Tabla 29: Existe un plan de procesos logísticos .....	87



Tabla 30: Tiempo de capacitación del personal .....	88
Tabla 31: La Gestión Logística es una ventaja competitiva .....	89
Tabla 32: Estadísticos descriptivos, variables: Gestión Logística y competitividad .....	94
Tabla 33: Prueba de normalidad .....	96
Tabla 34: Estadísticos de Prueba: Wilcoxon.....	97
Tabla 35: Proveedores.....	109
Tabla 36: Clientes Internacionales .....	111
Tabla 37: Insumos para cultivo .....	113
Tabla 38: Materiales de cultivo.....	114
Tabla 39: Materiales Postcosecha .....	114
Tabla 40: Insumos de Poscosecha.....	115
Tabla 41: Activos fijos .....	116
Tabla 42: Maquinaria y equipo .....	116
Tabla 43: Invernadero Metálico .....	116
Tabla 44: Equipo de Riego.....	116
Tabla 45: Edificaciones.....	117
Tabla 46: Equipo de Cómputo .....	117
Tabla 47: Variedades de Rosas .....	118
Tabla 48: Estándares de exportación.....	119
Tabla 49: Proceso de Cultivo – Tiempo.....	124
Tabla 50: Proceso de Post Cosecha - Tiempo.....	128
Tabla 51: Comparación de procesos anteriores y actuales.....	129
Tabla 52: Resumen Procesos cultivo y post cosecha .....	130
Tabla 53: Resumen Procesos cultivo .....	130
Tabla 54: Resumen Procesos Post cosecha.....	131
Tabla 55: Proceso de Transporte.....	132
Tabla 56: Proceso de Comercialización.....	136
Tabla 57: Proceso de adquisición de insumos.....	139
Tabla 58: Personal de la empresa por áreas .....	141
Tabla 59: Costos de operación anual .....	142
Tabla 60: Resumen Anual de Producción Tallos Rosas .....	142

Tabla 61: Resumen Anual de Ventas (usd).....	143
Tabla 62: Valor del tallo de Rosas por año .....	143

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de empresas florícolas por provincia .....	6
Gráfico 2: Producto (rosas) de exportación no petrolera (miles USD FOB) .....	7
Gráfico 3: Árbol de Problemas .....	10
Gráfico 4: Superordenación de Variables .....	25
Gráfico 5: Ventaja competitiva .....	29
Gráfico 6: Comparación entre logística Industrial y logística comercial.....	33
Gráfico 7: Departamento autónomo de logística dentro el organigrama de una empresa .....	34
Gráfico 8: Elementos de una cadena logística .....	38
Gráfico 9: Modelo de gestión centralizado y Modelo de gestión descentralizada	40
Gráfico 10: El diamante de la competitividad (Michael Porter) .....	43
Gráfico 11: Posicionamiento de valor.....	53
Gráfico 12: Identificación posibles ventajas competitivas .....	54
Gráfico 13: Estrategias de selección del mercado meta.....	55
Gráfico 14: Conocimiento de los procesos logísticos .....	75
Gráfico 15: Importancia definir los procesos logísticos de la empresa .....	76
Gráfico 16: Demora en los procesos logísticos de la empresa.....	77
Gráfico 17: Tiempo de evaluaciones sobre los procesos logísticos de la empresa	79
Gráfico 18: Etapa considerada de importancia para la toma de decisiones empresariales.....	80
Gráfico 19: Porcentaje utilizada de la capacidad instalada.....	82
Gráfico 20: Tiempos en las etapas del proceso logístico es el adecuado.....	83
Gráfico 21: Procesos logísticos alineados con la oferta de valor.....	84
Gráfico 22: En qué porcentaje es competitiva la empresa .....	85
Gráfico 23: Existe un plan de procesos logísticos .....	87
Gráfico 24: Tiempo de capacitación del personal.....	88
Gráfico 25: La Gestión Logística es una ventaja competitiva .....	89
Gráfico 26: Variable Independiente, Cualitativa, Ordinal .....	91
Gráfico 27: Variable Dependiente, Cuantitativa, Escala .....	91
Gráfico 28: Histograma Variable Independiente .....	92
Gráfico 29: Histograma Variable Dependiente.....	93

Gráfico 30: Metodología Modelo Operativo (General) .....	107
Gráfico 31: Metodología Modelo Operativo Desglosado .....	108
Gráfico 32: Proceso de Cultivo .....	123
Gráfico 33: Proceso de Post cosecha .....	127
Gráfico 34: Proceso de Transporte.....	132
Gráfico 35: Vías de comercialización .....	133
Gráfico 36: Proceso de comercialización.....	135
Gráfico 37: Proceso adquisición de insumos .....	138

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento eterno a Dios,  
por no permitir que pierda la fe y  
esperanza, guiándome siempre  
para que florezca de nuevo  
el amor, la alegría y tranquilidad  
que rodea a mi vida.

A mis padres por ser mi apoyo incondicional,  
quienes siempre demostraron su amor, cariño  
y preocupación para que logre cumplir  
mis metas.

A la Universidad Técnica de Ambato  
mi gratitud infinita por contribuir a  
mi formación profesional y  
académica.

A todos mis familiares, amigas y amigos,  
quienes con sus consejos y apoyo me impulsaron  
a que finalice este proyecto con éxito.

Muchas Gracias.

## DEDICATORIA

A mis padres, por su amor, por compartir  
mis alegrías y fracasos.

A mis hermanas, por estar siempre  
a mi lado, por su preocupación,  
por estar siempre juntas.

A mi sobrina, por sus sonrisas diarias,  
recuerda que sin esfuerzo y dedicación  
no se puede alcanzar nuestras metas.

A Cris, por todo su apoyo y cariño,  
por siempre darme ánimos y esperanza  
por darme su amor y confianza.

A mi hija, que se convierte en el motor de mi vida,  
mi mayor motivación para continuar,  
por cambiarme la vida y hacerme muy feliz.

¡Los amo...!

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS**  
**CUANTITATIVOS COHORTE 2015**

**TEMA: “LA GESTIÓN LOGÍSTICA Y LA COMPETITIVIDAD EN EL  
SECTOR FLORÍCOLA”**

**AUTORA:** Ingeniera, Sandra Paulina Brasales Panchi  
**DIRECTOR:** Ingeniero, Pablo Fernando Quisimalin Oñate, Magíster.  
**FECHA:** 29 de Mayo 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad los diferentes mercados empresariales de los numerosos sectores productivos se encuentran en constante búsqueda de mejora y diferenciación con relación a la competencia, por lo tanto el sector florícola no es la excepción, este sector se encuentra entre los principales productos de exportación a nivel nacional aportando representativamente a los ingresos totales, por este motivo es necesario que las empresas coordinen factores de medición que permitan evaluar y mejorar los procesos productivos y lograr ser competitivos.

La medición de la competitividad a nivel empresarial puede darse en función a diversos factores que el sector productivo crea conveniente analizar y cambiar, para proceder a realizar estos análisis y cambios es necesario ejecutar con anticipación la evaluación de las actividades diarias de las empresas, identificando cual puede ser la posible ventaja competitiva que permita la optimización de tiempo y entregue información pertinente con la que se puede hacer frente a otras empresas del mismo sector.

En el presente trabajo de investigación lo que se pretende es plantear un Modelo de Gestión Logística que permita evaluar los factores relevantes que intervienen

en el proceso productivo del sector florícola para llegar a una competitividad en el sector, la investigación y análisis de datos se lo realizó a través del programa estadístico SPSS brindando tablas y gráficos para una mejor comprensión, al igual que la verificación de la hipótesis donde las variables cualitativas y cuantitativas permitieron la viabilidad de la investigación.

En la parte final del presente trabajo de investigación se plantea de forma general y resumida la ecuación de la propuesta planteada, estos factores son la planeación, procesos y el aspecto financiero que consta de indicadores de gestión y competitividad; estos indicadores miden el proceso logístico socializando la estructura planteada, es decir, esta herramienta puede ser utilizada por los directivos de las empresa para el análisis y toma de decisiones oportunas, logrando los objetivos empresariales como son la optimización de recursos, diferenciación, servicio al cliente y tener utilidad.

**PALABRAS CLAVE:** GESTIÓN EMPRESARIAL, GESTIÓN LOGÍSTICA, COMPETITIVIDAD, INDICADORES DE MEDICIÓN, SECTOR FLORÍCOLA, PROCESOS, PLANEACION, INDICADORES DE GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD, WILCOXON, SPSS.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS**  
**CUANTITATIVOS COHORTE 2015**

**THEME: “LOGISTICS MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS IN  
THE FLORICULTURAL SECTOR”**

**AUTHOR:** Ingeniera, Sandra Paulina Brasales Panchi

**DIRECTED BY:** Ingeniero, Pablo Fernando Quisimalin Oñate, Master

**DATE:** May 29, 2018

**EXECUTIVE SUMMARY**

At present, the different business markets of the numerous productive sectors are in constant search of improvement and differentiation in relation to the competition, therefore the floriculture sector is not the exception, this sector is among the main export products at the level nationally contributing to total revenues, for this reason it is necessary for companies to coordinate measurement factors that allow evaluating and improving production processes and achieve competitiveness.

The measurement of competitiveness at the business level can be based on various factors that the productive sector believes it is convenient to analyze and change, in order to carry out these analyzes and changes, it is necessary to carry out the evaluation of the daily activities of the companies in advance, identifying which it may be the possible competitive advantage that allows the optimization of time and deliver pertinent information with which it can be faced with other companies in the same sector.

In the present research work what is intended is to propose a Logistics Management Model that allows to evaluate the relevant factors that intervene in the production process of the floriculture sector to reach a competitiveness in the sector, research and data analysis was done through the statistical program SPSS providing tables and graphs for a better understanding, as well as the verification of the hypothesis where the qualitative and quantitative variables allowed the viability of the research.

In the final part of this research work, the equation of the proposed proposal is presented in a general and summarized manner. These factors are the planning, processes and the financial aspect that consists of management and competitiveness indicators; these indicators measure the logistic process by socializing the proposed structure, that is, this tool can be used by company managers for analysis and timely decision making, achieving business objectives such as optimizing resources, differentiation, customer service and have utility.

**KEYWORDS: BUSINESS MANAGEMENT, LOGISTICS MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, MEASUREMENT INDICATORS, FLORICULTURAL SECTOR, PROCESSES, PLANNING, INDICATORS OF MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS, WILCOXON, SPSS.**

## INTRODUCCIÓN

Los sectores productivos deben estar constantemente alertas a los cambios que exigen los mercados ya sean a nivel nacional e internacional, la globalización ha permitido la inclusión de diversas empresas que integran a la competencia en todos los sectores productivos; el sector florícola no se queda atrás y a nivel nacional existen varias empresas productoras que ofertan los mismos productos; es la obligación de la organización mejorar su competitividad ante las exigencias del mercado y garantizar la permanencia y diferenciación entre sus rivales.

Para poder lograr estas mejoras las organizaciones deben disponer de información oportuna, precisa y apropiada que posibilite la toma de decisiones acertadas. Esta información se la obtiene por medio de los datos recogidos, analizados e interpretados relacionándolos a cada sector productivo en el que se desenvuelven garantizando un buen manejo información.

En el Capítulo I, se define la problemática de la Gestión Logística y la competitividad en el sector florícola, en la contextualización se detalla varios ámbitos de aplicación, se realiza la formulación de los objetivos de la investigación, justificación, interrogantes y la delimitación de la investigación.

En el Capítulo II, por su parte se desarrolla el Marco Teórico como sustento literario al desarrollo de la investigación, y la categorización de cada una de las variables intervinientes en la investigación.

En el Capítulo III, se define la Metodología a utilizar; está conformada por el enfoque, modalidades y tipos de investigación. También se define la muestra a estudiar y la Operacionalización de las variables de estudio.

En el Capítulo IV, se procede al análisis e interpretación de los datos recogidos, proporcionando información relevante para posteriores análisis.

En el Capítulo V, se desarrollan las Conclusiones y Recomendaciones después de la interpretación de la información obtenida.

Para finalizar, En el Capítulo VI, se presenta la propuesta del trabajo de investigación, en donde se plantea la estructura y desarrollo del Modelo de Gestión Logística que se diseñó para su utilización en la empresa mencionada en la delimitación, por motivo de acceso a la información utilizada en los indicadores de gestión y competitividad. Por último se plantea la ecuación de la propuesta enfocado al Modelo de Gestión Logística.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 1.1 Tema

“LA GESTIÓN LOGÍSTICA Y LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR FLORICOLA.”

### 1.2 Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización

Según el artículo en la Revista Clio America (Mazo, 2014), denominado Indicadores Logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor; define y analiza ciertos parámetros que intervienen en los diferentes procesos logísticos por medio de los cuales se puede lograr los objetivos y metas planteadas por las empresas identificando las falencias en cada proceso y definir estrategias para su mejoramiento.

El diseño de un modelo general para la gestión de sistemas logísticas para (Hernández-Rodríguez, 2015) es de mucha importancia pues de esta manera se pueden desarrollar efectivamente aquellas empresas que se encuentran buscando el perfeccionamiento empresarial, cuyo objetivo es entregar el producto en tiempo adecuado y oportuno listos para satisfacer la demanda del mercado y al menor costo posible.

Actualmente las empresas y organizaciones tienen varios desafíos en su actividad empresarial, dentro de los cuales el de más relevancia; es tener un excelente sistema logístico local, nacional e internacional. Por lo que (Ocampo Vélez, 2009) indica que la creciente competitividad organizacional y los fenómenos de la globalización y la internacionalización de los mercados exige que las empresas sean más eficientes enfocados en macro procesos, procesos y estrategias logísticas que le permitan ser competitivos y adaptables a los cambios del entorno.

La apertura del comercio internacional para las organizaciones así como también la globalización de las cadenas de abastecimiento han ocasionado que se de

relevancia los costos logísticos en la región, pues estos inciden a lo largo de la cadena de valor, ya que en varias ocasiones ingresan en la función de producción. Por lo que (Barbero, 2010) menciona que para medir el desempeño logístico de un territorio se puede enfocar en tres alternativas; enfoque macro, basado en cuentas nacionales como por ejemplo el PIB; enfoque micro, estudia algunos indicadores productivos de desempeño basado en encuestas; y enfoque de percepción, muestra índices de las encuestas aplicadas a los actores.

Para el mejoramiento logístico de las pequeñas empresas se debe encontrar una metodología apropiada a la realidad de la empresa para que de esta manera se pueda lograr alcanzar los objetivos planteados, además uno de los objetivos al tratar de hallar una metodología adecuada a las operaciones logísticas es mejorar los falencias internas y poder buscar un mejoramiento tanto para los cliente internos como los externos quienes son la razón principal de las Pymes. (Camargo, 2013)

La Gestión de la Cadena de Suministros es un tema que ha tomado mucha importancia según (Alomoto, 2015), pues es mucha relevancia realizar una planificación eficiente de los procesos y operaciones logísticas en las empresa u organizaciones para lograr una mayor competitividad en los mercados locales y sobre todo obtener ventajas competitivas a nivel internacional.

Según (Llisterri, 2002) en su guía operativa emitida para programas de competitividad para las pequeñas y medianas empresas, puntualiza acerca de la importancia que tienen las Pymes dentro de las sociedades en cada uno de los países, por lo que es de primordial desarrollar estrategias empresariales en apoyo de los diferentes sectores productivos con la necesidad de incrementar la competitividad de las Pymes fortaleciendo sus productos con relación a la competencia. También indican que las estrategias a plantear y desarrollar deben incrementar las interacciones entre los diferentes sectores ya sean privados o públicos que nos guíen a un ambiente propenso al aumento sostenible de los niveles de productividad de las empresas.

Según (Ekos, 2012) las Pymes, empresas u organizaciones tienen un papel muy importante dentro de todas las economías a nivel mundial, puntualizando aquellas características de las Pymes ecuatorianas como son: la versatilidad y las estructuras sencillas que dentro de este análisis son consideradas unas de las ventajas para su normal desenvolvimiento.

De acuerdo (Pérez, 2017) en su artículo: El sector Florícola no se recupera desde el año 2014, indica que las nuevas tarifas arancelarias impuestas actualmente por el gobierno pueden afectar la competitividad de las florícolas en el país, se debe tomar en cuenta que Ecuador es el país que ocupa el tercer lugar en la escala mundial de exportación de flores; pues aporta \$ 802 millones anuales a las arcas fiscales y representan el 10,4% del Producto Interno Bruto (PIB) agrícola, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE).

Para el Ministerio del Exterior junto a Expoflores es de vital importancia generar un impulso a la marca sectorial *Flor Ecuador Certified*, debido a la alta demanda del producto ecuatoriano en los diferentes mercados así en EE.UU con el 48%, la Unión Europea (UE) el 20%, Rusia el 14% y el 18% restante en otros mercados; por lo que el producto debe ajustarse a ciertos criterios específicos tanto sociales y ambientales como son: calidad, responsabilidad social, cuidado ambiental, valor agregado, investigación, desarrollo e innovación y diversificación de mercados. (Líderes, 2017)

Las flores ecuatorianas son consideradas una de las mejores del mundo que cautivan por su calidad e inigualable belleza. En el año 2016 se registraron 204 empresas productoras de flores, las cuales proveían empleo a 29.867 personas. Según (CFN, 2016) estas empresas se encuentran clasificadas en grande, mediana, micro y pequeña; detallando a continuación:

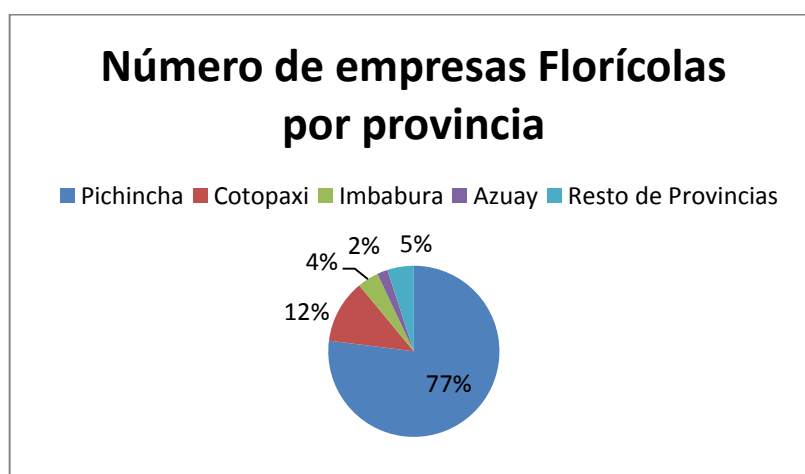
**Tabla 1: Clasificación de las empresas florícolas del país según el tamaño, y número de empleados**

Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos.	N° Empresas 2016	N° Empleados 2016
<b>Grande</b>	54	22.750
<b>Mediana</b>	83	6.435
<b>Micro</b>	28	133
<b>Pequeña</b>	39	549
<b>Total General</b>	<b>204</b>	<b>29.867</b>

Fuente: Ficha Sectorial\_Cultivo de Flores  
Elaborado por: Corporación Financiera Nacional

Las empresas que se dedican al cultivo de flores se encuentran con mayor presencia en la provincia de Pichincha con un 77%, seguido muy por debajo por las empresas florícolas residentes en la provincia de Cotopaxi con un porcentaje del 12%, abarcando entre estas dos provincias casi el 90% de participación en el mercado floricultor. El 10% restante se encuentra entre las provincias de Imbabura, Azuay y otras.

**Gráfico 1: Número de empresas florícolas por provincia**



Fuente: Ficha Sectorial\_Cultivo de Flores  
Elaborado por: Corporación Financiera Nacional



Según el Informe de Gestión (2016) emitido anualmente por el Ministerio de Comercio Exterior detalla que las rosas como uno de los principales productos de exportación no petrolera en el año 2016, obtuvo un ingreso para el país de USD 600,569 millones, en el año 2015 el ingreso fue mayor por un valor de USD 604,459 millones, en el año 2014 los ingresos obtenidos de la comercialización de rosas fue de USD 697,617 millones, y los dos años anteriores 2013 y 2012 se ha obtenido un decremento en los ingresos por las ventas de rosas por valores de USD 612,088 millones y 533,332 millones respectivamente.

**Tabla 2: Producto (Rosas) de exportación No petrolera (miles USD FOB)**

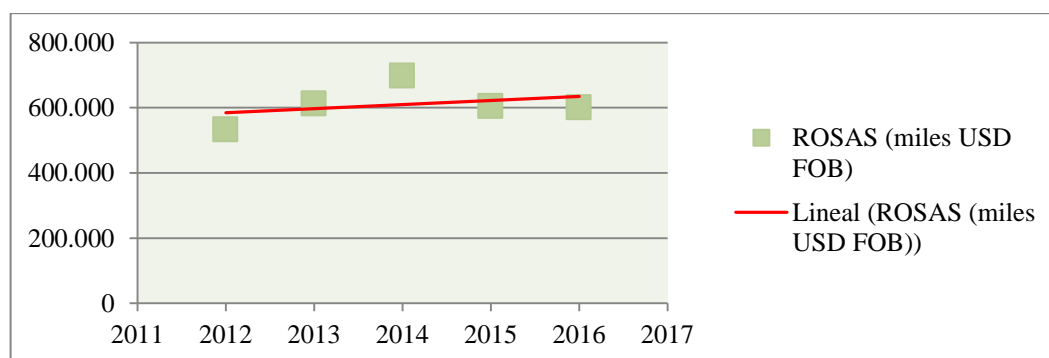
Años	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ROSAS</b>	533,332	612,088	697,617	604,459	600,569

Fuente: Informe de Gestión 2016

Elaborado por: Ministerio de Comercio Exterior

A continuación en el siguiente grafico se muestra la tendencia que ha tenido los ingresos por venta de rosas en los cinco últimos años.

**Gráfico 2: Producto (rosas) de exportación no petrolera (miles USD FOB)**



Fuente: Informe de Gestión 2016

Elaborado por: Investigadora

El Gobierno Ecuatoriano ratificó el Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE). El acuerdo asegura la liberación inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos. De acuerdo a las proyecciones realizadas por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la entrada en vigencia del acuerdo comercial representará para el

Ecuador un incremento anual del 0,10% del PIB, del 0,15% en el consumo y de un 0,13% en la inversión, además de un efecto positivo en la generación de plazas de empleo y sobre todo de tener mejores ingresos para la población.

Las empresas u organizaciones de todos los sectores empresariales ubicados en la Provincia de Cotopaxi tienen un lugar muy importante en el proceso económico del Ecuador y en cada una de sus ciudades, debido a que son uno de los principales entes responsables en la generación de fuentes de trabajo a nivel de cada uno de los sectores involucrados, fomentando el desarrollo local y nacional.

Actualmente todos los sectores empresariales están viviendo una etapa en la cual se dan constantes cambios; donde el mercado, los productos y los competidores evolucionan de forma rápida.

Las empresas para ser capaces de adaptarse a los lineamientos que exigen los consumidores o clientes deben estar atentos a los posibles eventos que se presentan, una de las alternativas es ser más *competitivos* y que los productos comercializados por la organización sean los primeros en llegar a cada uno de los mercados objetivos.

Las estrategias a seguir por las organizaciones al momento de comercializar sus productos finales deben ser acordes al mercado elegido, estos mercados objetivos fueron elegidos por parte de la alta gerencia y sus colaboradores a través de los respectivos estudios de mercado. Ya elegido el mercado meta éste debe ser cuidadosamente tratado en donde se cumpla adecuadamente todo el proceso logístico y llegar sin ningún inconveniente hacia los clientes, logrando diferenciarse de la competencia.

Es importante tomar en cuenta que el país está integrado por pequeñas y medianas empresas que varían en tamaño, sector y otras características. Estas Pymes en ocasiones son aquellas que se oponen algún tipo de cambio ya que creen que no es importante el apoyo de profesionales externos dentro de su negocio. Se debe priorizar el concepto de *competitividad* entre las Pymes y que sea considerada como un factor importante para lograr el éxito empresarial.

La Provincia de Cotopaxi cuenta con el 12% de empresas dedicadas al cultivo de flores, las cuales se encuentran limitadas en el logro de los objetivos propuestos, estos inconvenientes no solo se origina por la desorganización de las personas que laboran en las mismas sino también por el desconocimiento del mercado en el cual les corresponde competir, desaprovechando oportunidades de incrementar su rentabilidad, o mantener su liquidez; además de esta problemática se encuentra la inapropiada determinación de la gestión logística, la presentación de estados financieros poco confiables, gastos innecesarios, pérdidas de inventarios, información inoportuna y poco confiable.

En la provincia de Cotopaxi no se han publicados artículos científicos sobre la gestión logística relacionada con la competitividad.

En el cantón Latacunga existe una concentración de pequeña y mediana empresa mínima, además; son negocios tan tradicionales que no poseen controles actualizados para su respectiva gestión. En su mayoría las empresas u organizaciones lo efectúan con registros manuales de las actividades diarias que se realiza. De esta forma solamente se lograría exponerse a un control deficiente de las actividades, sin controlar lo que realmente sucede, afectando a los procesos de cada estación de trabajo.

La gestión operativa de una empresa es primordial al momento de exigir resultados favorables, pero si no es planificado de forma correcta cada uno de los eslabones que integran los procesos productivos de cada organización, no se logrará las ganancias esperadas.

Por lo que en esta ocasión se ha considerado de forma primordial mencionar el tema de la logística dentro del sector florícola pues al ser el principal eslabón para llegar hacia el cliente objetivo; es imperativa que sea controlada de una forma eficiente.

## 1.2.2 Análisis Crítico

### 1.2.2.1 Árbol de Problemas

Gráfico 3: Árbol de Problemas

No existe ventaja competitiva en la empresa

Estrategias sin enfoque a una mayor rentabilidad

Baja presencia del producto ecuatoriano en el extranjero

Disminución de pedidos de comercialización del producto

**Efecto:**

**Problema:**

**FALTA DE CONTROL EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA AFECTANDO A LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA HISPANOROSSES CIA. LTDA.**

**Causa:**

No está definida la cadena de valor

Administración Tradicional

Desconocimiento acuerdos comerciales y negociación internacional

Mercados Inestables

Fuente: Análisis de la investigadora

Elaborado por: Investigadora

### **1.2.2.2 Relación causa-efecto**

La falta de control en la gestión logística de la empresa Hispanoroses Cía. Ltda., afecta a la competitividad de la empresa y son ocasionadas por factores que pueden ser controlados desde el inicio del proceso operativo de la empresa a través del planteamiento de estrategias empresariales, logrando llegar a un restablecimiento adecuado de los procesos logísticos; tomando en cuenta al dominar esta parte de la cadena de suministro en la empresa, se podrá lograr obtener una ventaja competitiva con la cual se podrá competir en mercados nacionales e internacionales.

La Administración Tradicional dentro de las empresas representa un riesgo, pues se enfocan en seguir las mismas estrategias que les ha dado los mismos resultados hasta ahora; en ocasiones no se permite proponer nuevas estrategias empresariales que tenga un enfoque diferente al que han venido manteniendo con los que posiblemente se pueda llegar a una mejor rentabilidad a la que se ha venido manteniendo.

Es importante estar constantemente actualizándose en los temas acordes a la empresa, proveedores, maquinaria, talento humano, mercado, etc., para tener conocimiento de los cambios del sector en el que se desenvuelve la organización y tener posibles ideas, alternativas que permitan obtener oportunidades en mejora de la empresa y de las personas que trabajan en la misma.

Actualmente Hispanoroses Cía. Ltda., mantiene un sistema de producción denominado Stand in Order el cual consiste en que los pedidos se encuentran establecidos y más no enfocados a la demanda del mercado. El efecto que causa este tipo de sistema es consolidarse en un solo mercado sin lograr ingresar a otros mercados en donde se pueda ampliar la comercialización del producto.

Es de importancia tener claro los pasos a seguir para realizar las exportaciones de estos productos ornamentales (flores), lo cual nos permitirá estar preparados en caso de algún contratiempo y poder dar solución inmediata sin que afecte la entrega del producto al consumidor final. Este tipo de actividades permitirá a la empresa ser competitiva logrando mejorar tiempos de reacción con respecto a la

competencia; estar preparadas para todo tipo circunstancias que no se encuentren premeditadas.

### **1.2.3 Prognosis**

De no darse solución a la falta de gestión logística en la empresa Hispanoroses Cía. Ltda., seguirá afectando a la competitividad de la empresa pues mantener la administración tradicional la cual no da importancia a los procesos de operaciones logísticas, llevará a la empresa a no cumplir las exigencias del mercado globalizado. Además se seguirá planteando estrategias sin enfoque hacia una mayor rentabilidad, disminuirá la presencia del producto ofertado en los mercados objetivos y como consecuencia la competencia tomará esta situación como una oportunidad y pactará mejores negociaciones con la cartera de clientes de la empresa.

Hispanoroses Cía. Ltda., tiene como objetivo principal la producción de rosas de alta calidad con costos que sean razonables y en completa armonía entre el hombre y la naturaleza, por lo que es necesario mantener un sistema de producción perfectamente establecido para lograr esa armonía con la que se desea trabajar, en donde exista la mejor comunicación entre todos los eslabones de la cadena de suministro que Hispanoroses Cía. Ltda., maneja para lograr enviar el producto a su destino final.

Los directivos de la empresa actualmente cuentan con tiempo limitado para realizar un análisis profundo de la situación actual, sin embargo es necesario realizar dicho análisis para no perder de vista la perspectiva de la empresa y su crecimiento. Motivando de esta forma que no sólo se tome en cuenta la gestión individual de las áreas sino que se realice una gestión integral de la empresa para que a largo plazo sea un referente general de la imagen de la empresa que tiene la empresa hacia sus clientes internos y externos.

Al fortalecer la gestión logística de la empresa se mostrará una imagen de la organización ordenada, preocupada y con mayor visión al respecto de sus procesos, logrando que se aprecie una gestión administrativa competente por aplicar una solución válida, eficiente y eficaz a la problemática que manejaba la

empresa, contribuyendo a la mejora económica de todas las personas involucradas directamente a la entidad y con la sociedad.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿De qué manera la gestión logística mejora la competitividad de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.?

#### **1.2.5 Interrogantes de la Investigación**

- ¿Qué tan importante es el modelo de gestión logística para la competitividad de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión logística y la competitividad de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.?
- ¿Qué modelo de gestión logística se puede proponer en la empresa Hispanoroses Cía. Ltda., para mejorar la competitividad?

#### **1.2.6 Delimitación del Objetivo de investigación**

##### **Delimitación de Contenido**

**Campo:** Gestión Empresarial

**Área:** Métodos Cuantitativos para la gestión empresarial

**Aspecto:** Gestión Logística, competitividad empresarial

**Delimitación espacial:** La presente investigación se realizará en la Provincia de Cotopaxi, catón Latacunga, Parroquia Tanicuchi, sector Goteras, ubicación de la empresa Hispanoroses Cía. Ltda.

**Delimitación temporal:** La investigación se realizará en base a la información obtenida de la empresa en el periodo de investigado de Enero 2017 a Diciembre 2017.

**Unidades de Observación:** Departamento administrativo, financiero, producción, ventas y directorio de la empresa.

### **1.3 Justificación**

La presente investigación sobre la gestión logística relacionada hacia la competitividad de la empresa es un tema de mucha importancia práctica, pues sus efectos ayudan a proponer estrategias de solución, que de aplicarlas ayudaran a resolver las diferentes problemáticas en el sector florícola a nivel local y de la provincia. Mejorando la gestión administrativa, financiera, de producción, etc., logrando un beneficio de la comunidad en general. El trabajo de investigación que se propone también tiene su justificación en la importancia metodológica porque se definirá un proceso óptimo de gestión logística, que se utilizará como guía de aplicación optimizando tiempo y recursos.

La ventaja del proyecto demuestra que existe un beneficio que logrará que la organización, al ser una unidad prestigiosa, maneje de mejor manera los procesos que tiene la empresa, de forma integral y en perfecta sinergia, basándose siempre en los objetivos empresariales y orientados a los resultados. Además los empleados y trabajadores también podrán verse involucrados en el cambio y beneficio presentado, pues ellos ayudaran con sus ideas a la generación de una base estructural de la organización.

La preocupación por mejorar los procesos logísticos está tomando mucha relevancia, debido a que estas empresas del sector florícola son consideradas como una de las bases para el desarrollo social, económico y financiero del país. Estas pequeñas y medianas empresas se han formado a través de diferentes tipos de actividades grupales, individuales, comunitarias, etc., logrando ser en la actualidad entes que generen fuentes de trabajo en el sector en el que se desenvuelven.

Por lo que es de gran importancia definir un modelo de gestión logística en sector florícola y establecer una guía definida que se encuentre acorde a las necesidades y exigencias de los clientes; así como también una gestión logística en la que se mejore los tiempos de entrega del producto y se pueda llegar a tener una capacidad diferenciada con respecto a las demás empresas.



En la actualidad lo que se pretende realizar es consolidar y fortalecer la participación en el mercado nacional e internacional de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda., y esto podrá llegar a ser realizable cuando los clientes internos sean los primeros en proponer ideas, estrategias que permitan mejorar los procesos en la empresa por tanto son los actores principales de la producción quienes están a diario planificando, controlando, organizando y desarrollando los productos ofertados.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán las personas que colaboran en la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda., pues al mejorar las operaciones logísticas existirá una mayor rentabilidad que en la parte administrativa es de mucha importancia porque se puede mejorar sueldos, beneficios y utilidades económicas entre los trabajadores, además habrá constantes solicitudes de la producción de la empresa y se necesitará disponer de todo el personal que colabora en la misma e incluso disponer de nuevas personas generando de esta forma fuentes de trabajo dentro del sector.

El incremento de la productividad de la empresa Hispanoroses Cía. Ltda., en los últimos años ha sido muy importante, debido a que existió un acrecentamiento en las áreas cultivadas, aumentos progresivos en las densidades de la siembra, cambio de variedades e implementación de tecnología en el manejo de las plantas, y del clima en los invernaderos.

Una adecuada gestión logística permitirá un mejor manejo de todos los eslabones que integran la producción de flores de la empresa Hispanoroses Cía. Ltda., para llegar de forma exitosa a los consumidores finales.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la importancia de un Modelo de Gestión Logística para mejorar la competitividad de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los procesos y subprocesos que fundamenten a la gestión logística y la competitividad en la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.
- Identificar dentro de la cadena de suministro de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda. los factores a mejorar para lograr una mayor competitividad.
- Diseñar un modelo de gestión logística para lograr una mayor competitividad en la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

Determinar la importancia de un Modelo de Gestión Logística para mejorar la competitividad del sector florícola es una constante preocupación debido a que actualmente cada empresa mantiene diferentes formas de producción o de procesos operativos por medio de los cuales se puede retrasar la producción o no se logra obtener un producto adecuado para la comercialización. Inicialmente se realizó un sondeo a la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda., con el fin de comprobar si dentro de la empresa se ha realizado una investigación en relación al tema que se propone y se determinó que no lo han realizado, por lo que se procedió a realizar la consulta a los trabajadores pertenecientes al sector investigado y se pudo determinar que no tienen conocimientos de que las empresas del sector florícola realicen un administración efectiva de las operaciones logísticas.

Según (Olivos, 2015) en el artículo *Modelo de Gestión Logística para pequeñas y medianas empresas en México* al realizar el análisis referente a la competitividad de las Pymes indica que uno de los objetivos principales en este modelo es analizar cada una de las variables que forman parte del proceso productivo de la empresa, para definir un modelo que puede lograr llevar a los objetivos trazados de cada organización, fortaleciendo de esta forma con información interna en cada área y tener antecedentes de las actividades que posiblemente puedan ocurrir. También se enfatiza a dar soluciones tanto internas como externas para fortalecer el crecimiento de una pequeña y mediana empresa dentro del sector al que corresponde, se detalla además; que los modelos aplicados para las grandes empresas no funcionan de igual manera para pequeñas y medianas empresa, debido a la estructura informal que manejan, ocasionarían gastos inesperados y no se obtendrían los mismos resultados beneficiosos.

Para diseñar y validar un instrumento que permita medir el impacto de los factores logísticos en la competitividad de las Pymes, según el artículo *Factores logísticos que inciden en el aumento de la competitividad de las Pymes: una revisión*

literaria de (García, 2016) detalló que la *operacionalización* de cada uno de los factores logísticos que integran la cadena de suministro de la empresa es primordial en el desarrollo del proceso a seguir. Entre los factores integran: transporte, distribución, administración de inventarios, producción, servicio al cliente, almacenamiento y abastecimiento de compras; estos factores nos permite conocer el nivel de competitividad en el que se encuentra dentro del mercado al que se está dirigiendo el bien final.

En la actualidad el mundo empresarial se caracteriza por tener un dinamismo bastante complejo, versátil y sobre todo competitivo. Las tendencias que desarrollan las empresas van cambiando de acuerdo a las diferentes necesidades y exigencias de los consumidores. Por tal motivo las empresas están en constantes investigaciones para lograr establecer modelos de gestión innovadores que permitan lograr los objetivos planteados. Dentro de estos modelos planteados no debe tratarse a la logística como un hecho aislado, según (Briñez, 2016) debe considerarse como una estrategia necesaria para obtener los productos deseados y sobre todo comercializados en el mercado.

La logística es un elemento muy importante en la competitividad y rendimiento económico de un país, según el artículo *La logística como motor de la competitividad en América Latina y el Caribe* de (Guasch, 2011); la mayoría de países integrantes de la (ALC) América Latina y el Caribe se centran en la estrategia de exportar los productos creados por las empresas y por las pymes, el reto que tiene estas empresas frente a los mercados internacionales es que la oferta de productos exportables estén acorde a las exigencias de los consumidores extranjeros tanto en función a precios y calidad. De acuerdo al artículo la logística eficaz es una de las herramientas para poder lograr estos objetivos de competitividad y productividad la cual incluye infraestructura (hardware) y servicios asociados (software), que permitirán una mejor producción y distribución de bienes y/o servicios a bajo costo y de manera fiable.

Según el artículo *Modelo De Gestión De Operaciones para Pymes Innovadoras* (Velásquez Contreras, 2003) se debe identificar nuevas metodologías para lograr una mejora en la gestión de la producción de logística. La organización debe

definir los niveles de competitividad adecuados para llegar a los cambios esperados y lograr a través de esos niveles una diferenciación con respecto a los demás. En la actualidad mantenerse a los constantes cambios del mercado y adaptarse a las circunstancias es realmente complejo para la Pyme, debido a la competencia que existe en el mercado, por lo tanto para lograr una posición relevante entre el mercado objetivo se requiere aplicar las estrategias hacia una diferenciación, valor agregado y el éxito para llegar hacia el cliente y que éste prefiera consumir la producción de nuestra empresa. Lo que se intenta es dar herramientas a las Pymes para que se desenvuelvan solas acordes a las necesidades del mercado, estar siempre innovadas y mostrando el mayor interés hacia la necesidades que se presentan en el día a día.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

El presente proyecto de investigación se identifica con el paradigma critico-propositivo. Pues existen dos variables identificadas que interactúan entre sí y en función a que se está estudiando una problemática existente, se analizará y se planteará alternativas de solución con el propósito de mejorar la gestión logística y analizar el impacto que obtendrá en la competitividad de la empresa Hispanoroses S.A

La finalidad de esta idea es lograr encontrar los argumentos que sean necesarios para poder explicar y predecir los fenómenos posibles que se presenten en la empresa, aportando evidencia teórica para poder conocer y realizar supuestos sobre las contingencias dentro de la empresa, de esta manera se puede aplicar instrumentos estadísticos y matemáticos que ayuden a la solución del problema de forma valida y confiable.

La relación teórica-práctica se definirá como una retroalimentación mutua. Adjudicando criterios de calidad como: credibilidad, certificación y transferibilidad.

Las técnicas, estrategias e instrumentos a utilizarse en la investigación serán cuantitativos, descriptivos. En donde el investigador será el principal observador, en donde se demuestre la iniciativa del participante en la recolección de datos que

posteriormente serán procesados para obtener información que permita un análisis general de la organización.

El trabajo de investigación permite conocer la situación actual de la empresa y por medio de la fundamentación teórica y práctica definir el problema encontrado para finalmente diseñar una propuesta que sea factible para lograr establecer soluciones en el mejoramiento de la problemática presentada.

De esta forma se pretende resaltar el diagnóstico y la crítica de la realidad a observarse para definir alternativas de solución que van a permitir superar las barreras presentadas y observar alternativas simple y básicas; sustentadas en la decisión de todos los entes que conforman la empresa, con una visión que sea realista sustentada en una misión real.

### **2.3 Fundamentación legal**

La presente investigación debe ser respaldada con normas legales, de tal forma que mientras se realice el desarrollo del trabajo de campo no se presenten dificultades y que al concluir, sus resultados puedan ser socializados y aplicados sin ninguna dificultad. Así el presente trabajo investigativo se fundamenta como base la normativa de los artículos declarados en:

#### **CONSTITUCIÓN RÉPUBLICA DEL ECUADOR**

*Art. 423.- “La integración, en especial con los países de Latinoamérica y el Caribe será un objetivo estratégico del Estado. En todas las instancias y procesos de integración, el Estado ecuatoriano se comprometerá a:*

*1. Impulsar la integración económica, equitativa, solidaria y complementaria; la unidad productiva, financiera y monetaria; la adopción de una política económica internacional común; el fomento de políticas de compensación para superar las asimetrías regionales; y el comercio regional, con énfasis en bienes de alto valor agregado.*

*7. Favorecer la consolidación de organizaciones de carácter supranacional conformadas por Estados de América Latina y del Caribe,*

*así como la suscripción de tratados y otros instrumentos de integración regional.”*

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (COPCI), que entró en vigencia a partir del 29 de diciembre del 2010:

**Art. 1.- *Ámbito.***- *“Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.*

*El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.”*

**Art. 2.- *Actividad Productiva.***- *Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.”*

**Art. 3.- *Objeto.***- *El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas*

*orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.”*

**Art. 4.- “Fines.-** *La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:*

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco-eficiente;*
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;*
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;*
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;*
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;*

Según la institucionalidad en materia de comercio exterior detalla:

**Art. 71.- “Institucionalidad.-** *el organismo que aprobará las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, será un cuerpo*



*colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos vinculados a esta materia, que se denominará Comité de Comercio Exterior (COMEX), Y que estará compuesto por titulares o delegados de las siguientes instituciones:*

- a. El Ministerio rector de la política de comercio exterior;*
- b. El Ministerio rector de la política agrícola;*
- c. El Ministerio rector de la política industrial;*
- d. El Ministerio a cargo de coordinar el desarrollo productivo;*
- e. El Ministerio a cargo de coordinar la política económica;*
- f. El Ministerio a cargo de las finanzas públicas;*
- g. El Organismo Nacional de Planificación;*
- h. El Ministerio a cargo de coordinar los sectores estratégicos;*
  - i. El Servicio de Rentas Internas;*
  - j. La autoridad aduanera nacional; y,*
  - k. Las demás instituciones que determine el Presidente de la República mediante decreto ejecutivo.*

*Los delegados deberán tener por lo menos el rango de subsecretario.*

*El Comité funcionará conforme a las normas establecidas para los órganos colegiados de la Función ejecutiva, además de las siguientes disposiciones:*

- 1. El Comité de Comercio Exterior será presidido por el Ministerio integrante que el presidente de la República determine, y éste ejercerá también como Secretaría Técnica del mismo; y,*
- 2. La Secretaría Técnica del Comité de Comercio Exterior contará con las áreas técnicas necesarias para: diseñar políticas públicas y programas de política comercial, así como su monitoreo y evaluación.”*

En lo que se relaciona al fomento y la promoción de las exportaciones en el Art. 93.- dice:

*“Fomento a la exportación.- el Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos*

*de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno:*

- a. Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios;*

Y los artículos:

*d. Asistencia o facilitación financiera prevista en los programas generales o sectoriales que se establezcan de acuerdo al programa nacional de desarrollo;*

*e. Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional.”*

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR (2013), objetivo N° 10 al tratarse de *Políticas y lineamientos estratégicos* detalla en el numeral 10.6 lo siguiente:

*“Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva”*

Literal d)

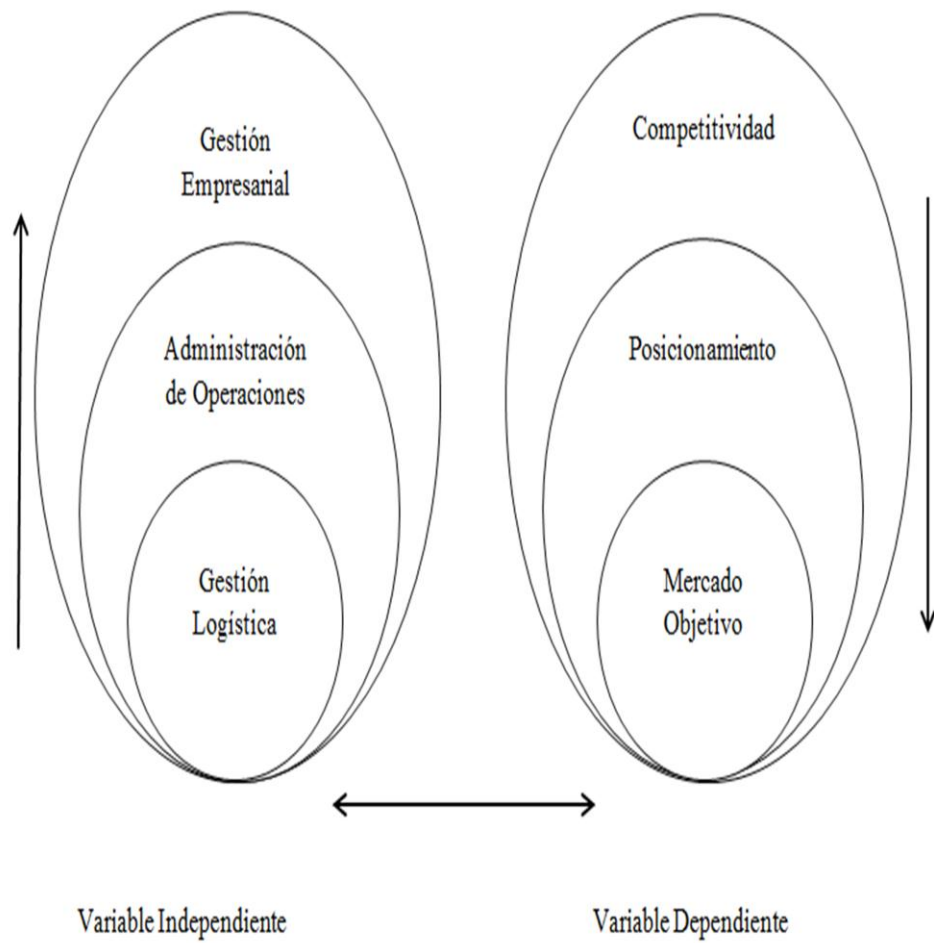
*“Establecer medidas comerciales relativas a importaciones y barreras no arancelarias, necesarias para promover el desarrollo industrial y que garanticen la sostenibilidad del sector externo”*

## 2.4 Categorías fundamentales

### 2.4.1 Gráficos de inclusión interrelacionadas

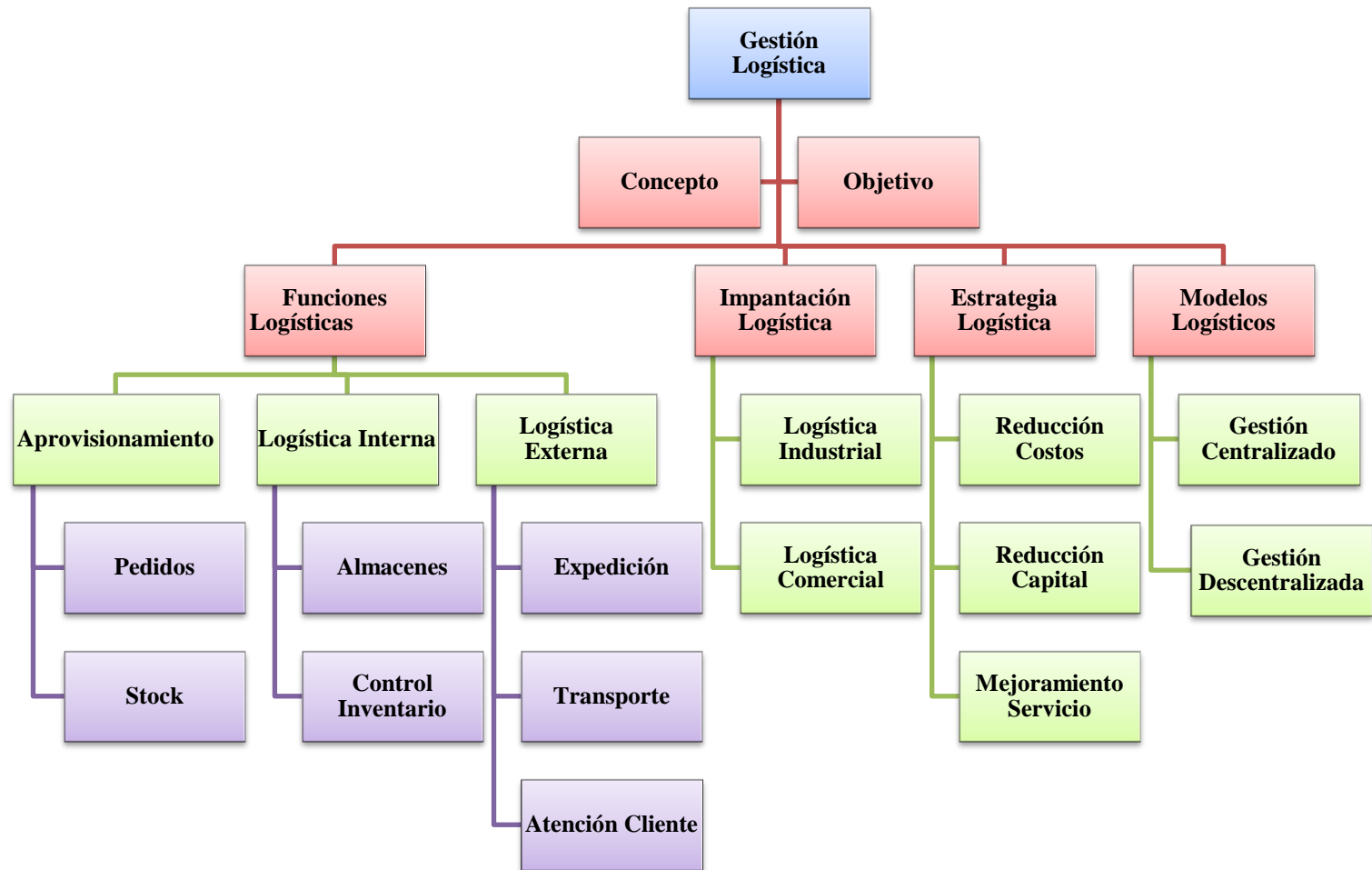
#### 2.4.1.1 Superordenación de variables

**Gráfico 4: Superordenación de Variables**



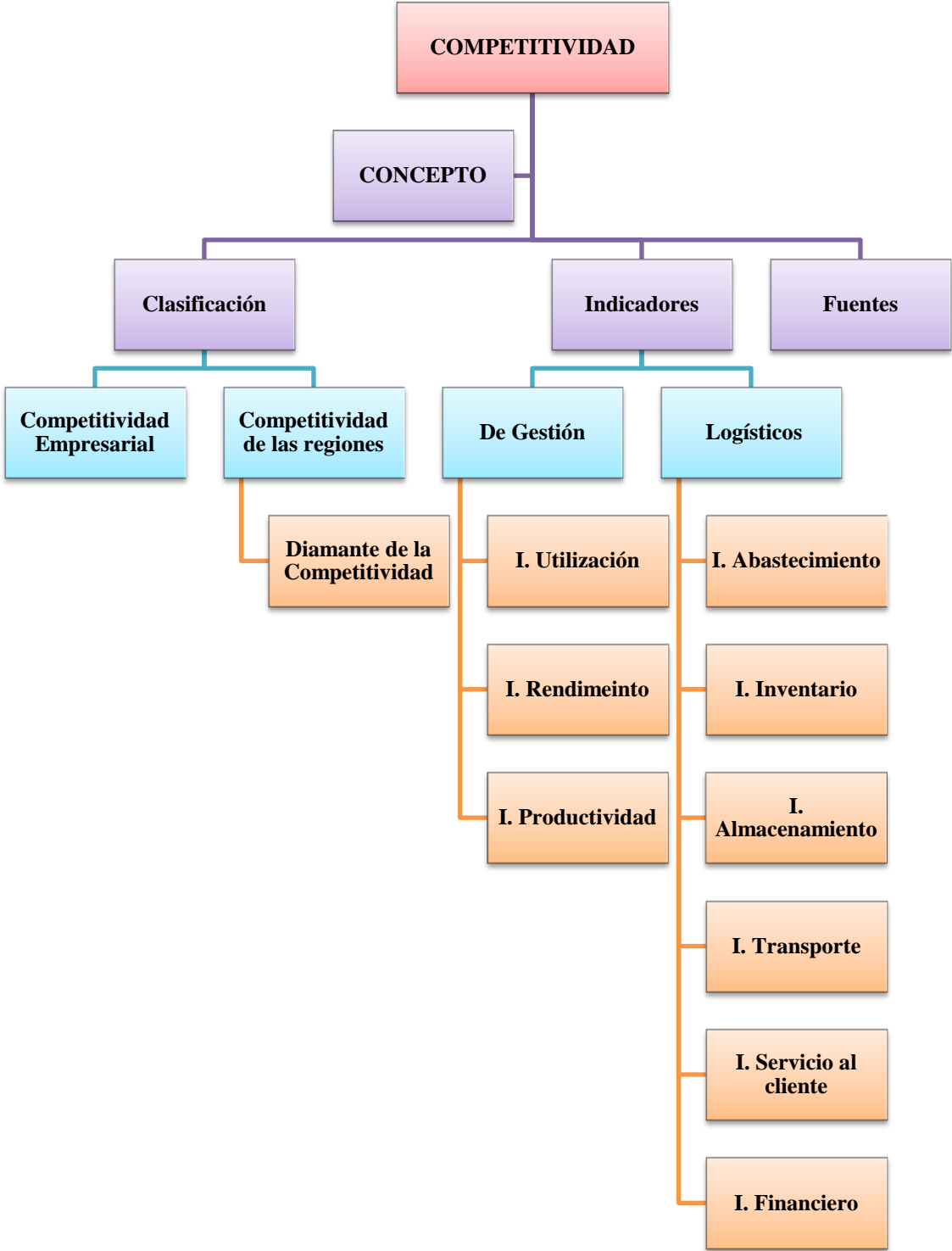
Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

### 2.4.1.2 Subordinación de la variable independiente



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

2.4.1.3 Subordinación de la variable dependiente



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Investigadora

## 2.4.2 Desarrollo conceptual de Variable Independiente

### 2.4.2.1 Gestión Empresarial

De acuerdo a (Martínez Guillén, 2013), la gestión empresarial hace referencia a la importancia que tiene la evolución de los productos y servicios ofertados de una empresa para que logren sobrevivir en el mercado ya sea creando nuevos productos, desarrollando nuevas tendencias y logrando una ventaja competitiva.

La estrategia es un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa pueda ser más productiva que la competencia utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, para diferenciarse de los competidores y satisfacer de forma más eficaz las necesidades de los clientes.

Se determina cuatro aspectos básicos para entender el concepto de estrategia en la gestión empresarial, los cuales son:

- ✓ Liderazgo

El líder, gerente o director de la empresa es el primer responsable en comunicar a las demás personas acerca de los objetivos organizacionales impulsando la participación de todo el personal para lograr llegar a los mejores resultados.

- ✓ Adaptación permanente

Actualmente nos encontramos en un mundo tan globalizado y en constantes cambios, que el empresario necesita adaptar siempre a su organización y buscar estrategias a impulsar de acuerdo a las reglas puestas por el mercado. La importancia en la organización es diferenciarse con el resto de las empresas creando constantemente ventajas competitivas a su empresa.

- ✓ Diferenciación o ventajas competitivas

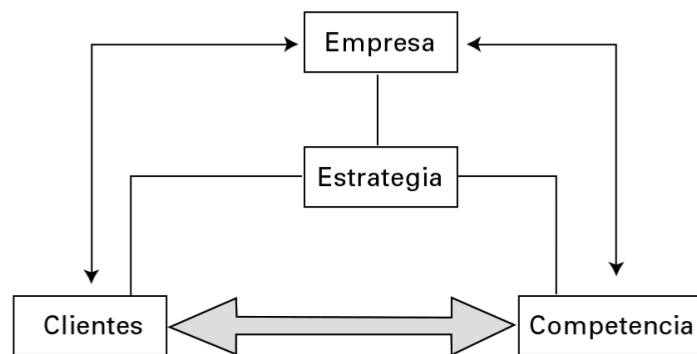
Para poder distinguirse una empresa de las demás debe tener una ventaja competitiva. La necesidad de diferenciarse de la competencia exige a la empresa a que desarrollen los máximos puntos fuertes de la empresa de manera que los

consumidores perciban y sobre todo valoren la diferencia que existe en el producto o servicio ofertado.

Para lograr una ventaja competitiva es indispensable que la empresa identifique las denominadas áreas de excelencia que son departamentos específicos que desarrollan una destreza o capacidad superior a la competencia. Pueden ser por ejemplo tecnología, inventarios, métodos de distribución, etc.

Para lograr identificar las áreas de excelencia logrando mejorar la búsqueda de una ventaja competitiva se deben considerar tres elementos claves: la empresa, los clientes y la competencia.

### Gráfico 5: Ventaja competitiva



Fuente: La gestión empresarial  
Elaborado por: Martínez, (2013)

A través de la unión de estos tres elementos la empresa podrá lograr una mejor búsqueda de una ventaja competitiva.

#### ✓ La importancia del cliente

El éxito de una empresa está en cómo se atiende el requerimiento o necesidad al cliente y la satisfacción que tiene el mismo con el servicio entregado por la empresa. La percepción que tiene el cliente con la ventaja competitiva de la empresa es lo más importante.

### **2.4.2.2 Administración de Operaciones**

Según (León Lefcovich, 2009) la Administración de Operaciones se define como parte fundamental de la Administración de empresas que se especializa en investigar y generar un mayor valor agregado al producto o servicio ofertado a través de la planificación, organización, dirección y control en la producción de los bienes y/o servicios.

El objetivo principal de la administración de operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva que sea sustentable para la empresa. En relación a esta ventaja competitiva diseñada por la organización se establece la calidad, productividad, la satisfacción de los clientes y la disminución de los costos con la que trabaja la empresa.

### **2.4.2.3 Gestión Logística**

Según (Lobato & Villagrà, Gestión Logística y Comercial, 2013) *“la gestión logística es un conjunto de técnicas y herramientas destinados a gestionar el flujo de materiales y de información, coordinando recursos y demanda, para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible”*.

En función al concepto citado se realiza algunas conclusiones:

- ✓ Conjunto de técnicas y medios: se refiere a las herramientas y técnica que se utilizan para llevar a cabo lo propuesto.
- ✓ Gestión de flujo de materiales: hace referencia a la mercancía o materia prima para producir el bien final.
- ✓ Gestión de flujo de información: se debe llevar detalladamente información de la materia prima utilizada en el bien final.
- ✓ Coordinación de recursos y demanda: la función logística debe estar al servicio de la demanda de los consumidores, de forma que no exista carencias ni excesos al momento de la producción.
- ✓ Determinado nivel de servicio: se establecen técnicas y recursos para cuidar la de los productos según los estándares de producción que la empresa defina.



- ✓ Menor coste posible: la función logística debe llevar a la empresa a ser rentable.

### ***Funciones de la Logística***

La logística se entiende como un sistema integral que puede tomar diversas formas de organización, pero por conceptos empresariales debe influir en tres áreas diferentes, cumpliendo las siguientes funciones:

**Tabla 3: Funciones de la Logística**

<b>FUNCIONES DE LA LOGÍSTICA</b>		
<b>Área</b>	<b>Funciones</b>	<b>Descripción</b>
<b>Aprovisionamiento</b>	Gestión de Pedidos	Tareas propias del aprovisionamiento que comprenden el proceso de compra industrial: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Especificaciones de necesidades.</li> <li>✓ Búsqueda de proveedores.</li> <li>✓ Determinación de las mercancías necesarias.</li> <li>✓ Realización del pedido.</li> <li>✓ Recepción de la mercancía.</li> </ul>
	Gestión de Stocks	Determinación de los niveles de stocks adecuados para el funcionamiento de la empresa con el mínimo coste posible, que lleva a determinar la cuantificación y periodicidad de los pedidos.
<b>Logística Interna</b>	Almacenaje	Ubicación, conservación y manipulación de las mercancías mientras permanecen en la empresa.
	Control de Inventarios	Control y valoración de las existencias de mercancías en los almacenes en cada momento.
<b>Logística Externa</b>	Expedición de Mercadería	Preparación de los pedidos de clientes, incluyendo el embalaje de los productos y el etiquetado.
	Transporte	Traslado de la mercancía desde el almacén hasta el punto de destino en condiciones óptimas, tanto de tiempo y forma como de rentabilidad.
	Atención al cliente	Desarrollo del sistema de logística comercial en función de las necesidades del cliente.

Fuente: Gestión Logística y Comercial

Elaborado por: Lobato & Villagrà, (2013)

El desenvolvimiento de estas funciones nos ayuda a determinar las relaciones directas que se establecen entre la logística y las diferentes funciones que se desarrollan en la empresa. Las dos funciones que se encuentran relacionadas directamente con la logística son la producción y la comercialización.

Con referencia a la producción, la logística gestiona el aprovisionamiento de la materia prima, a localización de las bodegas y la planta de producción.

En referencia a la comercialización se debe tomar un registro muy bien establecido el cual permita determinar la expedición de mercancías para no tener inconvenientes en el nivel de servicio que se oferta a los clientes son funciones básicas de la logística externa.

### ***Objetivos de la Logística***

El objetivo general de la logística es responder inmediatamente a las necesidades de la distribución interna y externa con eficiencia.

En base a este objetivo general se puede clasificar ciertos objetivos específicos relacionadas con las funciones logísticas:

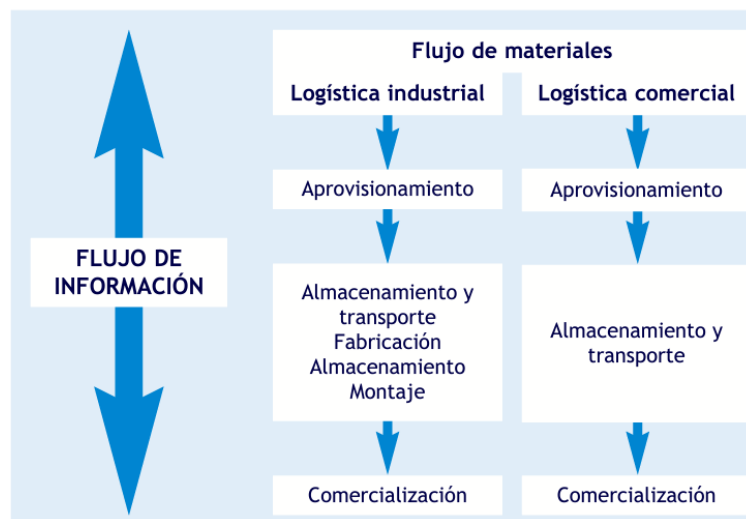
- ✓ **Aprovisionamiento:**
  - Establecer la cantidad de productos necesarios en función del proceso productivo o comercial.
  - La relación con los proveedores.
  - Disponer de materia prima acorde a la producción manteniendo el concepto de rentabilidad.
- ✓ **Logística Interna:**
  - Establecer el personal y materiales a intervenir en la producción.
  - Mantener bodega de materiales con eficiencia.
  - Controlar adecuadamente materia prima.
  - Utilizar un método adecuado de inventarios.
- ✓ **Logística Externa:**

- Anticipar necesidades del cliente.
- Reaccionar inmediatamente a los constantes cambios del mercado.
- Distribuir los productos destinados para la comercialización de manera óptima con bajos costos.

### ***Implantación de la Logística***

Para poder realizar la implementación de la logística en una empresa se debe primero definir el tipo de empresa y sector al que pertenece, entre las cuales tenemos empresas fabricantes (logística industrial) y empresas distribuidoras (logística comercial):

**Gráfico 6: Comparación entre logística Industrial y logística comercial**

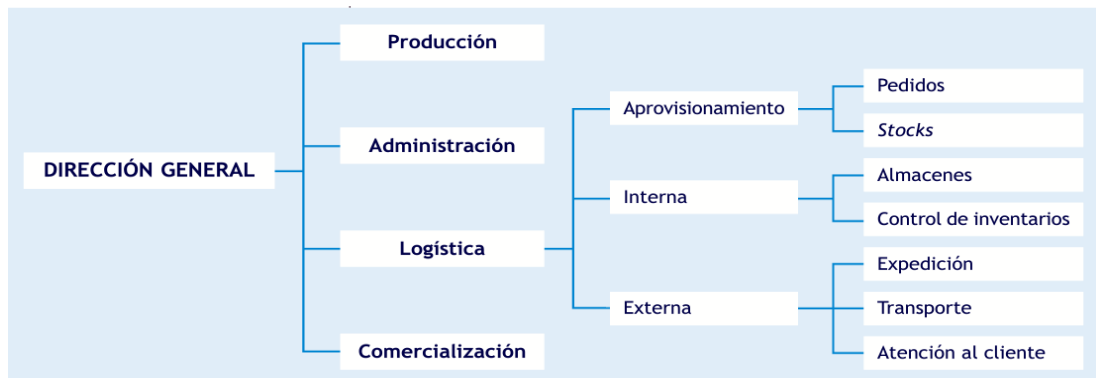


Fuente: Gestión Logística y Comercial  
Elaborado por: Lobato & Villagr a, (2013)

Al definir ya el tipo de empresa y el sector al que pertenece se presenta tres posibilidades:

- ✓ Contratar una empresa especializada proveedora de servicios logísticos.
- ✓ Incluir la función logística en el área de comercial.
- ✓ Establecer un departamento de logística exclusivo e independiente.

## Gráfico 7: Departamento autónomo de logística dentro el organigrama de una empresa



Fuente: Gestión Logística y Comercial  
Elaborado por: Lobato & Villagrá, (2013)

### *La planificación logística*

Según (Gomez Aparicio, 2013) detalla que la misión de la logística es ayudar a la consecución de los objetivos planteados por la empresa, para lograr esto es importante señalar que para su planificación se debe seguir los siguientes escenarios:

- ✓ Planificación estratégica
- ✓ Planificación operativa
- ✓ Planificación táctica

*La Planificación estratégica:* es el proceso en el cual se establecen los objetivos que la empresa pone como meta en un periodo de determinado los cuales tienen que ser cumplidos bajo estrategias planteadas por el personal a cargo bajo una oportunidad de desarrollo empresarial.

*La Planificación Operativa:* en esta planificación se debe controlar con mucha rigurosidad las funciones básicas de la empresa asegurando que las actividades se desarrollen con eficiencia y eficacia.

*La Planificación Táctica:* en este escenario se determina qué se debe realizar para el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica, se diseña un control de gestión del sistema de

modo que los directivos principales de empresa sean quienes comuniquen y soliciten la participación de los demás colaboradores.

Para llevar a cabo un plan logístico se debe tener en cuenta cuatro aspectos muy importantes:

- ✓ Especificar claramente cuáles son los artículos que comercializa la empresa y definiendo las características físicas de cada uno: pesos, niveles de desarrollo técnico, etc.
- ✓ Determinar la actividad logística a desarrollar de forma general y de manera individual para cada artículo.
- ✓ Definir las etapas de transporte y almacenamiento que siguen los artículos.
- ✓ Especificar si existe disponibilidad de lugares logísticos.

El plan también debe fijar las siguientes metas:

- ✓ Reducción de los transportes
- ✓ Reducción de manipulaciones
- ✓ Reducción de stocks
- ✓ Reducción de las clasificaciones
- ✓ Adquisición de materiales
- ✓ Reducción del número de controles

El principio básico del plan es que se logre disminuir al máximo el proceso logístico, transformándolo más rápido, sencillo, cómodo y económico; minimizando recursos tanto personal como materiales.

### ***Estrategia logística***

Según (Paz, 2008) esta estrategia tiene tres objetivos principales:

- a) Reducción de costos
- b) Reducción de capital
- c) Mejorar el servicio

*Reducción de Costos:* se enfoca en minimizar la variable *costos* la cual se encuentra relacionada con *movimientos y almacenamiento* del producto y/o materia prima. Se debe buscar alternativas de mejora en las localizaciones de almacenamiento, mejoramiento de transporte, etc., como parte de las estrategias a seguir en búsqueda del cumplimiento de los objetivos como es maximización de beneficios, sin afectar los niveles de servicio hacia el cliente al eliminar costos.

*Reducción de Capital:* minimizar el nivel de inversión en el sistema logístico, logrando de esta forma cumplir uno de los objetivos de la empresa que es maximizar el retorno de la inversión. Como por ejemplo se puede realizar embarques directos, elegir almacenes públicos generando menos costos en almacenamiento, operar con suministros de *just in time* en lugar de mantener inventarios, o usar terceros en los servicios de logística.

*Mejorar el servicio:* es muy importante recalcar que los retornos son función del nivel de servicio logístico entregado. Aun si los costos se incrementan pero el nivel de servicio y atención al cliente son superiores es de esperar que las ganancias sean superiores a los costos.

### ***Cadena Logística***

También denominado como cadena de suministros, es un sistema conformado por las funciones de almacenaje y transporte que tiene como finalidad poner los productos a disposición de los consumidores. Según (Lobato & Villagr a, Cadena Logística, 2013, págs. 150-151) La función principal es de la cadena logística es proporcionar a los minoristas una cantidad de producto adecuada para satisfacer las necesidades de los consumidores con costes menores.

Los objetivos para desarrollar esta función son los siguientes:

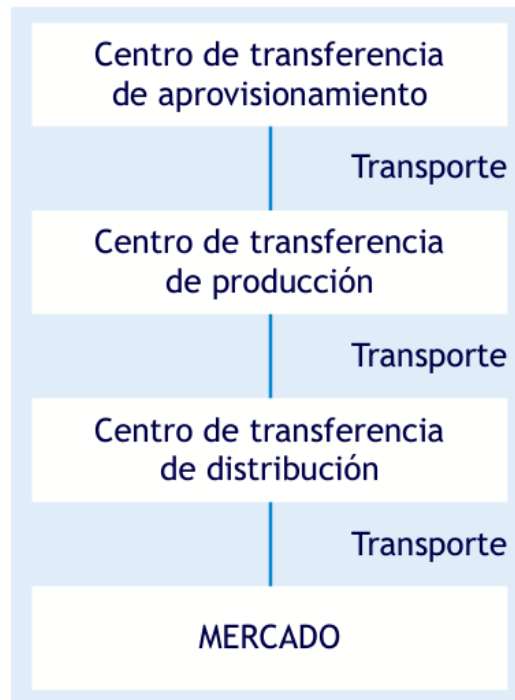
- ✓ **Optimizar el transporte:**
  - Utilizando economías de escala.

- Una combinación de elementos de transporte de diferente capacidad.
- Rutas de doble dirección.
- ✓ **Minimizar la cantidad del producto en stock:**
  - Mantener el producto menos tiempo en el almacén.
  - Eliminar los almacenes que no justifican un mayor tránsito de mercancía.
- ✓ **Entregar mercancía justo a tiempo**
  - Utilizar de forma adecuada los medios de transporte con el almacenaje.

Al diseñar una cadena de suministros en la empresa se deben tomar en cuentas lo siguiente:

- ✓ **Elevado coste económico:** en el proceso de la cadena logística se realiza la construcción de centros de almacenaje o alquileres de los mismos, además se adquiere servicio de transporte adicional al que mantiene la empresa.
- ✓ **Posibilidad de establecer ventajas competitivas:** la ventaja competitiva es la particularidad que hace diferente a la empresa de la competencia, debe ser una ventaja eficiente y duradera. La distribución puede ser considerada como una ventaja competitiva.
- ✓ **Nivel de riesgo:** no existe decisiones sin riesgo dentro de una empresa, la configuración de una cadena logística es considerada una decisión de riesgo de nivel alto por el plazo (largo plazo) en el que se ejecuta. Por esta razón debe ser una decisión realista y muy rigurosa.

**Gráfico 8: Elementos de una cadena logística**



Fuente: Gestión Logística y Comercial  
Elaborado por: Lobato & Villagrà, (2013)

Características básicas de los diferentes elementos de una cadena logística se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 4: Características básicas de los elementos de una cadena logística**

<b>Características básicas de los elementos de una cadena logística</b>	
<b>Centros de transferencia</b>	<p>Instalaciones donde se centraliza gran cantidad de mercancía de todo tipo para ser distribuida a sus puntos de destino:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Cuentan con todo tipo de servicios para transporte y mercancías: mantenimiento y conservación.</li> <li>*Pueden ser para una sola modalidad de transporte, normalmente por carretera, o multimodales, a cuales reciben y envían mercancía por diferentes medios de transporte.</li> </ul> <p>En la actualidad las Administraciones Públicas, tanto en España como en otros países, están promoviendo la construcción de plataformas logísticas multimodales como instrumentos para el desarrollo</p>
	<p>Plataformas logísticas</p>



		económico.
	Almacenes de tránsito	Son almacenes que agrupan pedidos de pequeño tamaño, realizados a diferentes proveedores, para reunir las mercancías en envíos de mayor volumen hacia las plataformas logísticas u otro tipo de destino.
	Almacenes locales	Concentran los pedidos de los clientes de la misma área geográfica para luego distribuirlos entre los minoristas de la misma zona. También se denominan almacenes de distribución regional.
<b>Elementos de transporte</b>	De gran capacidad	Son medios de transporte capaces de transportar grandes cantidades de mercancía. Se utilizan entre los almacenes de tránsito y las plataformas logísticas, y entre estas y los almacenes locales. Es importante usar este medio de transporte siempre que sea posible, ya que tiene un coste por unidad menor que el transporte de poca capacidad.
	De poca capacidad	Son medios de transporte más rápidos pero de mucha menor capacidad que los anteriores. Se suelen utilizar entre los proveedores y los almacenes de tránsito, y entre los almacenes locales y los clientes.
<b>Factor tiempo</b>	En la logística, el factor tiempo es fundamental porque los materiales deben estar en su destino justo a tiempo y en las cantidades apropiadas, pues los retrasos en las entregas, la falta de mercancía y el exceso de stocks generan pérdidas económicas importantes.	

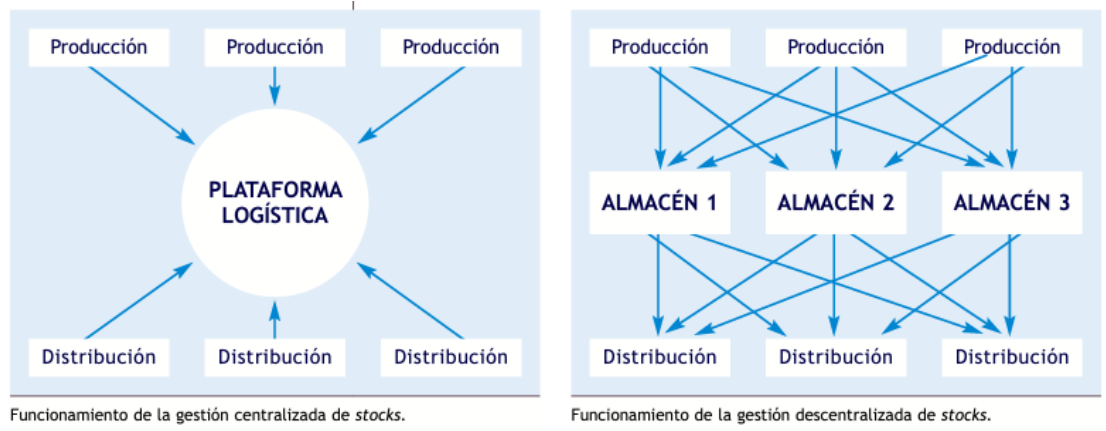
Fuente: Gestión Logística y Comercial

Elaborado por: Lobato & Villagrà, (2013)

### *Modelos de gestión logística*

Para poder realizar el diseño de la cadena logística se inicia definiendo la estructura de dicha cadena mediante un sistema de distribución de dos flujos los cuales son mercancías e información. Según (Lobato & Villagrà, Modelos de gestión Logística, 2013, pág. 152) esta decisión se la define basado en los objetivos estratégicos planteados por la empresa, optar por una de la dos alternativas para la gestión de stocks: Modelo de gestión centralizado y Modelo de gestión descentralizada

### Gráfico 9: Modelo de gestión centralizado y Modelo de gestión descentralizada



Fuente: Gestión Logística y Comercial  
Elaborado por: Lobato & Villagrà, (2013)

La elección de la mejor opción se basa en el análisis de ciertas características importantes para la empresa:

- ✓ ¿Cuál es la cantidad óptima de stock de cada artículo?
- ✓ ¿Cuál es el tiempo máximo que debe permanecer los artículos en los almacenes?
- ✓ ¿Dónde se puede aplicar economías de escala?
- ✓ ¿Justifica un aumento de inversión el dar una respuesta eficiente al cliente?

Las respuestas a estas interrogantes muestran ciertas ventajas en cada opción:

- ✓ Ventajas del sistema de gestión de stocks centralizado:
  - Se integra todo el flujo de información.
  - Existe mayor control sobre los materiales.
  - se optimiza el coste de transporte.
- ✓ Ventajas del sistema de gestión de stocks descentralizado
  - Existe una representación mayor del producto en el mercado.
  - El cliente está más cerca a los stocks

- El riesgo de desabastecimiento del cliente disminuye considerablemente.

También existe la posibilidad de llegar a realizar un modelo mixto donde exista una gestión centralizada en el núcleo de la cadena y después se realice la descentralización en los extremos con varios locales y varios almacenes en tránsito.

### **2.4.3 Desarrollo conceptual de la Variable Dependiente**

#### **2.4.3.1 Competitividad**

Competitividad es la capacidad que tiene una empresa o una industria para poder competir adecuadamente en el mercado, es decir que es capaz de lograr una ventaja competitiva con respecto a su competencia en el mercado en el que se desenvuelve. (eumed.net)

La Gerencia del servicio es la materia que se enfoca en mejorar la satisfacción de los clientes por medio de los productos y servicios que las diferentes empresas oferten. Según (Uribe Macías, 2011) las empresas tienen la finalidad de construir ventajas competitivas basados en el servicio, para lo cual es necesario analizar la competitividad empresarial y la competitividad de las regiones.

#### ***Competitividad Empresarial***

La competitividad en los negocios es consecuencia natural del conocimiento adquirido por parte de las organizaciones y el aprendizaje obtenido en cada circunstancia; por lo que no se puede asegurar que se trata de una actividad casual o un privilegio de las grandes o más antiguas empresas.

Competitividad es la capacidad que tiene la empresa para:

- ✓ Dominar su mercado
- ✓ Lograr utilidades y generar valor
- ✓ Satisfacer a sus clientes

Para lograr un dominio en el mercado se necesita una excelente posición de liderazgo de la organización frente a sus competidores mediante un ejercicio constante de la innovación y productividad. Las empresas para poder dominar su mercado deben mantenerse en cambios constantes. Se recomienda ser proactivos es decir realizar cambios antes de que existan en el mercado, comúnmente las empresas son reactivas que solo reaccionan ante el cambio del líder del mercado tratando de adaptarse y sobrevivir; y aquellas empresas que no reaccionan ni son preactivas, son generalmente las que desaparecen en el mercado.

La competitividad es el reconocimiento que los clientes dan a la empresa, es como la perciben; pues de esta manera se logra que la prefieran en frente a las demás empresas similares dentro del mercado en el que se desarrollan. Cuando el cliente compra a la empresa amplía su bienestar obteniendo un valor agregado, la cual concede la calidad competitiva a la organización.

### *Competitividad de las regiones*

La competitividad es una responsabilidad privada, empresarial. Sin embargo también existen regiones que puedes ser partícipes en el desarrollo de la competitividad de las empresas que se ubican en el sector y ser quienes den la iniciativa para la inserción en los mercados internacionales.

Existen varias alternativas para poder realizar la medición de la competitividad de una región, una de las más conocidas es el Diamante de la competitividad de Porter.

### *El Diamante de la Competitividad*

Nos indica el entorno competitivo en el cual una empresa debe competir, el éxito es el resultado de la innovación y mejoramiento del sistema.

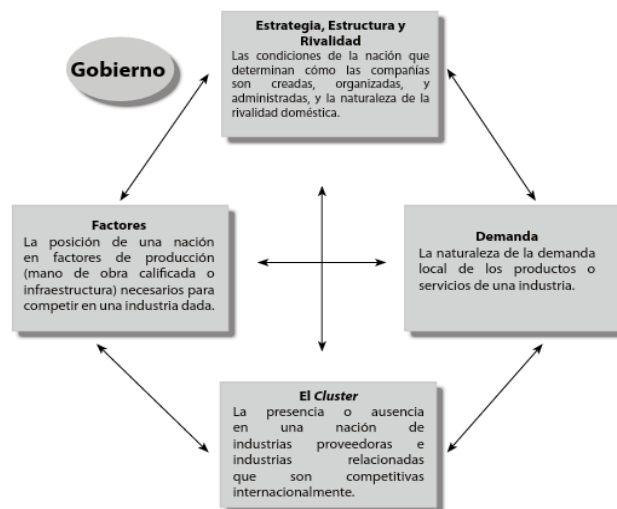
El diamante de la competitividad tiene cuatro variables:

- ✓ Estrategia, estructura y rivalidad
- ✓ Demanda
- ✓ Clusters

✓ Factores

Al realizar este análisis permite determinar cuál es el nivel de competitividad de la región y en qué circunstancias se basa. De esta manera se identifican las variables que propician la ventaja competitiva para las empresas que se encuentran en la región de análisis y cuáles son las variables que restringen la competitividad.

**Gráfico 10: El diamante de la competitividad (Michael Porter)**



Fuente: Gerencia del Servicio Alternativa para la competitividad  
Elaborado por: Uribe, (2011)

**Indicadores**

De acuerdo a Corona, (2006) *“La competitividad es una variable multifactorial: formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico.”* (Corona Treviño, 2006, pág. 57).

Por esta razón en la presente investigación se toma en consideración a *la gestión*.

Según Mora (2012) *“los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.”* (Mora García L. A., 2012, págs. 1-2)

Pues para que una organización sea considerada competitiva con relación a la competencia es necesario realizar mediciones de dicha variable, a continuación se presentan los indicadores que se van a tomar en cuenta para el análisis:

### ***Indicadores de Gestión***

La manera adecuada para mejorar los resultados obtenidos según (Salgueiro, 2015) en la organización y de los individuos es midiendo y controlando las actividades realizadas correctamente. De esta forma se verifica técnicamente si la empresa ha obtenido mejoras en sus actividades desempeñadas y que a la vez generen ganancias empresa.

A continuación se detalla los indicadores de gestión seleccionados:

**Tabla 5: Indicadores de Gestión**

<b>FACTOR</b>	<b>INDICADORES TECNICOS</b>	<b>FÓRMULA</b>
UTILIZACIÓN	Indicador de utilización: Cociente entre la capacidad utilizada y la disponible	$U = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}} \times 100$
RENDIMIENTO	Indicador de Rendimiento: Cociente entre la producción real y la esperada	$R = \frac{\text{Nivel de producción real}}{\text{Nivel de producción esperada}} \times 100$
PRODUCTIVIDAD	Indicador de Productividad: Cociente entre los valores reales de la producción y los esperados	$P = \frac{\text{Valor real producción}}{\text{Valor esperado de la producción}} \times 100$

Fuente: Mora, [https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES DE GESTION LOGISTICOS](https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICOS)  
Elaborado por: Investigadora

### ***Indicadores Logísticos***

Son aquellos datos expresados numéricamente y cuantitativos aplicados a la gestión logística que permite al empresario evaluar el desempeño y los resultados de cada proceso. Es de mucha importancia que las organizaciones en general desarrollen habilidades en el manejo de indicadores de gestión logística con la

finalidad de utilizar la información obtenida de manera oportuna en la toma de decisiones (Mora García L. A., Indicadores de la gestión logística, 2012)

A continuación se detalla los indicadores Logísticos más utilizados:

**Tabla 6: Indicadores de Abastecimiento**

<b>1- ABASTECIMIENTO</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>IMPACTO (COMENTARIO)</b>
<b>Calidad de los Pedidos Generados</b>	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
<b>Entregas perfectamente recibidas</b>	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
<b>Nivel de cumplimiento de Proveedores</b>	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna

la bodega de producto terminado	de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes
---------------------------------	---

Fuente: Mora, [https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICOS](https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICOS)  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 7: Indicadores de Inventarios**

<b>2. INVENTARIOS</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>IMPACTO (COMENTARIO)</b>
<b>Índice de Rotación de Mercancías</b>	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas}}{\text{Inventario Promedio}} \times 100$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
<b>Índice de duración de Mercancías</b>	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.
<b>Exactitud del Inventario</b>	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan	$\frac{\text{Valor Diferencia} (\$)}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de



irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas
---	--

Fuente: Mora, [https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICOS](https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICOS)

Elaborado por: Investigadora

**Tabla 8: Indicadores de Almacenamiento**

<b>3. ALMACENAMIENTO</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>IMPACTO (COMENTARIO)</b>
<b>Costo de Almacenamiento por Unidad</b>	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es mas rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
<b>Costo por Unidad Despachada</b>	Porcentaje de manejo por unidad sobre las gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro distribución.
<b>Nivel de Cumplimiento Del Despacho</b>	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.
<b>Costo por Metro Cuadrado</b>	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega} \times 100}{\text{Área de almacenamiento}}$	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras

cifras de bodegas similares.

Fuente: Mora, [https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICOS](https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICOS)  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 9: Indicadores de Transporte**

<b>4. TRANSPORTE</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>IMPACTO (COMENTARIO)</b>
<b>Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)</b>	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.
<b>Nivel de Utilización de los Camiones</b>	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada}}{\text{Capacidad Real Camión (kg, mt3)}}$	Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado

Fuente: Mora, [https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICOS](https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICOS)  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 10: Indicadores de Servicio al cliente**

<b>5. SERVICIO AL CLIENTE</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>IMPACTO (COMENTARIO)</b>
<b>Nivel de cumplimiento entregas a clientes</b>	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
<b>Calidad de la Facturación</b>	Número y porcentaje de	Facturas Emitidas con Errores	Generación de retrasos en los cobros, e

	facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Total de Facturas Emitidas}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
<b>Causales de Notas Crédito</b>	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
<b>Pendientes por Facturar</b>	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

Fuente: Mora, [https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICOS](https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICOS)  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 11: Indicadores Financieros**

<b>6 . FINANCIEROS</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>IMPACTO (COMENTARIO)</b>
<b>Costos Logísticos</b>	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.

<b>Márgenes de Contribución</b>	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.
<b>Ventas Perdidas</b>	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$	Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa
<b>Costo por cada 100 pesos despachados</b>	De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.	$\frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las Ventas}}$	Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a la ventas de la empresa.

Fuente: Mora, [https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICOS](https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICOS)  
Elaborado por: Investigadora

### **Fuentes**

#### ***Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política***

La competitividad de una organización se fundamenta básicamente en el esquema organizativo de la sociedad en su conjunto, en donde lo que se aspira generar es una *ventaja competitiva* a través de la interacción competitiva de todos de los niveles del sistema. Según (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996) la competitividad es sistémica y los niveles que se deben considerar son: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro.

### ***La competitividad empresarial en América Latina y el Caribe***

Lo competitividad empresarial que se desarrolla en la región América Latina y el Caribe es consecuencia del intenso cambio y aprendizaje que han venido obteniendo por tanto los mejores niveles de competitividad local se basan principalmente en identificar indicadores de los sectores productivos locales los cuales son: cuentas de producción de la región, matriz de insumo-producto, comercio exterior de los sectores productivos locales y flujos espaciales de factores de la producción. (Berumen, 2006)

### ***La Gestión del conocimiento factor clave de competitividad. Un estudio de los modelos y paradigmas***

El individuo adquiere su conocimiento a través del aprendizaje, lo que se denomina gestión del conocimiento. La base del conocimiento pues se desenvuelve en donde la empresa adquiere las formas iniciales de aprendizaje. De manera cada escenario representa el aprendizaje inicial el cual se ve reforzado a desarrollarse por los contactos sociales, académicos y laborales. Finalmente el aprendizaje se da a término cuando la empresa se envuelve dentro de la dinámica organizacional, aplicando todo la información recolectada en beneficio de la organización logrando llegar a los objetivos de la empresa. (Contreras Medina & Díaz Nieto, 2014)

#### **2.4.3.2 Posicionamiento**

Según (Lozano Sayago, 2010) el posicionamiento es la forma en cómo se percibe la imagen del producto de una empresa determinada con relación a los productos de las empresas competidoras. Indica el pensamiento de los consumidores sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

Es importante para una empresa lograr establecer una *ventaja competitiva* en sus productos y poder *diferenciarse* con respecto a la competencia, para que de esta forma el consumidor pueda percibir la ventaja diferencial en los productos.

La diferenciación debe cumplir ciertos requerimientos:

- Comunicable
- Relevante
- Asequible
- Única
- Inimitable
- Rentable

Cuando se trata de una empresa internacionalizada el posicionamiento puede variar entre cada país. Por lo que empresa tiene tres alternativas posibles para diferenciarse:

- Por producto, ofertando un producto único.
- Por costes, comercialización del producto con costes bajos.
- Por creación de nichos, identificar segmentos de mercados no atendidos.

### ***Posicionamiento Específico***

Es el que permite diferenciar la marca y producto con respecto a la competencia;

- Atributo: característica del producto que se diferencie de otras marcas empresariales.
- Beneficio: el aporte que da la marca de determinado productos.
- Uso o aplicación: cuando el uso/aplicación del producto es único.
- Usuario: perfil de usuario específico.
- Competencia: se comunica las diferencias del producto con respecto a las de la competencia.
- Categoría de producto: establecer liderazgo entre las otras marcas.
- Calidad / precio: logra diferenciarse con respecto a la competencia.

### ***Posicionamiento de Valor***

Se trata de la percepción que se ha logrado transmitir en la mente del consumidor traduciendo finalmente en valores para el cliente.

**Gráfico 11: Posicionamiento de valor**



Fuente: Manual técnicas de marketing: formación para el empleo  
 Elaborado por: Lozano, (2010)

Las posibles posiciones de valor básicas son:

**Tabla 12: Posicionamiento de Valor básicas**

<b>Más por más</b>	<b>Producto exclusivo a un precio mayor.</b>
<b>Más por lo mismo</b>	Producto que ofrece más que la competencia por el mismo precio.
<b>Más por menos</b>	Productos especializados que ofrecen más a un precio menor, normalmente por comprar grandes volúmenes.
<b>Lo mismo por menos</b>	Producto en promoción, se ofrece lo mismo por un menor precio.
<b>Menos por mucho menos</b>	Producto de baja calidad y bajos precios.

Fuente: Manual técnicas de marketing: formación para el empleo  
 Elaborado por: Lozano Sayago, (2010)

***Ventajas competitivas***

Son las características de la organización o marca que le ayudan a diferenciarse de la competencia, por ofrecer mayor valor en el mercado meta; ésta ventaja diferencial es percibida claramente por los consumidores. La forma en la cual se genera una ventaja competitiva es por medio de la *diferenciación*, debe ser cuidadosamente analizada y conservada por la empresa. (Limas Suárez, 2011).

Identificación posibles ventajas competitivas:

**Gráfico 12: Identificación posibles ventajas competitivas**



Fuente: Marketing Empresarial  
Elaborado por: Limas Suárez, (2011)

### 2.4.3.3 Mercado Objetivo

Son todas aquellas personas que se encuentran disponibles que tienen necesidades frecuentes para satisfacer, poder adquisitivo que gastar, voluntad para gastarlo, decisión de compra de los respectivos bienes y servicios. Por lo tanto (Mesa Holguí, 2012) comenta que la empresa u organización orienta todos sus esfuerzos para poder llamar la atención de este tipo de personas para que sean realizables los objetivos planteados de la misma. Son los mercados que la empresa ha decidido servir con sus productos.

Para seleccionar los mercados meta se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Mercados compatibles con la misión e imagen de la compañía.
- Oportunidades de los mercados meta relacionados con los recursos disponibles de la organización.
- Mercados objetivos deben generar utilidades a largo plazo.



- Competencia en los mercados objetivo o meta deben ser mínimos.

### ***Estrategia de selección del mercado meta***

En primer lugar para poder realizar una correcta selección del mercado objetivo o meta se debe evaluar el entorno empresarial tanto en el área externo (oportunidades y amenazas) como interno (fortalezas y debilidades). Específicamente identificar y evaluar las oportunidades en el mercado acordes a las necesidades de los consumidores.

Existen dos alternativas para realizar dicho análisis y selección del mercado objetivo:

**Gráfico 13: Estrategias de selección del mercado meta**



Fuente: Fundamentos de Marketing  
Elaborado por: Mesa Holguí, (2012)

***Alternativa A: Mercado objetivo indiferenciado o masivo:*** es una estrategia orientada a la producción masiva de ventas del producto genérico o básico, utilizando economías de escala.

***Alternativa B: Mercado Segmentado:*** del mercado total se requiere realizar una segmentación particular o especializada para poner atender las necesidades de los consumidores.

## 2.5 Hipótesis

**H<sub>0</sub>** = Una Gestión Logística adecuada no mejorará la competitividad de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.

**H<sub>1</sub>** = Una Gestión Logística adecuada mejorará la competitividad de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.

## 2.6 Señalamiento de variables

**Tabla 13: Señalamiento variable independiente: Gestión Logística**

<b>Autor, Año</b>	<b>Concepto</b>
<b>(Mora García L. A., Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento, 2012)</b>	En síntesis, se puede definir la <i>logística</i> como la gerencia de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado; con tres flujos importantes de materiales (inventarios), información (trazabilidad) y capital de trabajo (costos).
<b>(Fernández de los Ríos, 2014)</b>	La <i>logística</i> es la parte del proceso de la cadena de suministros que controla el flujo y el almacenamiento de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.
<b>(Garay Candia, 2017)</b>	La <i>logística</i> es una disciplina de posición horizontal en el proceso de la Cadena de Abastecimiento, encaminada a analizar y optimizar los flujos de materiales desde un punto A hasta un punto B a través del acuerdo soporte de información, eliminando aquellas actividades que no agregan valor, a fin de dar respuesta a los requerimientos de los demandantes.
<b>(Cuatrecasas Arbos, 2012)</b>	La <i>logística</i> empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado, incluyendo también todo lo referente a los flujos de información implicados. El objetivo perseguido es la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de la demanda, de la manera más rápida y eficaz y con el mínimo coste posible
<b>(Presencia, 2004)</b>	La <i>logística</i> es proveer los niveles de servicio requeridos por los clientes de manera eficiente (con los mínimos costes) y eficaz (cumpliendo los objetivos de servicio).

(Anaya Tejero, 2007)	<i>Logística</i> es el control de flujo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto de venta de acuerdo con los requerimientos del cliente.
----------------------	---

Fuente: Varios Autores

Elaborado por: Investigadora

**Tabla 14: Señalamiento variable dependiente: Competitividad**

<b>Autor, año</b>	<b>Concepto</b>
(Rubio & Baz, 2015)	La <i>competitividad</i> es la capacidad que tiene una empresa para enfrentar exitosamente una empresa a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios.
(Porter, 2015)	La <i>competitividad</i> es establecer dentro de una empresa la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación, mediante una estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. La finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.
(Monterroso, 2016)	La <i>competitividad</i> es un aspecto central en la sustentabilidad y éxito de una organización y, como tal, debe ser integrado al análisis estratégico. Además la <i>competitividad</i> está relacionada de manera directa con el <i>posicionamiento</i> , toda vez que una buena posición en el mercado queda determinada por aspectos diferenciales que se nutren de las ventajas competitivas.
(De Parra, 2016)	La <i>competitividad</i> es considerada como aquellos bienes y servicios que provienen de los sectores productivos y deben tener la oportunidad de competir exitosamente en el mercado internacional. Son productos competitivos, en categoría global, aquellos cuyos precios corresponden a la franja de mercado estimada, los que tienen calidad certificada, los que entregan oportunamente, los que incluyan innovaciones fruto del conocimiento y la tecnología y los que han sido hechos pensando en el cliente, usuario o consumidor, con la confianza y duración especificadas y garantizadas, además de un conveniente servicio de mantenimiento y postventa.
(AECA, 2010)	Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración, la <i>competitividad</i> es la capacidad que tiene una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada

	posición en el entorno socioeconómico en que actúa.
<b>(OECD, 2010)</b>	La Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico (OECD) define a la <i>competitividad</i> como el grado en que bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional

Fuente: Varios Autores

Elaborado por: Investigadora

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque de la investigación

En la presente investigación por la naturaleza de las variables del problema definido, el enfoque de investigación es de tipo Cuantitativo; por lo que vamos a utilizar métodos cuantitativos, a través de la recolección y análisis de datos cuantificables.

Se define al enfoque de la investigación como Cuantitativa, siendo esta:

*“Una técnica de investigación que se caracteriza por la búsqueda y la acumulación de datos. Las conclusiones que se desprenden del análisis de estos datos se utilizan generalmente para probar hipótesis previamente formuladas; para ello se emplea a los números como fundamento, a través de construcciones estadísticas”* (Ackerman & Com, 2013).

Cuando se trata de un enfoque cuantitativo la forma adecuada para proceder es mediante la realización del análisis de los datos recolectados, de acuerdo a los criterios lógicos que el investigador determina. Las características que deben tener los datos obtenidos son: validez y confiabilidad, obtenida a través de una técnica específica denominada encuestas.

La investigación cuantitativa nos permitirá identificar la relación que existe entre las variables y la transmisión de los resultados mediante la población a investigar.

#### 3.2 Modalidades de investigación

Para poder realizar el presente estudio y determinar la modalidad básica de investigación desarrollada se tomó en cuenta sus elementos y partes involucradas: investigador, datos, variables y número de variables.

- **Documental**

Esta modalidad de investigación es de mucha utilidad en la búsqueda de información para el presente estudio, pues se realizó una lectura e interpretación de documentos científicos publicados, definiendo Guerrero (2014) a esta modalidad como:

*“Recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia (Guerrero Dávila, 2014, págs. 50-51)”*.

El investigador principalmente buscó información en libros, expedientes, informes, trabajos de campo y artículos publicados en buscadores de internet serios, que permitieron sustentar la información que no se obtuvo de la fuente primaria y ayudaron a dar soporte a la fundamentación teórica mejorando el conocimiento científico de las variables involucradas.

Mediante esta investigación se permitió conocer las diferentes teorías y criterios de diversos autores, quienes contribuyeron con sus conceptos los cuales se relaciona con el presente trabajo investigativo, y con respecto al problema de investigación.

- **De campo**

Se realizó una investigación de campo en el entorno de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda., de esta forma se procedió a la recolección y registro de datos para poder ordenarlos adecuadamente y transformar estos datos en información adquirida de primera fuente, haciendo referencia al problema definido, por lo que Baena (2014) define a la investigación de campo como:

*“La finalidad de recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Equivalen, por tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos. (Baena Paz, 2014, pág. 91)”*.

Por medio de las técnicas de trabajo de campo como son la observación y exploración del lugar investigado permitieron tener contacto en forma directa con la realidad de la empresa.

### **3.3 Tipos de investigación**

- **Exploratoria**

A través de la contextualización de la investigación a realizar se determinó el planteamiento del problema en la empresa así como también se identificó los aspectos fundamentales de la problemática que existe entre las variables a estudiar. Además permite encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Por lo que Hernández & Coello (2012) indican que:

*“Este tipo de investigación comienza con buscar las fuentes de información que permitan conocer la situación actual del tema de estudio y definir su factibilidad de ejecución, elaborar el diseño de investigación más apropiado y seleccionar o elaborar las técnicas necesarias para la obtención de datos. (Hernández León & Coello González, 2012, pág. 66)”*.

Además la investigación exploratoria sirve para que el participante pueda familiarizarse con el objeto de estudio, por lo cual fue indispensable efectuar una observación preliminar en la empresa Hispanoroses Cía. Ltda., así se garantiza que el reconocimiento a la organización es de forma directa, estableciendo pautas acerca de los procesos administrativos, financieros, etc., y también de las personas que laboran.

- **Descriptiva**

Después de la observación realizada, la investigación descriptiva sirvió para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos y fenómenos involucrados en el estudio a realizar; y de esta manera se obtendrá información relevante que permita obtener conclusiones acordes al problema investigado. Mediante esta investigación se planteó las conclusiones con sus respectivas recomendaciones para presentar posibles soluciones al problema planteado.

Por lo que Hernández Leon & Coello González, (2006) afirman que la investigación descriptiva tiene como principal objetivo el siguiente:

*“Su principal objetivo es describir el fenómeno y reflejar lo esencial y más significativo del mismo, sin tener en cuenta las causas que lo originan, para lo que es necesario captar sus relaciones internas y regularidades, así como aquellos aspectos donde se revela lo general. En este tipo de investigación es de principal importancia la profundidad teórica del planteamiento investigativo, pues ayuda a comprender el valor científico de los resultados obtenidos. La descripción a realizar es estas investigaciones puede asumir el objeto en estado de reposo o en movimiento y la información que se quiere obtener tiene que ser revelada por el investigador, pues se encuentra implícita en el objeto de investigación (Hernández Leon & Coello González, 2006, pág. 57).”*

Además permitió dar a conocer a la organización las eventualidades que se presentan en el proceso de operaciones de cada actividad interviniente en la logística de la empresa, para estar atentos a las características que permitan mejorar el conocimiento en referencia al problema de investigación.

- **Investigación causal (correlacional)**

Esta investigación sirve para mediar la relación que existe entre las variables de estudio (independiente y dependiente) es decir; entre la gestión logística y la competitividad, y demostrar estadísticamente la factibilidad de proponer una solución.

Por lo que Dos Santos (2017) afirma en su Manual Universitario denominado Investigación de Mercados que la investigación causal se encarga de:

*“La investigación causal se encarga del estudio de las relaciones entre las variables. Se utiliza para entender cómo los cambios en una variable afectan a otra. El uso clave de la investigación causal es descubrir la causalidad. La causalidad es la relación entre un evento (la causa) y un segundo evento (el efecto), cuando el segundo evento es una consecuencia*



*del primero. Para reclamar la causalidad, se debe tener en cuenta cuatro requisitos:*

*Las variables tienen que estar relacionadas, debe existir una correlación o relación. A menudo se confunde correlación y causalidad. El hecho de que exista algún tipo de relación entre las variables no significa que haya causalidad.*

*La causa debe de ocurrir en el tiempo antes que el efecto.*

*Se debe controlar otros factores, para controlar éstos factores se puede utilizar herramientas estadísticas que dan cuenta de las influencias externas. Las herramientas estadísticas pueden ser el análisis de varianza, de regresión y modelo de ecuaciones estructurales entre otros.*

*Es importante que exista una buena teoría explicativa*

*Los experimentos en el campo se los realiza en ambientes controlados para comprender cómo los cambios en una variable (denominada estímulo) provoca cambios en otra variable. (Dos Santos, 2017, págs. 31-33)”.*

### **3.4 Población y muestra**

#### **3.4.1 Población**

Para determinar a quién/qué se va a realizar en el estudio es importante considerar que la población según Velasco (2003):

*“Es todo conjunto de objetos, situaciones o sujetos con un rasgo común. Es un conjunto global de casos que satisface una serie predeterminada de criterios. No siempre se refiere a humanos ya que pudiera referirse al total de expedientes clínicos archivados en un determinado hospital. Sea cual fuere la unidad fundamental, la población siempre abarca el total de elementos que interesan al investigador y se debe partir de los criterios específicos que se desean incluir. (Velasco Rodríguez, 2003, pág. 15)”.*

Cuando la población de estudio es extensa se debe realizar el cálculo respectivo de una muestra representativa para facilitar la investigación planteada. En esta investigación la población de estudio lo integran los clientes internos de la empresa investigada; quienes pertenecen a las diferentes áreas ya sean directivos, administrativos u operativos. El cual comprende de:

**Tabla 15: Población de Estudio**

<b>N°</b>	<b>Cargo</b>	<b>Población de Estudio</b>
<b>1</b>	Directivo	1
<b>2</b>	Administrativos	9
<b>3</b>	Operativos	67
<b>Total</b>		77

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

### **3.4.2 Muestra**

Según Martínez Ordaz & Velasco Rodríguez, (2003) indican que la muestra:

*“Es el subconjunto de la población integrado por las unidades muestrales seleccionadas, la cual también tiene dos niveles, aquella que se plantea obtener en el proyecto, y aquella que fue realmente estudiada. (Martínez Ordaz & Velasco Rodríguez, 2003, pág. 15).*

El muestreo corresponde a un subconjunto de la población, se aplica en casos de que el universo de estudio sea muy extenso y se requiere realizar el cálculo de la muestra representativa. En la presente investigación no se realiza el cálculo de la muestra porque cuenta con una población finita, pues; la población y muestra son las mismas.

### 3.5 Operacionalización de variables

**Tabla 16: Operacionalización variable: Gestión Logística**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
<b>Gestión Logística</b>	Funciones de la Logística	Aprovisionamiento	T: Observación
		Logística Interna	Directa /
	Implantación Logística	Logística Externa	Entrevista
			I: Análisis de datos/ cuestionario
Estrategia Logística	Logística Industrial	Logística	T: Observación
		Comercial	Directa / Entrevista
Modelo Logístico	Gestión	Reducción de Costos	I: Análisis de datos/ cuestionario
		Reducción Capital	T: Observación
	Mejoramiento servicio	Directa / Encuesta	I: Análisis de datos/ cuestionario
			T: Observación
	Gestión	Centralizada	Directa / Encuesta
		Descentralizada	I: Análisis de datos/ cuestionario

Fuente: Marco Teórico de la Investigación

Elaborado por: Investigadora

**Tabla 17: Operacionalización de variable: Competitividad**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>
<b>Competitividad</b>	Visión	Alcance estratégico de la visión Nivel de integración de valores	T: Observación Directa I: Análisis de datos
	Categorización	Empresarial De las Regiones	T: Observación Directa I: Análisis de datos
	De gestión	Utilización Rendimiento Productividad	T: Observación Directa / Encuesta I: Análisis de datos / Cuestionario
	Logísticos	Abastecimiento Inventario Almacenamiento Transporte Servicio al cliente	T: Observación Directa / Encuesta I: Análisis de datos / Cuestionario
	Producción	Eficacia de los sistemas de gestión	T: Observación Directa / Encuesta I: Análisis de datos / Cuestionario

Fuente: Marco Teórico de la Investigación  
Elaborado por: Investigadora

### **3.6 Recolección de información**

En el presente proyecto se procedió a la recolección de información, que se trata de la materia prima de la investigación; donde fue imperativo puntualizar con mucha atención los detalles de cómo se procedió a obtener la información necesaria y correcta definiendo de esta manera una máxima claridad del problema, los objetivos e hipótesis que son elementos fundamentales en la ejecución del proyecto de investigación.

**Definición de los objetos, personas o sujetos que van a ser investigados:** para el presente estudio el levantamiento de información se lo realizará con la colaboración del personal directivo, administrativo y operativo de la empresa.

**Selección de técnicas a emplear:** las técnicas a emplearse para la recolección de información en la presente investigación son observación, entrevista y encuesta.

#### **3.6.1 Observación**

Según Abril (2008) indica que:

*“La observación científica consiste en la percepción sistemática y dirigida a captar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, realidades sociales y personas en el contexto donde se desarrollan normalmente. Proporciona la información empírica necesaria para plantear nuevos problemas, formular hipótesis y su posterior comprobación. (Abril, 2018, pág. 10)”.*

La observación directa que se realizó en la organización al momento del estudio fue consistente, sistemática, cuidadosamente planificada y sobre todo objetiva donde el investigador no debe influir en la información que recoge u observa. Siempre enfocándose hacia los objetivos anteriormente planteados.

#### **3.6.2 Entrevista**

Según (Borda Pérez, Tuesca Molina, & Navarro Lechuga, 2009) afirman que la entrevista:

*“Es un procedimiento de recopilación de datos que implica dirigir preguntas a los interpelados ya sea individualmente o por grupos. Es la comunicación interpersonal establecida entre el observador (investigador) y el observado (sujeto de estudio), de manera que se obtengan respuestas verbales a los interrogantes planteados. (Borda Pérez, Tuesca Molina, & Navarro Lechuga, 2009, pág. 59)”.*

La entrevista es la técnica que permitió al investigador recoger la información de forma directa ya que con el entrevistado se tiene más oportunidad de profundizar acerca del tema de estudio.

### **3.6.3 Encuesta**

La encuesta es una técnica de recolección de información donde el investigador utilizó un cuestionario de preguntas con los cuales procedió a obtener información relevante del objeto de estudio. Por lo tanto Morone (2013) se refiere al término encuesta como:

*“La técnica de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser tratada estadísticamente, desde una perspectiva cuantitativa. (Morone, 2018, pág. 17).*

- **Instrumento seleccionado o diseñado de acuerdo con la técnica escogida para la investigación:** en la presente investigación para la técnica de encuesta y entrevista se procedió a utilizar el cuestionario como instrumento de las mismas, en la entrevista; las interrogantes se las aplica directamente a la persona entrevistada. Entonces Aznar Santiago, Gallego Roji, & Medianero Sánchez (2015) afirman que el cuestionario es:

*“Un documento que contiene una serie de preguntas diseñadas con la finalidad de generar los datos necesarios para la consecución de los objetivos marcados en el proyecto de investigación. Habitualmente se trata de un formulario realizado por escrito y en formato papel o digital. (Aznar Santiago, Gallego Roji, & Medianero Sánchez, 2015, pág. 65).*

Mientras tanto en la observación de campo realizada se utilizó las respectivas fichas de observación. Por lo que Herrera (2011) detalla que:

*“Las fichas de observación son instrumentos de la investigación de campo. Se usan cuando el investigador debe registrar datos que aportan de otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se presenta la problemática. Estos instrumentos son muy importantes, evitan olvidar datos, personas o situaciones, por ello el investigador debe tener siempre a la mano sus fichas para completar el registro anecdótico que realiza cuando su investigación requiere trabajar directamente con ambientes o realidades. (Herrera Vásquez, 2011, pág. 12)”*

- **Selección de recursos de apoyo:** la persona quien realizó la investigación de campo fue la misma investigadora, mediante la aplicación de los cuestionarios y detalle de las fichas de observación, además la investigadora utilizó ciertos recursos adicionales:
  - Fichas, folletos, impresiones, copias y documentos digitales que se utilizaron en el trabajo de campo.
- **Explicación de procedimientos para la recolección de la información:** la investigación realizada se basó principalmente en la recolección de información directa en la empresa de estudio, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos acordes al entorno y objetivos de la investigación.

Se detalla la guía bajo la cual se obtuvo información:

**Tabla 18: Plan de recolección de información**

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Determinar el comportamiento de las variables objeto de estudio para proponer una alternativa de solución y alcanzar los objetivos de la investigación.
¿A qué personas o sujetos?	A directivos, personal administrativo y operativo de la empresa de estudio.
¿Sobre qué aspectos?	Procesos logísticos y la competitividad de la empresa.
¿Quién?	Investigadora es la encargada de recolección de información.
¿Cuándo?	Se inicia desde la búsqueda del problema objeto de

	estudio, hasta la culminación del proceso investigativo.
<b>¿Lugar de recolección de información?</b>	Empresa de estudio: Hispanoroses Cía. Ltda.
<b>¿Cuántas veces?</b>	Las veces que la investigadora crea necesarias.
<b>¿Qué técnica de recolección?</b>	Observación y recolección directa, entrevista y encuesta.
<b>¿Con qué?</b>	Instrumentos de investigación
<b>¿En qué situación?</b>	En cualquier situación

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

### 3.7 Procedimiento y análisis

#### 3.7.1 Procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida:** ya desarrolladas las técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos se procedió a realizar la revisión crítica y minuciosa de la información recogida para analizar de forma ordenada y entendible.
- **Repetición de la recolección:** en esta situación la repetición de recolección información se la efectuó en el respectivo análisis con la comprobación pertinente de las causas y resultados.
- **Procesamiento de la información:** con la información clasificada, seleccionada y analizada se procede a trasladar la información a través de tablas de Excel, para posteriormente ser analizadas plenamente cada variable con la herramienta estadística SPSS Statistics 22.

#### 3.7.2 Análisis e interpretación de resultados

- **Interpretación de resultados estadísticos:** es un elemento crucial muy importante para la *comprensión* de los resultados obtenidos en donde se priorizó aquellas tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo a los objetivos de la investigación e hipótesis lo que desea el investigador es entender el *significado* y alcance real de los instrumentos utilizados.
- **Análisis de los resultados:** al obtener información de las experiencias vividas por el investigador a través de las técnicas utilizadas es importante resumir dichas observaciones para poder conseguir información relevante



acerca del tema de estudio dando respuestas a las interrogantes de la investigación.

- **Comprobación de hipótesis:** Según Arteaga Basurto, Campos y Covarrubias, & Bermúdez Sánchez (2004) puntualizan que:

*“Toda hipótesis debe ser comprobada empíricamente, en caso contrario, el procedimiento puede variar, generalmente se siguen los siguientes pasos:*

- *Desglosar las variables contenidas en la hipótesis, posteriormente,*
- *Se analiza cuál es la independiente y dependiente.*
- *Se formulan todas las preguntas posibles sobre cada afirmación desglosada, o se hace una representación muestral, sistemáticamente definida.*
- *Los resultados, reducidos a porcentajes, mostrarán si existe correlación entre los elementos de la hipótesis y la realidad empírica.*

*Independientemente del método empleado, el investigador debe aplicarlo de manera sistemática apoyado en la rigurosidad de la lógica, tratando siempre de ver más allá de lo inmediato. Hay que recordar que se debe romper la apariencia y encontrar la esencia, tener en cuenta que se trata de demostrar lo real y no lo que se cree. Por lo que para influir en los procesos sociales es necesario partir de objetividades y sólo cambiar las cosas cuando están presentes las condiciones necesarias para ello. (Arteaga Basurto, Campos y Covarrubias, & Bermúdez Sánchez, 2004, págs. 67-70).*

Para el desarrollo de la investigación el método matemático estadístico a aplicarse es de Wilcoxon, este método permitirá determinar si existe una relación entre dos variables categóricas y reducir el nivel de incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones:** las conclusiones y recomendaciones a plantearse se derivan de los objetivos trazados inicialmente en la presente investigación, es decir por cada objetivo general y específico debe existir una conclusión y recomendación.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

En el presente capítulo se realiza el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos por medio de la aplicación y utilización de las técnicas de recolección de información en la empresa de estudio.

La técnica de encuesta estuvo dirigida al personal administrativo y operativo de la empresa que son alrededor de 76 personas que integran esta organización.

La entrevista fue dirigida con anterioridad al Gerente General Ing. Isidoro Panqueva quien además es socio mayoritario de la empresa pues posee el 60% de la participación accionaria de la empresa, el 40% restante corresponde al Ing. Darío Salazar ciudadano colombiano quien no reside en el país, y además; otorgó mediante poder total notariado a la Ing. Mireya Cárdenas Presidente de la empresa derecho a cualquier toma de decisiones, además se trata de cónyuge de socio mayoritario.

Otra técnica utilizada fue la ficha de observación para lo cual se elaboró una ficha con la variable en estudio Gestión Logística, este instrumento permitió recolectar información al inicio del estudio mediante la observación directa del investigador y las respuestas oportunas del departamento de contabilidad, quienes son las encargadas de mantener la información al día de todos los procesos que realiza la empresa.

Para la tabulación de datos se utilizó el programa SPSS Statistics 22, en el cual el investigador ingresa los datos obtenidos en las encuestas proporcionando las tablas de frecuencia, con el detalle que se indica a continuación: la interrogante, opciones para respuesta, frecuencia obtenida, porcentaje de equivalencia al total, y el respectivo gráfico para poder tener una mejor explicación y visualización. Además consta de la interpretación y análisis de cada interrogante.

#### 4.1.1 Entrevista al Gerente General

**Tabla 19: Análisis de la entrevista a Gerencia General**

<b>Objetivo de la Entrevista:</b> Obtener información acerca de los diferentes procesos de producción en la empresa Hispanoroses Cía. Ltda.	
Lugar: Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.	Fecha: Mayo 2017
	Tiempo: 15 min
<b>PREGUNTAS</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<p><b>¿Qué cargo desempeña en la empresa?</b> Gerente General y Representante Legal</p>	<p>Ingeniero Isidoro Panqueva es gerente general y representante legal de la empresa Hispanoroses Cía. Ltda., desde el año 2005, además posee el 60% de participación accionaria de la empresa y es residente ecuatoriano junto a su cónyuge quien tiene el poder legal de tomar decisiones sobre la empresa a favor del restante de participaciones accionarias (40%) perteneciente al Ing. Darío Salazar quien tiene ciudadanía colombiana y no reside en el país.</p>
<p><b>¿Cuál es el tiempo que usted trabaja en la empresa?</b> Son 13 años</p>	<p>El gerente general es una persona conocedora del negocio con mucha experiencia y profesionalismo.</p>
<p><b>¿Cuál ha sido su experiencia con respecto en la toma de decisiones en el proceso productivo de la empresa?</b> La experiencia en este aspecto ha sido en ocasiones positivas y en ocasiones negativas pues cuando se trata de realizar cambios en el proceso productivo de una empresa es difícil lograr la concentración y enfoque de todas las áreas que integran en cada etapa.</p>	<p>Las decisiones que son tomadas en función a las planificación de ventas que maneja la empresa, según el gerente general de la empresa no ha tenido una experiencia positiva del todo, debido a la falta de información que existe al momento de realizar los cambios solicitados dentro de las etapas.</p>
<p><b>¿Cuál es el análisis que emplea actualmente la empresa para tomar la decisión de sembrar nuevas variedades en los cultivos?</b> En realidad no se ha realizado siembra de nuevos cultivos en la actualidad, pues ya se tiene definido las variedades y colores de las rosas que la empresa comercializa.</p>	<p>Según el directivo, la empresa ya tiene definidas las variedades y colores de las rosas a cultivar por la empresa, las cuales son de preferencia en el mercado exterior. Dentro de los 13 colores principales de comercialización de la empresa, poseen 45 variedades para la respectiva venta por lo que no creen que es necesario realizar un análisis para incorporar variedad alguna.</p>
<p><b>¿La materia prima que requiere la producción siempre está disponible?</b> Si, se va adquiriendo la materia prima de acuerdo la producción existente.</p>	<p>La gerencia indica que la materia prima siempre se encuentra disponible para el proceso productivo de la empresa pero no poseen un plan de compras definido, las solicitudes se las realiza según la experiencia de las áreas y de la gerencia.</p>
<p><b>¿Se ha realizado un análisis del proceso productivo de la empresa?</b> Si, constantemente se observa la producción de la rosa y que se maneje con los estándares de calidad.</p>	<p>Los tiempos por etapas en cada proceso de la cadena de producción no se encuentran definidos, la observación realizada a la producción de rosas es de manera empírica.</p>

<p><b>¿Tiene conocimiento de los tiempos establecidos en cada etapa de la producción?</b> No, por cada etapa. Por ejemplo para cosechar la rosa se debe espera 9 meses. La cosecha se realiza entre 2 a 4 horas el operador debe cortar entre 280 a 285 tallos por hora.</p>	<p>El tiempo que maneja en cada proceso identificado de la empresa es total, no se maneja tiempos por cada actividad realizada en cada etapa identificada en la empresa. Por lo que es necesario identificar tiempos individuales dentro los procesos para poder desarrollar un plan de gestión que sea competitivo con respecto a la competencia.</p>
<p><b>¿Considera necesario tener establecido los procesos logísticos de la empresa y alinearse a la oferta de valor?</b> Claro que sí, pues ya se dispone dentro de la empresa tiempos establecidos para cada etapa en los procesos.</p>	<p>La elaboración de un modelo de gestión logística puede servir a la empresa como guía a seguir o a su vez para tomar pautas en la toma de decisiones empresariales las cuales permitirán que la empresa tenga una ventaja competitiva identificada por el mercado y respaldada por los colaboradores de la empresa.</p>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

#### **4.1.2 Encuesta al Personal Administrativo y operativo de la empresa de estudio**

Como se explicó anteriormente la encuesta se aplicó al personal administrativo y operativo de la empresa analizada.

Número de personas:           76

  Administrativos:           9

  Operativos:                67

La tabulación de datos y los cálculos estadísticos se los realizó en el programa estadístico SPSS Statistics 22, los gráficos respectivos a cada interrogante de igual forma se los realizó en el mismo programa; todas las respuestas fueron válidas no se obtuvo ningún dato perdido como se muestra a continuación:

#### **Estadísticos**

N	Válido	76
	Perdidos	0

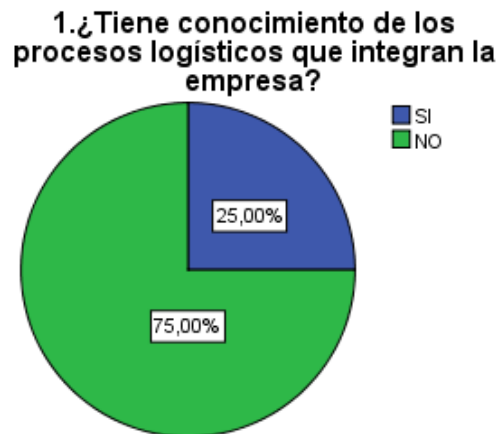
**Pregunta N° 1. ¿Tiene conocimiento de los procesos logísticos que integran la empresa?**

**Tabla 20: Conocimiento de los procesos logísticos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	19	25,0	25,0	25,0
	NO	57	75,0	75,0	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 14: Conocimiento de los procesos logísticos**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** De acuerdo a la Tabla N° 20, el 75% de los clientes internos encuestados indica que no tienen conocimiento alguno sobre los procesos logísticos que integran el proceso de producción en la organización, y tan solo una minoría del 25% de los encuetados detallan que si tienen conocimiento de los procesos logísticos en la empresa.

**Análisis:** Para llegar a los objetivos planteados por la empresa es necesario que todos los que integran la misma tengan conocimiento o a su vez noción alguna acerca de los procesos logísticos que la organización sigue desde el inicio del proceso de producción hasta el final. De eta forma todos los colaboradores se encontrarían informados y son capaces de actuar cuando sea necesario.

**Pregunta N° 2. ¿Cree usted que es importante definir los procesos logísticos de la empresa?**

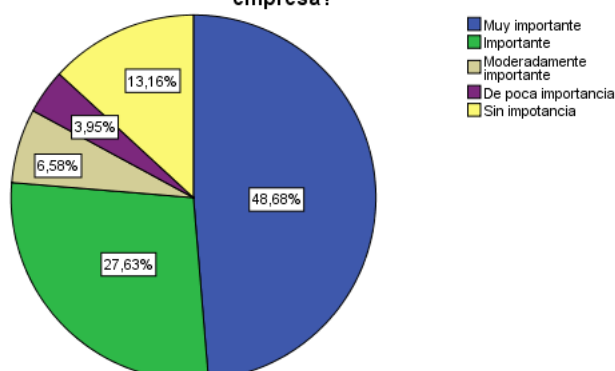
**Tabla 21: Importancia definir los procesos logísticos de la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy importante	37	48,7	48,7	48,7
Importante	21	27,6	27,6	76,3
Moderadamente importante	5	6,6	6,6	82,9
De poca importancia	3	3,9	3,9	86,8
Sin importancia	10	13,2	13,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 15: Importancia definir los procesos logísticos de la empresa**

2.¿Cree usted que es importante definir los procesos logísticos de la empresa?



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** El 48,7% de los colaboradores indican que es importante definir los procesos logísticos dentro de la empresa seguido por el 27.6% de los colaboradores que detallan que es importante que se tenga definido los procesos logísticos. Mientras que existe un 23,7% de minoría que indican que es de poca importancia, sin importancia y moderadamente importante definir procesos.

**Análisis:** Tener definidos todos los procesos logísticos que integran a la organización es de mucha importancia pues de esta manera se pueden resolver los inconvenientes presentados en el diario vivir en las diferentes áreas, de forma

responsable y bajo los criterios ya impuestos con anterioridad por parte de la organización.

**Pregunta N° 3. ¿En qué etapa dentro de los procesos logísticos de la empresa considera que existen demoras?**

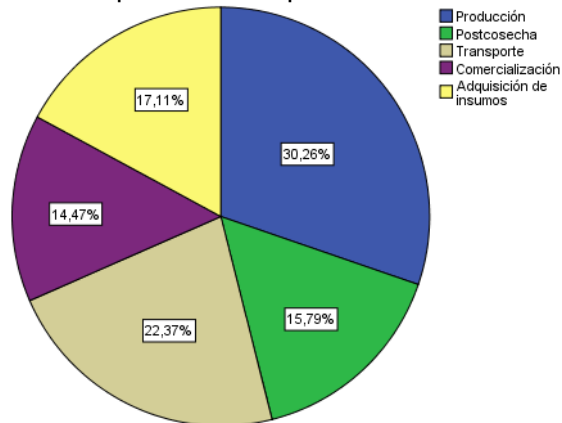
**Tabla 22: Demora en los procesos logísticos de la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Producción	23	30,3	30,3	30,3
Postcosecha	12	15,8	15,8	46,1
Transporte	17	22,4	22,4	68,4
Comercialización	11	14,5	14,5	82,9
Adquisición de insumos	13	17,1	17,1	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 16: Demora en los procesos logísticos de la empresa**

3. ¿En qué etapa dentro de los procesos logísticos de la empresa considera que existen demoras?



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** el 30,26% de los empleados identificaron que la producción (cultivo) es la etapa de la empresa que más demoras posee, seguida por el 22,37% que indican que donde existe demora es el transporte, el 15,79% indica que la postcosecha es mucho más demorosa, adquisición de insumos con el 17,11% y

finalmente el 14,47% de los empleados indican que la comercialización es la etapa donde existe más demora.

**Análisis:** Al realizar la aplicación de las encuestas se obtuvo muchas interrogantes acerca de las etapas propuestas en el cuestionario para la contestación de la misma, por lo que se realizó una breve explicación indicando las actividades a realizar en cada etapa identificada. Entonces se observa que son varias las etapas consideradas de mucha demora dentro del proceso logístico por lo que es necesario definir actividades y sobre todo es muy importante que todos los colaboradores tengan conocimiento de los mismos.



**Pregunta N° 4. ¿Cada qué tiempo se realizan evaluaciones sobre los procesos logísticos de la empresa?**

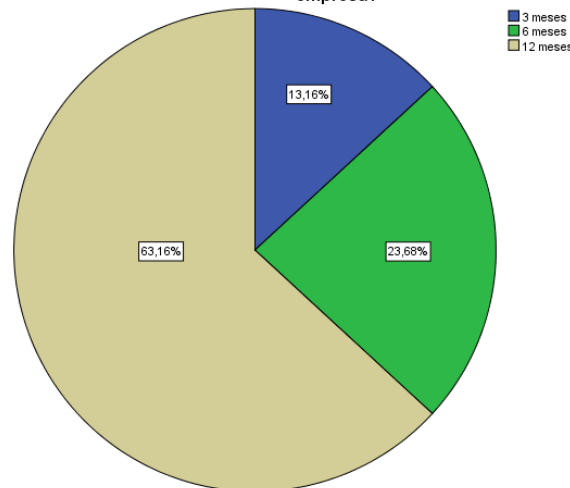
**Tabla 23: Tiempo de evaluaciones sobre los procesos logísticos de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3 meses	10	13,2	13,2	13,2
	6 meses	18	23,7	23,7	36,8
	12 meses	48	63,2	63,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 17: Tiempo de evaluaciones sobre los procesos logísticos de la empresa**

4. ¿Cada qué tiempo se realizan evaluaciones sobre los procesos logísticos de la empresa?



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** El 63,2% de los encuestados consideran que las evaluaciones sobre los procesos en general, incluidos los procesos logísticos son realizadas de forma anual, la minoría opina que las evaluaciones sobre los procesos logísticos son realizadas cada 3 y 6 meses con porcentajes respectivamente de 13,2% y 23,7%.

**Análisis:** Es necesario que existan evaluaciones periódicamente para poder determinar las falencias existentes en los diferentes procesos logísticos con la

finalidad de buscar alternativas de solución en cada etapa para la organización pueda desarrollarse de mejor forma alcanzando los objetivos planteados al inicio de las actividades anuales.

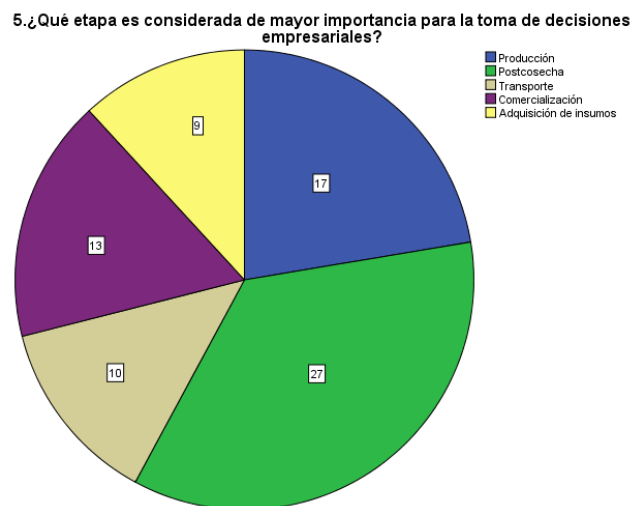
**Pregunta N° 5. ¿Qué etapa es considerada de mayor importancia para la toma de decisiones empresariales?**

**Tabla 24: Etapa considerada de importancia para la toma de decisiones empresariales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Producción	17	22,4	22,4	22,4
	Postcosecha	27	35,5	35,5	57,9
	Transporte	10	13,2	13,2	71,1
	Comercialización	13	17,1	17,1	88,2
	Adquisición de insumos	9	11,8	11,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 18: Etapa considerada de importancia para la toma de decisiones empresariales**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados han indicado que las etapas de mayor relevancia al proceso de toma de decisiones empresariales son la producción (cultivo) y postcosecha con porcentajes obtenidos respectivamente del 22,4% y 35,5% y el resto de empleados consideran que las etapas de transporte, comercialización y adquisición de insumos son mucho más importantes con porcentajes de 13,2%, 17,1% y 11,8% respectivamente.

**Análisis:** los empleados de la organización han identificado que las etapas de producción y postcosecha son las más importantes en la toma de decisiones y claramente es cierto pues acorde a la capacidad diaria de producción de rosas se puede realizar las negociaciones con los clientes en el exterior y comercializar el producto. Además de acuerdo a la producción de rosas que se realice de forma diaria se hace los requerimiento de insumos y transporte en caso de ser necesario. Por lo tanto al realizar la definición de procesos es importante plantar los objetivos y actividades de cada etapa.

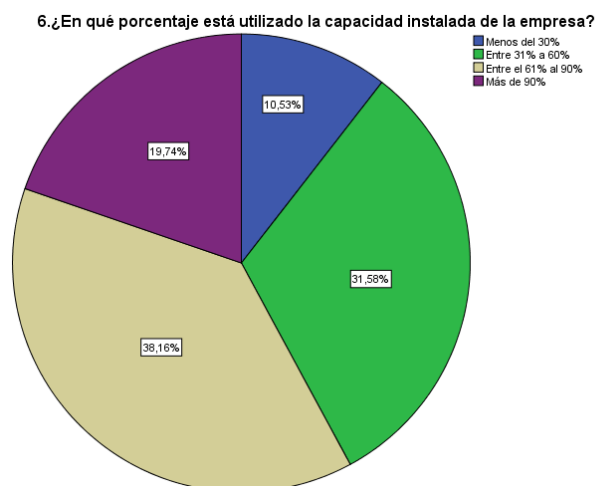
**Pregunta N° 6. ¿En qué porcentaje está utilizada la capacidad instalada de la empresa?**

**Tabla 25: Porcentaje utilizada de la capacidad instalada**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menos del 30%	8	10,5	10,5	10,5
Entre 31% a 60%	24	31,6	31,6	42,1
Entre el 61% al 90%	29	38,2	38,2	80,3
Más de 90%	15	19,7	19,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 19: Porcentaje utilizada de la capacidad instalada**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** El 38,2 % de los cliente internos encuestados han respondido que la capacidad instalada de la empresa se encuentra utilizada entre el 61% al 90%, el otro 31,6% de empleados indican que está utilizado solamente entre 31% al 60% y una minoría del 10,5% y 19,7% han dicho que está utilizada menos del 30% y más del 90% respectivamente.

**Análisis:** Es de mucha importancia definir el total de la capacidad instalada de la empresa para poder identificar si existen áreas vagas las cuales se pueda utilizar

para poder mejorar los procesos logísticos de la empresa y alcanzar los objetivos planteados.

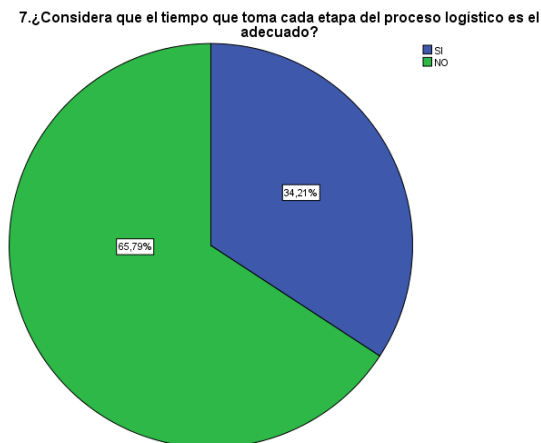
**Pregunta N° 7. ¿Considera que el tiempo que toma cada etapa del proceso logístico es el adecuado?**

**Tabla 26: Tiempos en las etapas del proceso logístico es el adecuado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	26	34,2	34,2	34,2
NO	50	65,8	65,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 20: Tiempos en las etapas del proceso logístico es el adecuado**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados han indicado que los tiempos establecidos en cada etapa del proceso logístico no son los adecuados con un porcentaje de negatividad del 65,8%; mientras que el 34,2% de los encuestados han respondido que los tiempos tomados en los procesos logísticos si son los adecuados.

**Análisis:** Es necesario tener establecido los tiempos que deben tomar cada proceso en la organización, así como también es importante detallar los tiempos en cada etapa de estos procesos, con la finalidad de trabajar bajo los estándares

implantados de la organización en donde se refleje que la empresa puede lograr ser competitiva en relación a su competencia y ser el primero en la mente de sus clientes.

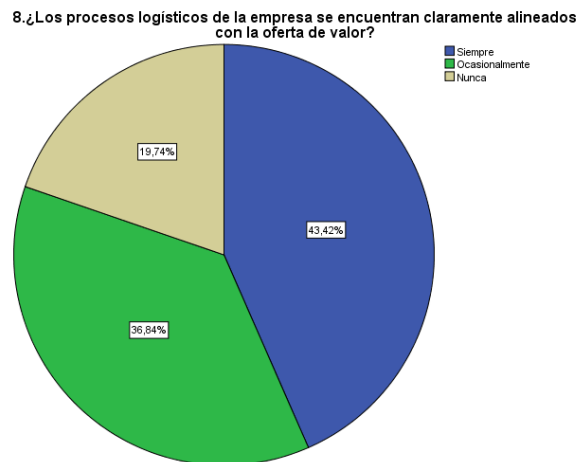
**Pregunta N° 8. ¿Los procesos logísticos de la empresa se encuentran claramente alineados con la oferta de valor?**

**Tabla 27: Procesos logísticos alineados con la oferta de valor**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	33	43,4	43,4	43,4
Ocasionalmente	28	36,8	36,8	80,3
Nunca	15	19,7	19,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 21: Procesos logísticos alineados con la oferta de valor**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** Existe un 43,4% de trabajadores que consideran que los procesos logísticos de la empresa se encuentran alineados con la oferta de valor, el 36,8% indica que en ocasiones se sigue la oferta valor y el 19,7% dice que nunca están los procesos logísticos alineados a la oferta de valor.

**Análisis:** No existe una mayoría entre los empleados de la empresa que indiquen que los procesos logísticos se encuentran alineados con la oferta de valor, por eso

es necesario que se establezcan pautas, procesos, indicaciones respectivas en cada área de la organización con la finalidad de que todos los integrantes de la empresa tengan conocimiento que es la oferta valor y que objetivos está persiguiendo la empresa ya sea a corto, mediano o largo plazo.

**Pregunta N° 9. ¿En qué porcentaje considera usted que la empresa es competitiva con relación a las demás?**

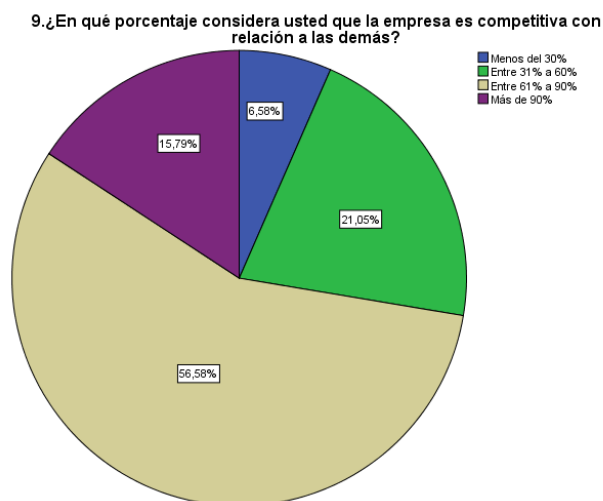
**Tabla 28: En qué porcentaje es competitiva la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menos del 30%	5	6,6	6,6	6,6
Entre 31% a 60%	16	21,1	21,1	27,6
Entre 61% a 90%	43	56,6	56,6	84,2
Más de 90%	12	15,8	15,8	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 22: En qué porcentaje es competitiva la empresa**



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** Al momento de realizar la consulta a los colaboradores de la empresa sobre la competitividad de la misma, hubo una mayoría de empleados con el 56,6% que consideran que la empresa si es competitiva entre el 61% a 90% con relación a la competencia, seguido de lejos está el 21,1% de empleados que

crea que la empresa es competitiva entre un 31% a 60%; el 15,8% de empleados manifiesta que la empresa es competitiva en más del 90% mientras que solamente el 6,6% de empleados consideran que la empresa es competitiva en menos del 30%.

**Análisis:** Es importante que los colaboradores de la organización consideren a la empresa en la que trabajan una empresa competitiva en el mercado, la cual está en la capacidad de dar mejores ofertas con relación a la competencia. Por eso es necesario que los colaboradores entiendan, analicen, observen y pongan en práctica todas las normas y estándares establecidos en cada uno de los procesos planteados por la organización para lograr esa competitividad y lograr diferenciarse.



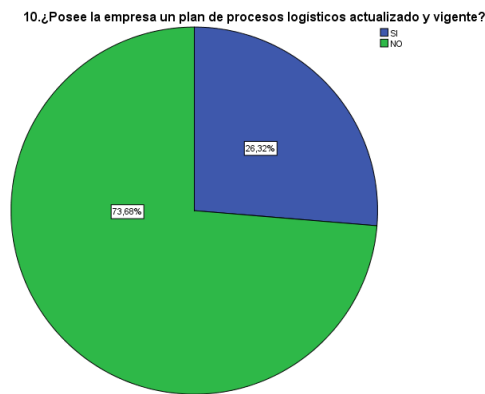
**Pregunta N° 10. ¿Posee la empresa un plan de procesos logísticos actualizado y vigente?**

**Tabla 29: Existe un plan de procesos logísticos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	20	26,3	26,3	26,3
NO	56	73,7	73,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 23: Existe un plan de procesos logísticos**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** El 73,7% de los colaboradores no tienen conocimiento de que exista en la organización un plan de procesos logísticos que se encuentre integrado a los procesos diarios de la empresa, mientras que 26,3% de los colaboradores indican que si existe un plan de procesos logísticos.

**Análisis:** La mayoría de los colaboradores no tienen conocimiento de que haya un plan de gestión logística mediante el cual se tenga definidas las actividades a realizar en cada una de las etapas del proceso de producción así como también en las diferentes áreas, por eso es relevante para la empresa plantear un plan de gestión logístico para que sirva de guía en caso de tener alguna duda en algún procedimiento a seguir y sobre todo lograr llegar a ser una organización competitiva.

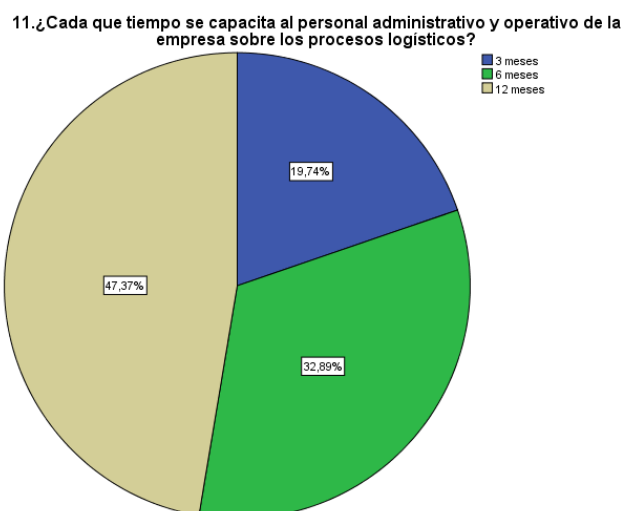
**Pregunta N° 11. ¿Cada que tiempo se capacita al personal administrativo y operativo de la empresa sobre los procesos logísticos?**

**Tabla 30: Tiempo de capacitación del personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3 meses	15	19,7	19,7	19,7
	6 meses	25	32,9	32,9	52,6
	12 meses	36	47,4	47,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 24: Tiempo de capacitación del personal**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** El 47,4% de los encuestados indican que reciben capacitación una ocasión al año, el 32,9% de los encuestados detallan que reciben capacitaciones cada 6 meses y una minoría de encuestados dicen que las capacitaciones son cada 3 meses.

**Análisis:** Las capacitaciones al personal administrativo y operativo son parte del proceso de desarrollo del personal, por tal motivo es necesario realizar las capacitaciones en diferentes tópicos oportunamente a los trabajadores con la finalidad de que tengan conocimiento global de los procesos y actividades de la

empresa y sobre todo tengan noción de las generalidades a seguir en caso de alguna situación emergente.

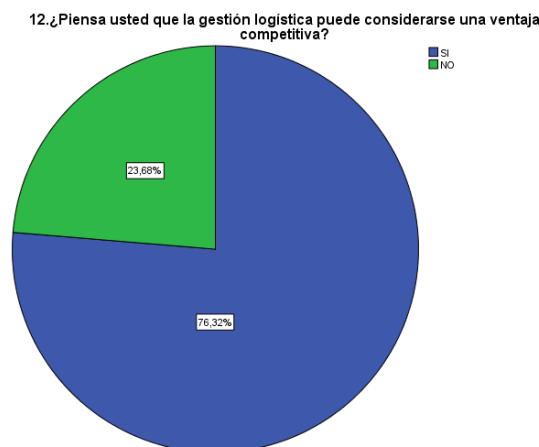
**Pregunta N° 12. ¿Piensa usted que la gestión logística puede considerarse una ventaja competitiva?**

**Tabla 31: La Gestión Logística es una ventaja competitiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	58	76,3	76,3	76,3
NO	18	23,7	23,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 25: La Gestión Logística es una ventaja competitiva**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:** Los trabajadores de la empresa en estudio, en esta interrogante han indicado que la gestión logística si puede ser considerada una ventaja competitiva con la cuál permita diferenciarse de la competencia con un porcentaje de aceptación del 76,3%. Mientras que el únicamente el 23,7% de los trabajadores detallan que no es importante una gestión logística.

**Análisis:** Con esta interrogante se logra identificar que sí es necesario plantear un diseño de un plan de gestión logística para la empresa, con el fin de que los trabajadores tengan esta guía como una alternativa para poder solventar las

inquietudes que se presenten en las actividades diarias de los procesos de producción.

#### **4.2 Interpretación de resultados**

Una vez que se ha verificado la información obtenida de todos los datos conseguidos por medio de las diferentes técnicas e instrumentos de toda la investigación aplicada se procede a definir que se tiene información significativa para proceder a plantear el modelo de gestión logística para la empresa, se cuenta principalmente con la información directa del Gerente General de la organización en la Tabla N° 19, quien ha indicado que la empresa no cuenta con un análisis periódico de los procesos productivos de la empresa y que considera de mucha importancia tener una guía o modelo a seguir que permita solventar las inquietudes en caso de encontrarse con alguna situación emergente.

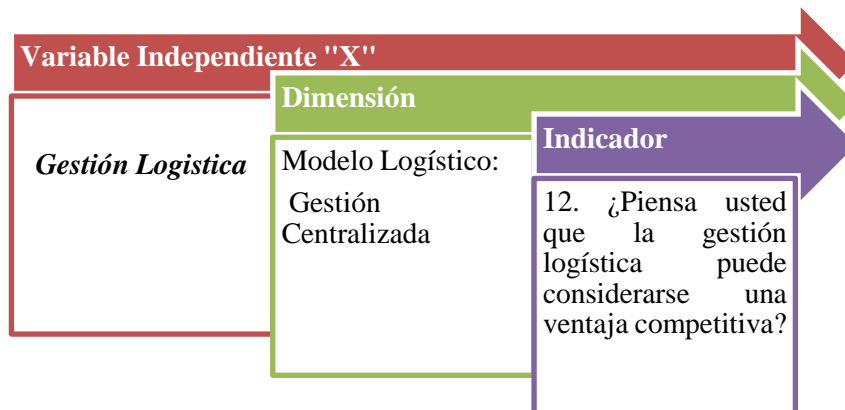
Además también se obtuvo información de los colaboradores de la organización en donde se ha logrado definir que es mucho más importante para ellos tener el planteamiento de un plan de gestión logística el cual permitirá que la empresa se consolide con esa ventaja competitiva en relación a la competencia.

Es de mucha relevancia que al momento del planteamiento de la propuesta se tome a consideración las recomendaciones internacionales para que permitan el crecimiento empresarial además debe ayudar a dar un impulso a la organización en el mercado objetivo, para lograr diferenciarse en este mundo globalizado y competitivo.

#### **4.3 Verificación de la Hipótesis**

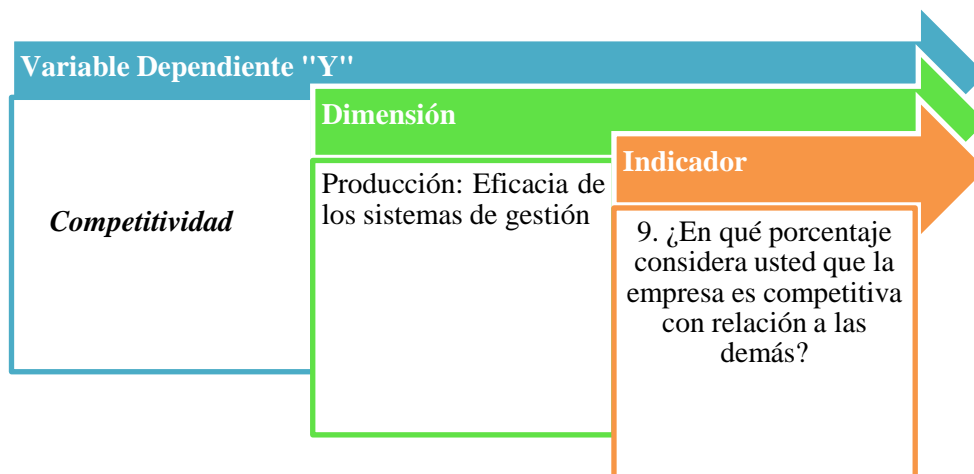
Previo a la comprobación de hipótesis es necesario determinar si los datos obtenidos en la investigación de campo presentan una distribución normal o no; este proceso es necesario para poder elegir el método de comprobación de hipótesis estadístico correcto.

**Gráfico 26: Variable Independiente, Cualitativa, Ordinal**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 27: Variable Dependiente, Cuantitativa, Escala**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

### 4.3.1 Prueba de Normalidad

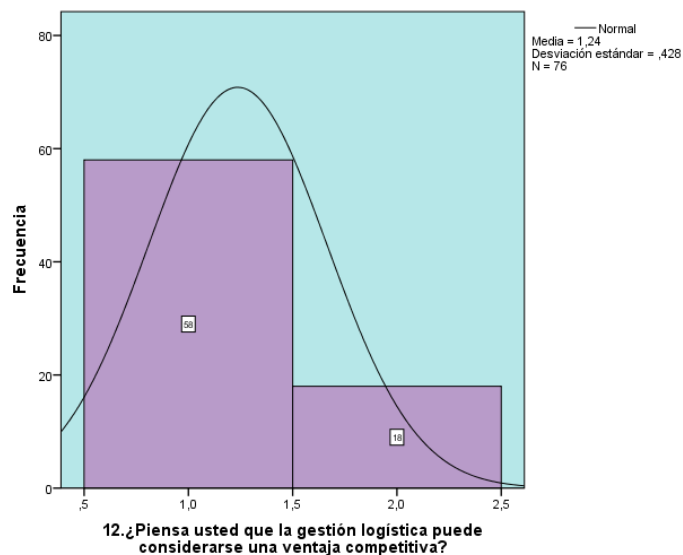
*“La prueba de normalidad permite detectar si hay alguna evidencia que vaya en contra de la simetría de los datos o de una distribución normal. Esta prueba compara el sesgo, la curtosis y un valor estadístico. Si no hay evidencia en contra de la normalidad, podemos considerarla como tal. De lo contrario, se deben buscar otras alternativas como el histograma o comparar las medidas de tendencia central.” (López M., 2014, págs. 168-170).*

#### a) Histograma

Este tipo de gráfico permite identificar visualmente los diferentes parámetros tales como son: la dispersión, la distribución y la concentración de datos, generalmente son una representación visual del comportamiento de datos.

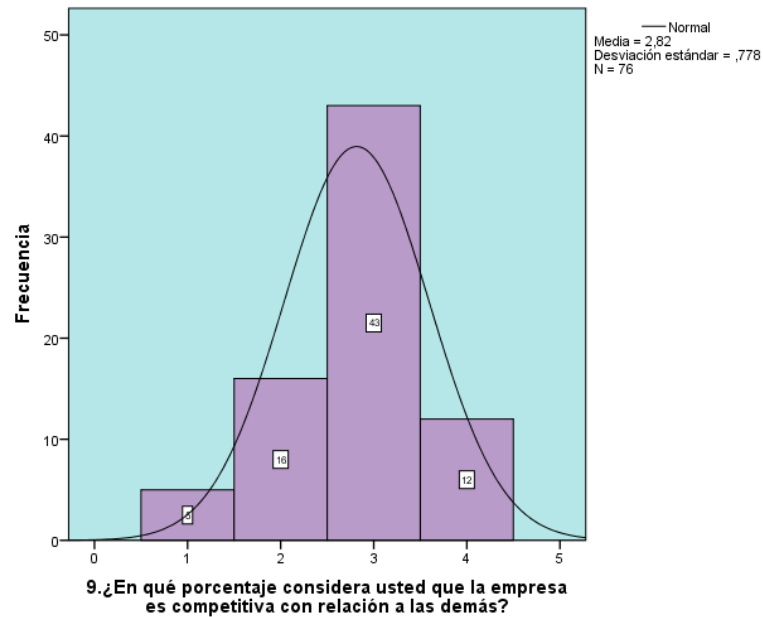
Los gráficos se lo realizaron en el programa SPSS Statistics 22 y las representaciones de las variables se determinan de la siguiente forma:

**Gráfico 28: Histograma Variable Independiente**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Gráfico 29: Histograma Variable Dependiente**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

No es conveniente analizar los datos analizados por medio de los histogramas pues en la visualización gráfica no se puede asegurar si los datos presentan una distribución normal o no.

Entonces se debe analizar los coeficientes de asimetría y curtosis de cada variable.

#### b) Coeficiente de asimetría y curtosis

- **Coeficiente de Curtosis**

Se usa para determinar si la distribución tiene un pico bajo o alto alrededor de la media.

**Mesocúrtica:** Coeficiente nulo, distribución normal

**Leptocúrtica:** Coeficiente positivo, concentración de datos en torno a la media; el pico de su distribución es alta.

**Platicúrtica:** Coeficiente negativo, concentración menor de datos alrededor de la media. Su distribución es más plana.

- **Coeficiente de Asimetría**

Permite determinar si los datos se distribuyen de forma uniforme alrededor del punto central.

**Simétrica:** la misma cantidad de valores a los dos lados de la media. (+/-0.5)

**Asimetría positiva:** cuando los valores tienden a concentrarse en la parte izquierda de la media.

**Asimetría negativa:** cuando los valores tienden a concentrarse en la parte derecha de la media.

Exponiendo las características de cada uno de los coeficientes se expone a continuación los cálculos realizados en el programa estadístico SPSS Statistics 22.

**Tabla 32: Estadísticos descriptivos, variables: Gestión Logística y competitividad**

		Estadísticos	
		12. ¿Piensa usted que la gestión logística puede considerarse una ventaja competitiva?	9. ¿En qué porcentaje considera usted que la empresa es competitiva con relación a las demás?
N	Válido	76	76
	Perdidos	0	0
Media		1,24	2,82
Error estándar de la media		,049	,089
Mediana		1,00	3,00
Moda		1	3
Desviación estándar		,428	,778
Varianza		,183	,606
Asimetría		1,263	-,535
Error estándar de asimetría		,276	,276
Curtosis		-,416	,227
Error estándar de curtosis		,545	,545
Rango		1	3
Mínimo		1	1
Máximo		2	4
Suma		94	214

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora



Al observar los resultados obtenidos de los coeficientes de asimetría y curtosis se logra identificar que la variable independiente presenta asimetría positiva lo que nos indica que los valores están concentrados en la parte izquierda de la media, mientras que la variable dependiente dio como resultado un valor negativo que indica que los valores se encuentran concentrados en la parte derecha de la media.

Al observar la variable independiente nos indica que tiene un valor negativo por lo tanto se trata de una curtosis Platicúrtica, que determina una menor concentración de los datos alrededor de la media.

Entonces se determina que las variables de estudio no muestran un comportamiento normal de distribución.

### c) Ritual de significancia estadística

Se planteó en primer lugar la hipótesis nula y alternativa para posteriormente identificar si las variables de estudio presentan datos distribuidos normalmente o no.

- **H1:** La variable en estudio, muestra una distribución diferente a la normal.

$$\text{Si: } p_v \leq 0,05 \text{ Acepta } H1$$

- **H0:** La distribución de la variable en estudio, se comporta de manera normal.

$$\text{Si: } p_v \geq 0,05 \text{ Acepta } H0$$

- **Nivel de Significancia:** 95%
- **Estadístico de prueba:** el tamaño de muestra es  $>50$  por lo tanto se utiliza el método estadístico de Kolmogorov – Smirnov. Según (Capa, García, Crespo, & et al, (2017): “Se basa en la diferencia máxima absoluta entre las funciones de distribución acumulada observadas para ambas muestras. Cuando esta diferencia es significativamente grande, consideran diferentes las dos distribuciones” (Capa, García, Crespo, & et al, 2017, pág. 148).

**Tabla 33: Prueba de normalidad**

**Pruebas de normalidad**

	12.¿Piensa usted que la gestión logística puede considerarse una ventaja competitiva?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
9.¿En qué porcentaje considera usted que la empresa es competitiva con relación a las demás?	SI	,305	58	,000	,837	58	,000
	NO	,355	18	,000	,796	18	,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

**d) Valor calculado**

El  $p$  - valor calculado en cada grupo es  $< 0.05$ ; por tanto se rechaza la  $H_0$

**e) Interpretación**

Se acepta  $H_1$ .

**H1:** La variable en estudio, muestra una distribución diferente a la normal.

Por este motivo para la verificación de hipótesis se aplica una **Prueba No Paramétrica**, por tener muestras relacionadas o asociadas, se utilizó la prueba de “Wilcoxon”. Según Ferrán (2001) define lo siguiente:

*“La prueba de Wilcoxon se utiliza para contrastar la hipótesis nula de que la muestra procede de una población en la que la magnitud de las diferencias positivas y negativas entre los valores de las variables X e Y es la misma.”* (Ferrán A, 2001, pág. 91).

El procedimiento de la verificación de hipótesis se realizó en el programa estadístico SPSS Statistic 22, con las variables seleccionadas en las interrogantes N° 12 que hace referencia a la Gestión Logística y a la interrogante N° 9 que hace referencia a la competitividad.

Las hipótesis se especifican de la siguiente forma:

**H<sub>0</sub>** = Una Gestión Logística adecuada no mejorará la competitividad de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.

**H1** = Una Gestión Logística adecuada mejorará la competitividad de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.

Se genera el cálculo de la prueba estadística de Wilcoxon dando como resultado lo siguiente:

**Tabla 34: Estadísticos de Prueba: Wilcoxon**

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	12. ¿Piensa usted que la gestión logística puede considerarse una ventaja competitiva? - 9. ¿En qué porcentaje considera usted que la empresa es competitiva con relación a las demás?
Z	-7,322 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

b. Se basa en rangos positivos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

Se puede observar que la significación asintótica es  $< 0,05$  por lo tanto se rechaza a la hipótesis nula (**H0**) y se acepta la hipótesis alternativa (**H1**).

**H1** = Una Gestión Logística adecuada mejorará la competitividad de la Empresa Hispanoroses Cía. Ltda.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Una vez procesados, analizados y discutidos los datos obtenidos, y en función de los objetivos e hipótesis del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se identificó que los trabajadores de la empresa investigada no tienen conocimiento exacto de los procesos y etapas que siguen el proceso productivo de la empresa. Además se determinó que existe confusión de en las etapas del proceso productivo llamado producción (cultivo) y postcosecha que tiene actividades diferentes con sus respectivos tiempos y actividades a realizar.
- La empresa Hispanoroses Cía. Ltda., no cuenta con un plan de gestión logístico diseñado, por esta razón no se tiene específicamente definidas las etapas del proceso productivo que realiza la empresa y muchos menos se conoce individualmente los tiempos de cada actividad en cada una de las etapas.
- La empresa Hispanoroses Cía. Ltda., puede diferenciarse de la competencia utilizando como guía el planteamiento del plan de gestión logística, éste plan es considerado por los colaboradores como una ventaja competitiva la cual se puede aprovechar para lograr posicionarse en cualquier mercado objetivo.
- Las evaluaciones que se realizan a las actividades de la empresa se las hace de forma anual y ocasionalmente en forma periódica, anualmente se lo analiza en el informe de gestión comercial de la empresa en donde se examinan las actividades realizadas y la efectividad de cada área; además permite conocer si los resultados se encuentran alineados a los objetivos planteados y oferta de valor. La evaluación periódica se lo realiza específicamente en la etapa de producción (cultivo) y postcosecha pues en función a estos resultados se puede obtener información para la toma de

decisiones de acuerdo a la capacidad de producción y materia prima disponible para la venta.

- No existen capacitaciones al personal de forma constante, éstas capacitaciones se las realiza de forma general al informar a los trabajadores el informe anual de las actividades y resultados obtenidos por la empresa, motivando de esta forma a que en ocasiones se dé una desinformación entre los trabajadores que en la mayoría de ocasiones es causante de demoras en las actividades diarias a realizar.

## 5.2 Recomendaciones

De los escenarios mostrados anteriormente se establece a continuación las siguientes recomendaciones:

- Se debe realizar obligatoriamente el planteamiento individual de las etapas que conforman el proceso productivo con sus respectivas actividades a ejecutar, además se requiere establecer los tiempos máximos y mínimos de demora en cada una de éstas etapas para que se logre mejorar el proceso productivo de la empresa.
- Se debe programar un modelo de gestión logístico en la empresa para que sirva de guía explicativa de todos los procesos y las actividades diarias, para tomar la mejor alternativa de decisión en caso de tener alguna restricción o inconveniente.
- La empresa debe realizar una comunicación eficiente del plan de gestión logística diseñado a todos los colaboradores de la empresa, incluyendo la adecuada capacitación referente su manejo y formas de proceder en caso de existir algún contingente con el propósito de que sean capaces de solventar los inconvenientes encontrados en función a las actividades ya trazadas.
- Las evaluaciones de las actividades en cada área de la empresa deben realizarse de forma habitual con la convicción de obtener los resultados que permitan determinar la forma en como se está dirigiendo la empresa y sobre todo identificar si se encuentra encaminada a lograr los objetivos planteados y que las actividades estén enfocadas a la oferta de valor.
- De igual manera, las capacitaciones al personal se deben realizarse de forma periódica en donde además de dar charlas informativas por parte de la empresa se dé una oportunidad a una retroalimentación de las actividades diarias por parte de los trabajadores y solventar dudas que se generan en función al proceso productivo de la empresa.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 Título de la propuesta

Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la competitividad en el sector florícola.

#### 6.2 Datos informativos

**Institución Ejecutora:** esta investigación se desarrolla específicamente en la empresa florícola Hispanoroses Cía. Ltda.

**Ubicación:** Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Tanicuchi, Sector Goteras.

#### 6.3 Antecedentes de la propuesta

La presente propuesta se diseñó a partir del análisis realizado con anterioridad en las actividades intervinientes en el proceso productivo de la empresa, donde se diagnosticó la inexistencia de planes logísticos de cada proceso; de igual forma se pudo verificar que hay un desconocimiento de los tiempos utilizados en cada actividad de las etapas de producción. Entonces se pudo plantear las cinco etapas más relevantes en el proceso de producción con cada una de sus actividades y tiempos definidos con el fin de plantear tiempos estándares que permitan llevar a la empresa a ser más competitiva con relación a la competencia.

Ser una empresa competitiva en los mercados objetivos actuales es todo un reto, pues es obligatorio encontrar una forma de diferenciarse del resto de la competencia; de esta manera se lograría la supervivencia de la organización con sus actividades diarias que la encaminen de una mejor forma a las exigencias de los mercados globales y poder satisfacer correctamente las necesidades de los consumidores, también exige a la organización buscar varios indicadores de medición que permitan lograr un crecimiento de la empresa y encaminar a la misma hacia el éxito y competitividad.

Entonces se puede puntualizar que un modelo de gestión logística es una base fundamental para la empresa pues permitirá crear una ventaja competitiva, ayudando a mejorar la definición de las etapas y actividades correspondientes.

#### **6.4 Justificación de la propuesta**

La presente propuesta se justifica en función a los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la organización, además de los resultados a la entrevista realizada al directivo de la empresa. En donde se puede evidenciar la importancia del diseño de un modelo de gestión logístico que permita tener una sinergia entre el *entorno operativo* que incluye factores físicos, sociales y competitivos con las *operaciones* que integran los objetivos y estrategias.

Al realizar la verificación de la hipótesis se pudo determinar mediante los resultados obtenidos la relación que existe entre las dos variables presentadas y precisaron que la Gestión Logística puede influir en la competitividad del sector florícola.

Una adecuada gestión logística en la empresa permitirá que se establezcan estándares de acuerdo a las capacidades de la organización en todo el proceso de producción, desde el inicio de la producción de flores hasta conseguir el producto final, de esta manera al seguir los estándares planteados permitirá que la empresa sea competitiva en el mercado.

El diseño del presente modelo de gestión logística contribuirá a la mejora de la medición de la competitividad en el sector florícola y específicamente en la empresa analizada. Dentro del planteamiento de la propuesta se debe considerar los siguientes aspectos planeación, procesos y financiero con los cuales se pretenden lograr la competitividad esperada donde se toma en cuenta la capacidad, confiabilidad, costos y flexibilidad.



## **6.5 Objetivos**

### **6.5.1 General**

Diseñar un modelo de gestión logística que permita mejorar la estructura operativa enfocándose a la competitividad de la empresa florícola Hispanoroses Cía. Ltda.

### **6.5.2 Específicos**

- Analizar el ámbito de planeación de la cadena logística con la finalidad de ejecutar eficientemente el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Identificar las etapas del proceso productivo de la empresa y los respectivos tiempos de las actividades intervinientes para poder precisar indicadores de medición que se puedan utilizar de forma universal.
- Evaluar el modelo logístico mediante los indicadores financieros que permitan medir el desempeño financiero de la organización.
- Plantear una herramienta técnica que permita la medición de la competitividad de la empresa con relación a la competencia.

## **6.6 Análisis de factibilidad de la propuesta**

### **6.6.1 Factibilidad Socio – Cultural**

El diseño de la presente propuesta resulta viable, pues bajo ninguna circunstancia atenta contra los intereses de los directivos, empleados, clientes, proveedores o sociedad en general; por el contrario se pretende lograr una mejora en las actividades de la empresa que permita establecer mejores resultados que beneficien a todos los involucrados.

### **6.6.2 Factibilidad Organizacional**

El sector florícola en la provincia de Cotopaxi constituye el 12% de participación empresarial a nivel nacional, ubicándola en la segunda provincia exportadora de flores del país, la empresa cuenta con el apoyo total de todas las áreas involucradas además de estar interesados en encontrar una herramienta que

permita trabajar bajo estándares de calidad en los procesos productivos. Por esta razón este sector se en la búsqueda decidida de mejorar su dirección y gestión.

### **6.6.3 Factibilidad Tecnológica**

El diseño de un modelo de gestión logística para la empresa en estudio se lo elaboró por medio de equipos de tecnología propios, programas estadísticos mediante los cuales se realizó las verificaciones correspondientes de los datos obtenidos, de esta manera permitirá definir indicadores de medición en la empresa.

### **6.6.4 Factibilidad Legal**

En el ámbito legal no existe ninguna limitación para diseñar la presente propuesta enfocada al sector florícola, pues se trata de un modelo de gestión logística con el que se pretende ejemplificar el mejoramiento de los procesos productivos dentro de una empresa específica y poder transmitir estos resultados al sector en el que se desenvuelve.

### **6.6.5 Factibilidad Ambiental**

Con relación al ámbito ambiental el planteamiento de la presente propuesta no genera inconveniente alguno con el medio ambiente, pues se trata de plantear un diseño de mejora en los procesos productivos de la empresa cuyos resultados permitan ser más competitivos en el mercado en el que se desenvuelven. Además de identificar ciertos índices que permitan una medición general dentro del sector florícola.

## **6.7 Fundamentación de la propuesta**

En el deseo constante de llevar a las organizaciones a su más alto nivel, ha originado que se realicen diferentes investigaciones a nivel empresarial para lograr alcanzar esa diferenciación tan anhelada para convertirla en la ventaja competitiva que permita colocar a las organizaciones como competitivas en el mercado al que se está dirigiendo todas las estrategias y esfuerzos.

La Logística analizada desde otro contexto según (Castellanos Ramírez, 2015) es una parte de la cadena de suministros que planifica, efectúa y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de la materia prima y la información desde el inicio hasta el final con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes. De esta forma la logística se considera como uno de los factores más relevantes de la competitividad pues por medio de ésta se puede decidir el éxito o fracaso de la comercialización de un producto.

Entre los objetivos que persigue la logística (Mora G, 2010), identificó a dos objetivos muy importantes los cuales son *aumentar las ventajas competitivas* y la *reducción de costos*. Para lograr una ventaja competitiva es necesario que se genere un incremento de los beneficios económicos obtenidos por la comercialización y producción de los bienes y servicios; en cuanto con la reducción de costos lo que se busca es contribuir al incremento de las utilidades de la organización por medio de la racionalización y optimización de los recursos utilizados.

La globalización actualmente a dado paso a que fluya una competencia implacable, pues ha permitido la inclusión de productos con ciclos de vida cortos en el mercado, además; de permitir el incremento de las necesidades y expectativas de los consumidores, por estas razones tan preocupantes ha motivado a las empresas a invertir en un mejoramiento del sistema logístico, (Ballesteros R & Ballesteros S, 2008) definen que al ejecutar una adecuada administración logística se debe tomar en cuenta cada una de instalaciones que se relacionan directamente con la efectividad del sistema, así como también en la fabricación del producto o prestación de servicio, respetando los intereses del cliente; pues de esta manera se logrará llegar a la meta establecida que es ser eficaz y lograr un costo eficaz en el sistema.

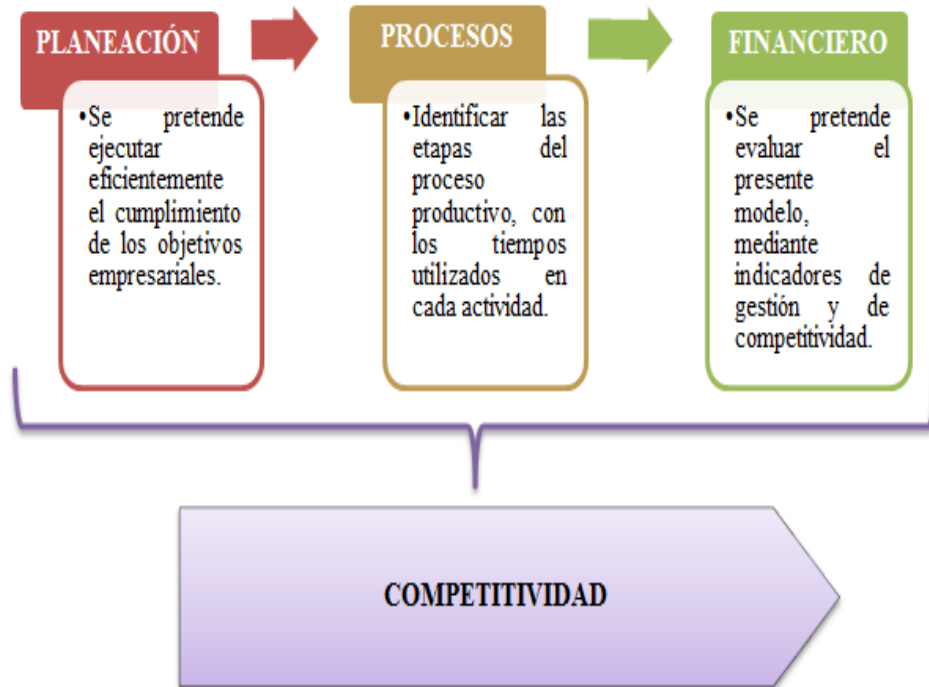
Dentro de todo modelo logístico antes de desarrollar las fases que el investigador ha considerado de importancia, es imperativo que se ponga atención dos aspectos relevantes como son los factores físicos, sociales y competitivos que integran el *entorno operativo*, así como también es importante identificar los objetivos y estrategias que se encuentran dentro del *entorno operaciones*.

Entonces, se puede detallar que el presente trabajo investigativo que se desarrolla se basa en identificar los indicadores básicos de medición que sean aplicables a la empresa y se puedan establecer en el sector florícola y encontrar la diferenciación que les permita ser competitivas entre sus rivales. Por este motivo en el modelo logístico a plantearse se ha identificado tres aspectos importantes por los cuales se va a iniciar, y son: la planeación, procesos y financiero. En la fase uno: planeación y procesos, al ser éstas analizadas se encuentran factores como el abastecimiento, producción y distribución que también integran la logística dentro de la cadena de suministros, y en la fase dos: aspecto financiero, se realizará el señalamiento de fórmulas y permitirán informar acerca de la capacidad, flexibilidad y confiabilidad del modelo propuesto enfocado hacia la competitividad.

### **6.8 Metodología Modelo Operativo**

Para el planteamiento del presente Modelo de Gestión Logística se procedió a valorar aquellos aspectos relevantes y necesarios para la propuesta, enfocada hacia las necesidades identificadas en la investigación de campo y que son de importancia para la empresa en estudio.

**Gráfico 30: Metodología Modelo Operativo (General)**

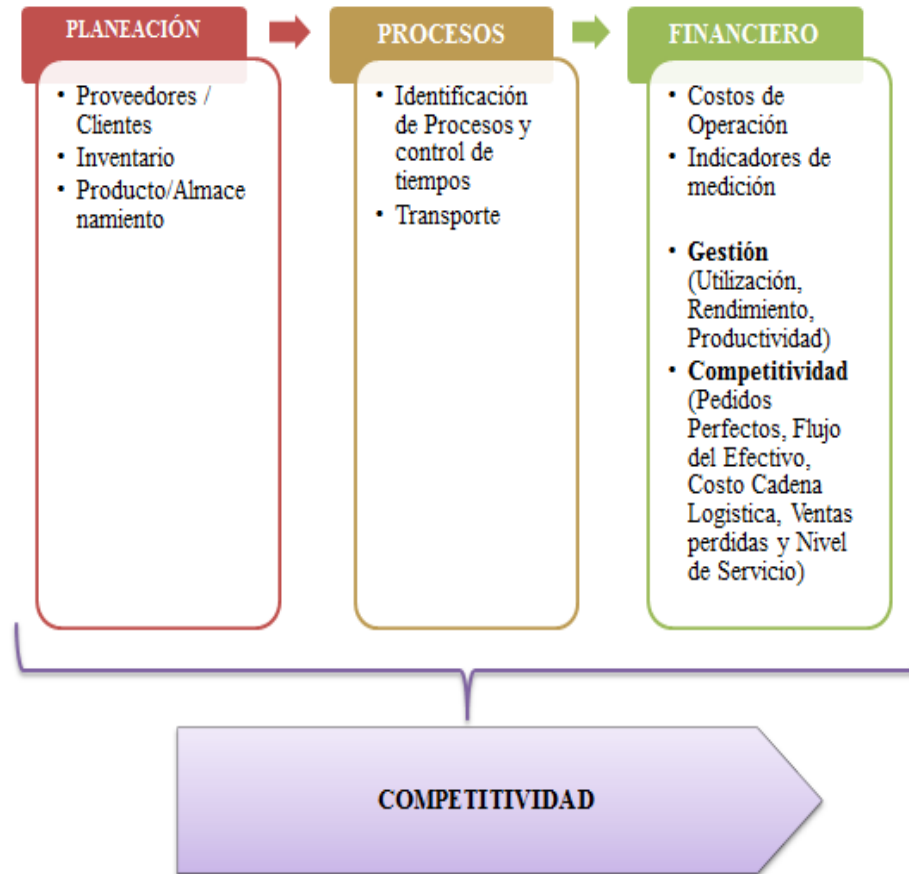


Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

A continuación se presenta el Modelo de Gestión Logística diseñado para la empresa en estudio de forma detallada, mediante el cual se procederá a realizar el desarrollo de la propuesta.

Los componentes analizados en el modelo planteado fueron seleccionados en función a las necesidades encontradas de la empresa, tomando como siempre la base de los componentes básicos de un proceso: Planificación, Aprovisionamiento, Manufactura/Servicio, Distribución/Transporte y Devolución.

**Gráfico 31: Metodología Modelo Operativo Desglosado**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

### **6.8.1 Planeación**

#### **6.8.1.1 Proveedores**

Existen varios proveedores que con quienes se realizan negociaciones y están relacionados directamente a las actividades diarias de la empresa, que contribuyen al proceso de esta actividad agroindustrial estos se clasifican en:

- Proveedores Vegetativos - Plantas
- Proveedores de Pesticidas y Químicos
- Proveedores de material Empaque y Embalaje

- Proveedores de Mantenimiento de Invernaderos y Construcción
- Proveedores de Suministros de trabajo Proveedores de Servicios

**Tabla 35: Proveedores**

<b>RUC DEL PROVEEDOR</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>BIENES O SERVICIOS</b>
0990006687001	AGRIPAC S A	BIEN (INSUMOS)
1792462150001	AGROINSUMAFE S.A.	BIEN (INSUMOS)
1790990362001	AMC ECUADOR CIA. LTDA.	BIEN (INSUMOS)
1709297061001	BARRENO BALAREZO LUCIO EUSEBIO	BIEN (INSUMOS)
1792400945001	CAROLINA RIOS CIA LTDA	BIEN (INSUMOS)
1791317572001	CAMPOEQUIP CIA. LTDA.	BIEN (MATERIAL DE CULTIVO)
1792121949001	CORRUEMPAQUE CIA. LTDA.	BIEN (MATERIAL DE EMPAQUE)
0503723124001	CHILUISA CENTENO SORAIDA GABRIELA	BIEN ( MATERIAL DE POSCOSECHA)
1792067693001	CORRUGADORA NACIONAL CRANSA SA	BIEN (MATERIAL DE EMPAQUE)
1791349547001	CORPCULTIVOS S.A	BIEN (INSUMOS)
1791942450001	DARTANI S.A.	BIEN (INSUMOS)
0501512388001	DUQUE TOAPANTA MONICA NARCISA DE JESUS	BIEN (MATERIAL DE CULTIVO)
0502221096001	ECOAGRO	BIEN (INSUMOS)
0990018707001	ECUAQUIMICA	BIEN (INSUMOS)
0991352937001	FERTISA	BIEN (INSUMOS)
1791836200001	FLORAGRO-VET SCC	BIEN (INSUMOS)
1791952375001	FLOREMPAQUE CIA. LTDA.	BIEN (MATERIAL DE EMPAQUE)
1791396189001	IMPORTAGRIFLOR CIA LTDA.	BIEN (INSUMOS)
1307798676001	GARCIA ANDRADE CARMEN AURORA	SERVICIOS (ADUANERO)
1712048899001	GRANDA CRUZ GALO SANTIAGO	SERVICIO (ADUANERO)

0502276009001	GALLARDO PAREDES WASHINGTON XAVIER	BIEN (INSUMOS)
0791717884001	INDUSTRIA CARTONERA PALMAR S.A.	BIEN (MATERIAL DE EMPAQUE)
0501174031001	JAMI TOAQUIZA CELSO LEONIDAS	COMBUSTIBLE
1711600567001	LOPEZ CEPEDA ABELARDO	BIEN ( MATERIAL DE INVERNADERO)
0502049570001	LOPEZ PAREDES MARCIA LIZANDRA	BIEN (MATERIAL )
1703887438001	LUNA LARA PATRICIA DEL CARMEN	SERVICIO ( ADUANERO)
1792517443001	MEGASTOCKEC DISTRIBUIDORA AGRICOLA S.A	BIEN (MATERIAL DE EMPAQUE)
0503402224001	MORENO CALVACHE JENNY LORENA	BIEN (MATERIAL DE CULTIVO)
1712413655001	MONICA DEL PILAR HIDALGO FERNANDEZ	BIEN (INSUMOS)
1101910766001	PASACA ROJAS BILLY RAMIRO	BIEN (INSUMOS)
1792044359001	PLANTAS TECNICAS PLANTEC CIA LTDA	PLANTAS
1792088836001	PLASTIVALLE CIA. LTDA.	BIEN (MATERIAL DE EMPAQUE)
0990377170001	POLIGRUP S.A	BIEN (MATERIAL DE CULTIVO)
1790580202001	QUIMASA	BIEN (INSUMOS)
0602716144001	ROSERO BALSECA SILVIA TATIANA	BIEN (MATERIAL DE EMPAQUE)
1791872371001	SCHREURS ECUADOR CIA.LTDA.	REGALIAS
1792026504001	TECNIC ORGANIC SOCIEDAD CIVIL COMERCIAL	BIEN (INSUMOS)
0502663701001	TOAQUIZA VILCA EDISON VLADIMIR	BIEN ( MATERIALES DE CULTIVO)
0992342684001	TONICOMSA S.A.	BIEN (MATERIAL DE EMPAQUE)
0502354228001	YÁNEZ MENA ALCIDES PAÚL	BIEN (MAERIAL DE EMPAQUE)
0502210537001	ZAPATA PANCHI LOURDES GRACIELA	BIEN (MATERIAL DE EMPAQUE)

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Investigadora



### 6.8.1.2 Clientes

Toda organización en la actualidad requiere de los clientes para poder llegar a los objetivos planteados, por esta razón es muy importante que la empresa identifique cuidadosamente al mercado objetivo al que pretende llegar con los productos finales y que se diferencien entre la competencia:

*Cientes Internos:* este grupo de clientes son aquellos miembros que pertenecen a la organización, todo aquel colaborador que intervenga en el proceso generador de resultados (producto y/o servicio), quienes son de vital importancia pes de ellos depende mucho la calidad y eficiencia de las actividades administrativas y productivas.

*Cientes Externos:* son todas las personas que pertenecen a la sociedad en general, individuos o grupos quienes son de mucha importancia para la organización pues tienen el flujo adquisitivo para poder realizar la compra del producto final que oferta la empresa. Por esta razón es imprescindible conocer los niveles de satisfacción con el producto entregado y crear estrategias dirigidas al consumidor final para garantizar la permanencia y fidelización de éste.

Existen algunos tipos de clientes externos, dentro de la actividad florícola se puede determinar los siguientes:

- Internacionales: se trata de los clientes de mayor relevancia para la empresa pues del total de la producción de la empresa, el 95% es destinado para todo el mercado internacional que importa la flor de ecuador. Entre los países principales que compran a la empresa están los siguientes:

**Tabla 36: Clientes Internacionales**

PAÍSES	
1	BIELORRUSIA
2	CÁNADA
3	CHILE
4	EMIRATOS ÁRABES
5	ESTADOS UNIDOS

<b>6</b>	HOLANDA
<b>7</b>	INGLATERRA
<b>8</b>	ITALIA
<b>9</b>	JORDANIA
<b>10</b>	KAJAZTAN
<b>11</b>	KUWAIT
<b>12</b>	POLONIA
<b>13</b>	PORTUGAL
<b>14</b>	QATAR
<b>15</b>	REPÚBLICA CHECA
<b>16</b>	RUSIA
<b>17</b>	UKRANIE

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Investigadora

- Empresa privada y pública: son todas aquellas empresas nacionales locales ya sean públicas y privadas que tienen necesidades por satisfacer, y optan por realizar la compra de las rosas producidas por la empresa; se trata de clientes potenciales.

### **6.8.1.3 Inventario**

Según Gil (2009) inventarios son:

*“Son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes y servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito”*  
(Gil, 2009)

A continuación se detallan los insumos y materiales que se requieren para el cultivo y postcosecha correspondiente a un mes:

**Tabla 37: Insumos para cultivo**

<b>INSUMOS PARA CULTIVO</b>		
<b>NÚMERO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	20 kg	Alliette
2	4 u	1 Nimrod
3	2 u	1 Kanemite
4	9 kg	Padan
5	18 kg	Microtiol
6	8 u	1 Sportack
7	5 kg	Polvoxin
8	3 kg	Topas
9	16 u	1 Previcur
10	3 u	1 Polo
11	9 u	1 Karate Zeon
12	2 u	1 Kendo
13	16 u	1 Metalic
14	3 kg	Amistra
15	20 kg	Microtiol
16	9 u	1 Perfection
17	4 u	1 Metal tox
18	66 u	1 Mitac
19	33 u	1 Rubigan
20	9 u	1 Bavistin
21	14 kg	Endopack
22	12 u	1 Forun
23	18 kg	Microtiol
24	2 u	1 Prosper
25	9 kg	Invento
26	10 u	1 Perfetion
27	15 kg	Captan 80
28	15 kg	Microtiol
19	2 u	1 Vertimecil
30	60 kg	Sulfato de CC
31	650 kg	Nitrato de PO
32	250 kg	Nitrato de AM
33	38 kg	Disfol

Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Investigadora

**Tabla 38: Materiales de cultivo**

<b>MATERIALES DE CULTIVO</b>		
<b>NÚMERO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	2 u	Hojas de Segúeto
2	1 funda	Electrodos
3	1 u	Escabadores
4	1 caja	Marcadores 6 colores
5	4 gl	Agua Destilada
6	6 u	Resaltadores
7	30 u	Lápices
8	1 u	Plancha de esponja
9	1 u	Filtros
10	2500 u	Fundas Plásticas 9*12
11	9 par	Guante de cuero
12	4 par	Guante doméstico n° 8
13	10 par	Guante doméstico N° 8 ½
14	9 u	Teflón
15	3 u	Escobillas
16	4 kg	Detergente
17	1 par	Guante Nitrilo

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 39: Materiales Postcosecha**

<b>MATERIALES POSTCOSECHA</b>		
<b>NÚMERO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	35 caja	Grapa c-58
2	15 rollo	Cinta adh embonche novio 16mmm x 100
3	30 rollo	Cinta adh embonche novio 46mmm x 100
4	11 u	Hebilla de enzunche
5	6000 u	Cartón microcorrugado 30x70
6	2 u	Carton microcorrugado 25x55
7	700 u	Tapa tabaco jumbo rmt
8	700 u	Fondo cuarta rmt

<b>9</b>	700 u	Tapa cuarto rmt
<b>10</b>	700 u	Fondo tabaco usa
<b>11</b>	30 cajas	Grapa p6
<b>12</b>	41 kg	Liga master
<b>13</b>	3500 u	Etiqueta de variedad
<b>14</b>	3500 u	Etiqueta de código de barras
<b>15</b>	9700 u	Etiqueta de cajas
<b>16</b>	41 par	Guantes de nitrilo
<b>17</b>	32 par	Guantes supercaucho c-35 #7
<b>18</b>	2 par	Guantes supercaucho c-35 #1 ½
<b>19</b>	32 par	Guantes supercaucho c-35 #8
<b>20</b>	3 par	Guantes supercaucho c-35 #8 ½
<b>21</b>	15 par	Guantes supercaucho c-35 #9
<b>22</b>	2 kg	Detergente
<b>23</b>	14 u	Botas de caucho
<b>24</b>	6 u	Marcador punta gruesa
<b>25</b>	6 u	Esfero azul punta gruesa
<b>26</b>	30 u	Mascarillas desechables

Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Investigadora

**Tabla 40: Insumos de Poscosecha**

<b>INSUMOS DE POSTCOSECHA</b>		
<b>NÚMERO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	65	1 Leatshine
<b>2</b>	20 kg	Clorito
<b>3</b>	10	1 Sportag
<b>4</b>	125	1 Everflor
<b>5</b>	13 kg	Brakthur
<b>6</b>	2	1 Polimero

Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Investigadora

**Tabla 41: Activos fijos**

<b>DETALLE</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>Valor (usd)</b>
<b>Terreno</b>	\$ 200,000.00
<b>Vehículo</b>	\$ 32,700.00
<b>Rosas y Regalías</b>	\$ 107,500.00
<b>TOTAL</b>	\$ 340,200.00

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 42: Maquinaria y equipo**

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>Valor (usd)</b>
<b>Equipo de Fumigación</b>	\$ 3,000.00
<b>Arboles de Clasificación</b>	\$ 1,000.00
<b>Banda transportadora sin fin</b>	\$ 39,000.00
<b>Cuarto frio</b>	\$ 25,000.00
<b>Mesa de Boncheo</b>	\$ 700.00
<b>Mesa de Clasificación</b>	\$ 500.00
<b>TOTAL</b>	\$ 69,200.00

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 43: Invernadero Metálico**

<b>INVERNADERO METALICO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR (USD)</b>
<b>Invernadero</b>	\$ 50,000.00
<b>TOTAL</b>	\$ 50,000.00

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 44: Equipo de Riego**

<b>EQUIPO DE RIEGO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR (USD)</b>
<b>Sistema de riego</b>	\$ 12,500.00
<b>TOTAL</b>	\$ 12,500.00

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 45: Edificaciones**

<b>EDIFICACIONES</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR (USD)</b>
<b>Bodega para insumos</b>	\$ 4,500.00
<b>Bodega para Cuarto Frío</b>	\$ 15,700.00
<b>Nave Postcosecha</b>	\$ 45,000.00
<b>TOTAL</b>	\$ 65,200.00

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 46: Equipo de Cómputo**

<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR (USD)</b>
<b>Computadoras</b>	\$ 4,500.00
<b>Impresoras</b>	\$ 600.00
<b>TOTAL</b>	\$ 5,100.00

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

El manejo de inventarios dentro de las organizaciones es de mucha importancia para un buen desarrollo de la misma, pues al no realizarse correctamente se corre el riesgo de tener problemas de abastecimiento o a su vez tener costos muy altos no previstos por la empresa en la producción, (Amaya A, 2009) indica que constantemente se deben revisar las normas y políticas establecidas por la empresa acerca de los inventarios con el fin de ir monitoreando periódicamente los stock y producción.

#### **6.8.1.4 Producto**

El portafolio de productos de la empresa es extenso, cuenta con una gran variedad de rosas. La calidad incorporada al producto es un aspecto característico que la empresa posee, por este motivo la organización es sumamente cuidadosa en el manejo de los estándares de calidad solicitados en los mercados internacionales como por ejemplo el tamaño de botón de la rosa, color, largo de tallo, durabilidad y traslado de rosas libres de cualquier tipo de plagas.

Las variedades de rosas de la empresa por color son las siguientes:

**Tabla 47: Variedades de Rosas**

<b>N°</b>	<b>COLORES</b>	<b>VARIEDAD</b>
1		FOREVER YOUNG
2	RED	ROYAL EXPLORER
3		EXPLORER
4		FREEDOM
5		AKITO
6	WHITE	MONDIAL
7		POLAR STAR
8		VENDELA
9		BLUSHING AKITO
10	LIGH PINK	PINK MONDIAL
11		SWEET AKITO
12		TITANIC
13		PECKOUBO
14	MEDIO PINK	AMSTERDAN
15		HERMOSA
16		PINK FLOYD
17	HOT PINK	PURPLE CEZANEE
18		TOPAZ
19		CAROUSEL
20	PINK BICOLOR	LATIN LADY
21		SWEETNES
22		HIGH & BOOMING
23		MELAOS
24	ORANGE	IGUANA
25		MOVIE STAR
26		ORANGE
27		NINA
28	ORANGE BICOLOR	FARFALLA
29		BLUSH
30		BIKINI
31	YELLOW	BRIGHTON
32		KERLO
33		TARA
34	YELLOW BICOLOR	CIRCUS
35		HIGH YELOW MAGIC
37		HIGH & MAGIC
38	GREEN	LEMONADE
39		GREEN TEA



<b>40</b>		JADE
<b>41</b>		COOL WATER
<b>42</b>	LAVANDA	MOODY BLUE
<b>43</b>		OCEAN SONG
<b>44</b>		VERSILIA
<b>45</b>	NOVELTI	CHERRY O <sub>i</sub>
<b>46</b>		SAHARA

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Investigadora

Entre los estándares de exportación de las rosas a los diferentes países tenemos lo siguiente:

**Tabla 48: Estándares de exportación**

<b>ESTÁNDARES DE EXPORTACIÓN DE ROSAS</b>					
<b>Mercado Americano y Europeo</b>			<b>Mercado Ruso y Medio oriente</b>		
Diámetro de botón	de	(2,5-3-3,5)cm	Diámetro de botón	de	(3-3,5-4)cm
Torcedura		4cm	Torcedura		4cm
Calibre		(5-5-6) mm	Calibre		(6-6-7) mm
Longitudes		38-39-40-41-42-43-44-45-46-47	Longitudes		40-41-42-43-44-45-46-47-48-49
Deshoje		15-20-25	Deshoje		12-17

Fuente: Empresa de Estudio  
Elaborado por: Investigadora

### 6.8.1.5 Almacenamiento

En esta etapa es muy importante mantener en cuenta algunas condiciones para conservar la calidad del producto.

- Se debe establecer el tiempo de almacenamiento.
- La temperatura del cuarto frío debe tener una temperatura entre el 4°C y 5°C además de llevar un registro diario de la temperatura.

- La humedad debe ser del 90% y el piso del cuarto frío debe conservarse libre de materiales vegetales o basura.
- El cuarto frío debe mantenerse siempre cerrado y la aplicación del fungicida debe hacerse dos veces a la semana.
- Debe almacenarse el mejor producto para que se encuentre disponible en caso de despacho.
- Deben almacenarse inmediatamente después del corte del producto debido a que éstas consumen las reservas almacenadas y sus nutrientes.
- Se debe realizar una clasificación de las rosas antes del almacenamiento.
- Para un almacenamiento adecuado la rosa no debe estar muy cerrada, pues ésta no se abrirá; en cambio si está muy abierta ésta no durará.

Después del almacenamiento al trasladar el producto al aeropuerto la temperatura no debe sobrepasar los 3°C el almacenamiento del producto finalizado en los cuartos fríos de la empresa no deben pasar los ocho días.

## **6.8.2 Procesos**

Se procedió a realizar el levantamiento de actividades en cada proceso de producción de la empresa, se debe tomar en cuenta que los colaboradores consideraban que la etapa de cultivo y post cosecha se trataba de un solo proceso, al momento de tomar tiempos y de realizar la observación de campo se definió que son procesos totalmente diferentes.

### **6.8.2.1 Identificación de los procesos de la empresa**

Dentro de la empresa de estudio por medio de la investigación realizada se ha podido establecer cinco procesos representativos dentro del proceso productivo los cuales son:

#### **1. Proceso cultivo de las rosas**

La producción de rosas se las realiza en los invernaderos para crezcan en circunstancias ideales, además para dosificar la fertilización, la cantidad de agua, proteger a las plantas de los rayos ultravioletas, controlar enfermedades y plagas. En esta etapa se tiene:

**a) Preparación Del Suelo**

Las rosas no toleran elevados niveles de calcio PH debe mantenerse en torno a 6, el suelo debe estar bien drenado y aireado. El suelo se lo prepara con componentes orgánicos que permitan obtener una flor de calidad.

**b) Formación de camas.-**

Para proceder al armado de camas se toma en cuenta el montaje del sistema de riego y tutoraje adecuados, se procede al riego del suelo para permitir la moldeabilidad del sustrato donde se van a realizar las camas. Luego se procede al trazado y levantamiento de camas, para continuar con la instalación de líneas al trazado, levantamiento de camas, instalación de líneas de riego las mismas que estarán ubicadas en cada una de las camas. El sistema de tutoraje como son postes, pie amigo, mallas metálicas o de plástico, alambres o escalerillas, que permitan guiar el crecimiento de las plantas en todas sus etapas. Se humedece el suelo y se hacen los hoyos tomando en cuenta la densidad del cultivo para marcar los puntos de referencia de la distancia entre líneas de las plantas.

**c) Desinfección del suelo**

Es importante que el suelo donde se va a realizar la siembra de flores tenga las características ideales como Ph, conductividad, contenido de materia orgánica, etc.

**d) Recepción, inspección y desinfección de plantas**

Existen dos formas de obtener plantas madres:

- Compra de miniplanta injertada.
- Adquisición de patrones cultivarlos e injertarlos.

La planta tiene un periodo promedio de formación de 6 meses.

**e) Siembra**

Una vez listas las camas se proceden a la siembra de los esquejes evitando el maltrato y deshidratación de las plantas, con la finalidad de asegurar la fijación de la planta

**f) Inventario siembra**

Inventariar detalladamente las variedades de flores cultivadas que aproximadamente en 6 meses va a ser cosechadas.

**g) Fertirrigación y riego**

Se emplean sistemas de riego para el proceso de fertilización, es de vital importancia el control de parámetros de pH y conductividad eléctrica de la solución del suelo, adicionalmente se deben efectuar análisis foliares.

El Ph puede regularse con la adición de ácido y teniendo en cuenta la naturaleza de los fertilizantes.

Se recomienda efectuar un control oportuno de plagas, enfermedades, estrés y deficiencias nutricionales para mantener el cultivo en óptimas condiciones. Es necesario determinar el método correcto para realizar una fertilización adecuada, protegiendo el medio ambiente y la calidad de los cultivos.

**h) Sanidad Vegetal**

En esta etapa se estimula la producción de nuevos brotes, limpia de tallos improductivos a la planta. Además se lleva a cabo el desyeme para asegurar el buen desarrollo de la floración principal, para el control de malezas, plagas y enfermedades se aplican productos químicos y realizar el monitoreo del cultivo.

Se analizan datos, se define los niveles de reacción y se establece el tipo de control adecuado, en esta etapa también se realiza la fertilización para proporcionar a la planta los nutrientes necesarios para su desarrollo.

**i) Formación De La Planta, Corte Y Recolección**

En el momento de la plantación hay que considerar que el injerto de yema esté a nivel del suelo o enterrada cerca de la superficie.

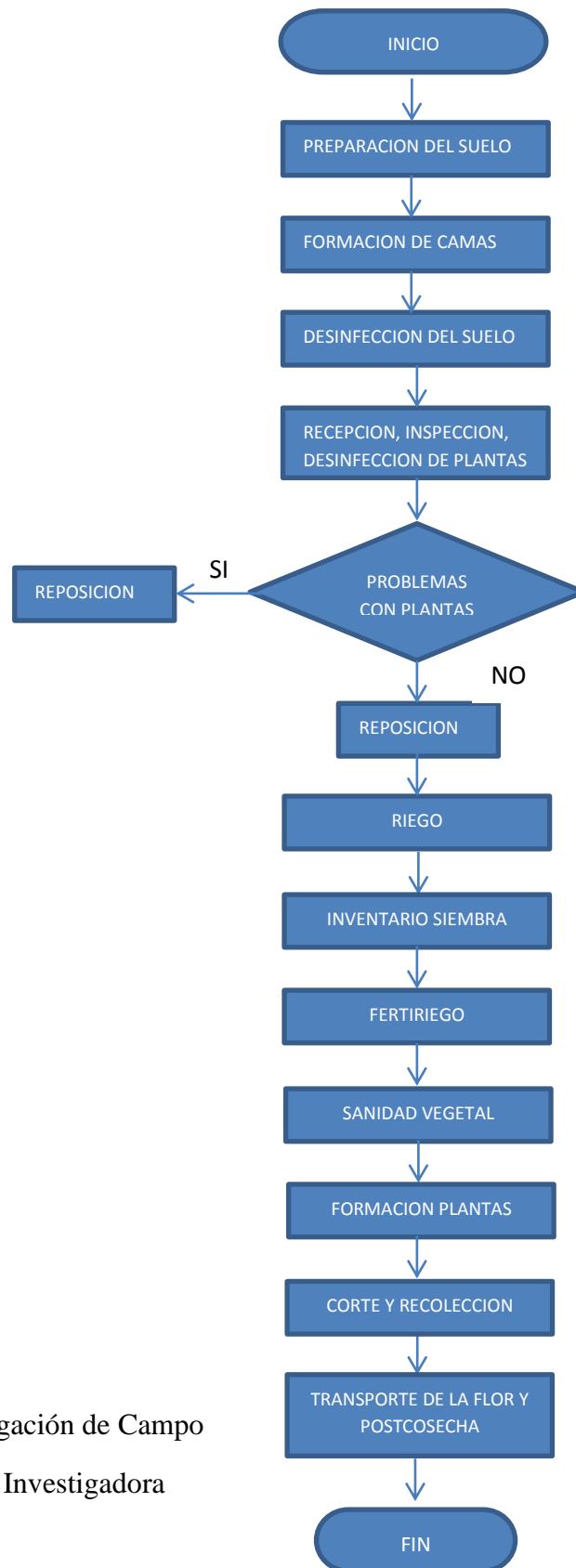
En sus primeras etapas se obtienen brotes cortos ya que la prioridad es obtener producción de ramas y follaje antes de floración, por lo cual es necesario separar las primeras yemas tan pronto como son visibles.

Cada vez que se cortan las rosas se procederá a la respectiva Poda.

**j) Transporte de la flor a post cosecha**

Se llevan los tallos de las rosas a la sala de post cosecha.

**Gráfico 32: Proceso de Cultivo**



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

**Tabla 49: Proceso de Cultivo – Tiempo**

<b>PROCESO DE CULTIVO</b>				
<b>N</b>	<b>Etapas</b>	<b>Tiempo (h/m/s)</b>	<b>Rendimiento</b>	<b>Personal</b>
<b>1</b>	Preparación del suelo	7:30:00	1 bloque	1
<b>2</b>	Formación de Camas	8:00:00	2,5 camas	5
<b>3</b>	Desinfección de suelo	6:30:00	1 bloque	3
<b>4</b>	Recepción, inspección y desinfección de plantas	8:00:00	15000 tallos	2
<b>5</b>	Siembra plantas	7:30:00	25 camas	1
<b>6</b>	Riego	6:15:00	25 camas	1
<b>7</b>	Inventario siembra	7:00:00	25 camas	2
<b>8</b>	Fertirriego	4:00:00	6 bloques	1
<b>9</b>	Sanidad Vegetal	6:00:00	5 bloques	3
<b>10</b>	Formación plantas	7:45:00	1 cama	1
<b>11</b>	Corte y recolección	7:38:00	4800 tallos	2
<b>12</b>	Transporte de la flor a post-cosecha	0:25:00	338 mallas	3
<b>TOTAL</b>		<b>76:33:00</b>		<b>24</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

## **2. Proceso de post cosecha**

Las rosas se cortan muy temprano en la mañana y pasan inmediatamente a la sala de post cosecha. Con la finalidad de evitar la marchitez de la rosa, los tallos se colocan en bandejas de forma contigua.

De la parte inferior se arrancan las hojas y espinas clasificando los tallos aptos para la exportación.

Se clasifican de acuerdo a su longitud. El personal de post-cosecha controla el punto de apertura y el tamaño de la cabeza de cada rosa.

Se debe tomar en cuenta para un buen manejo de post cosecha lo siguiente:

- La infraestructura debe ser adecuada, organizada, tener condiciones de higiene, drenaje adecuado en todas las áreas de post cosecha (sala de recepción, sala de procesamiento y cuarto frío)
- Proveer al personal ropa especial
- Debe existir un sitio adecuado para la inspección, susceptibles de una adecuada limpieza.
- Toda pieza o caja que contenga productos ornamentales listos para exportarse, debe tener impreso el código de registro otorgado por agro calidad, en la etiqueta de identificación de la caja.
- Las áreas de recepción, procesamiento y cuartos fríos deben tener condiciones iluminadas, sistemas de agua limpia en funcionamiento, ventilación, limpieza y mantenimiento permanente de equipos y herramientas de trabajo.

**a) Recepción de la flor**

La flor que proviene de la cosecha es recibida en el área de recepción y colocada en tachos, baldes o recipientes plásticos, se debe verificar la calidad, cantidad y procedencia de la flor cortada que se recibe.

**b) Hidratación en pre-frío**

Se recomienda el pre enfriamiento, ya que a flor proveniente del campo tiene una gran cantidad de calor difícil de bajar, el mismo debe ser entre 6°C a 8°C, este es un método recomendado para enfriar flores con agua donde se enfría el producto por inmersión o con riego de agua fría, en aparatos denominados hydrocooler los cuales son más rápidos que el aire forzado y no deshidrata la flor, otro método de pre enfriamiento es colocar los tallos cosechados en una solución hidratante para asegurar la absorción de agua con preservantes, nutrientes y antioxidantes, que permitirán la prolongación de las rosas en el florero.

**c) Clasificación y Deshoje**

Luego de la hidratación de los tallos pasan al siguiente proceso, se trata de la clasificación; donde se evalúan y seleccionan los tallos, desechando aquello

que no cumplan con los requisitos y estándares de calidad establecidos internamente para cada país de destino. Además se realiza el deshoje de los tallos para quitar el peso innecesario y sobre todo retirar el follaje que contenga contaminación de patógenos.

**d) Embonche**

El ramo se lo realiza uniendo los tallos previamente seleccionados, se los sujeta con ligas y se envuelven en papel, cartón o plástico para evitar que se rompan; para protegerlas del maltrato al ser transportadas además de mejorar la manipulación del empaque y la presentación del producto. Estos son agrupados por su longitud, punto de corte, variedad, tamaño de botón, lugar de destino, etc.

**e) Pre enfriamiento**

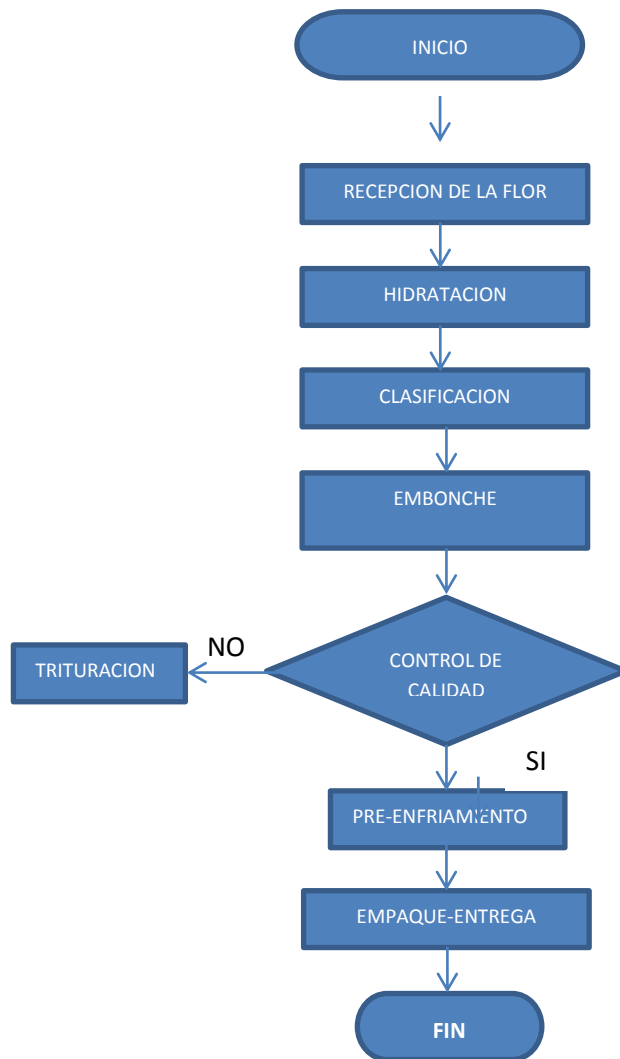
En esta etapa los tallos pasan a los cuartos fríos, que consisten en la ubicación del producto en un cuarto equipado con unidades de refrigeración, en una solución hidratante para luego ser empacados.

**f) Empaque y entrega**

Se envuelve un grupo de bonches en cajas de cartón, el número de bonches por caja depende del destino final del producto éstos deben ir bien acomodados, sujetos y protegidos para cualquier eventualidad. La caja debe ser uniforme, selladas, embaladas e identificadas para evitar pérdida o confusión del producto en el sitio de entrega.



**Gráfico 33: Proceso de Post cosecha**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 50: Proceso de Post Cosecha - Tiempo**

<b>PROCESO DE POST COSECHA</b>				
<b>N°</b>	<b>Etapas</b>	<b>Tiempo (h/m/s)</b>	<b>Rendimiento</b>	<b>Personal</b>
<b>1</b>	Recepción de la flor	0:38:00	338 mallas	3
<b>2</b>	Hidratación en pre-frío	7:00:00	2000 bonches	1
<b>3</b>	Clasificación y deshoje	3:00:00	1500 bonches	3
<b>4</b>	Embonche	6:30:00	200 bonches	1
<b>5</b>	Pre enfriamiento	8:00:00	2000 bonches	1
<b>6</b>	Empaque y entrega	3:00:00	48 fulles	1
	<b>TOTAL</b>	<b>27:30:00</b>		<b>10</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

**Tabla 51: Comparación de procesos anteriores y actuales**

COMPARACIÓN DE PROCESOS ANTERIORES Y ACTUALES									
PROCESO ANTERIOR					PROCESO ACTUAL				
N°	Etapas	Tiempo (h/m/s)	Rendimiento	Personal	N°	Etapas	Tiempo (h/m/s)	Rendimiento	Personal
Cultivo y Post-cosecha					Cultivo				
1	Preparación del suelo	10:00:00	1.5 bloque	3	1	Preparación del suelo	7:30:00	1 bloque	1
2	Fertilización	8:35:00	1 bloque	3	2	Formación de Camas	8:00:00	2,5 camas	5
3	Siembra	8:20:00	26 camas	2	3	Desinfección de suelo	6:30:00	1 bloque	3
4	Control de tallos	12:15:00	24 camas	3	4	Recepción, inspección y desinfección de plantas	8:00:00	15000 tallos	2
5	Riego y fumigación	18:00:00	25 camas	4	5	Siembra plantas	7:30:00	25 camas	1
6	Corte de tallos	9:00:00	4700 tallos	2	6	Riego	6:15:00	25 camas	1
7	Mantenimiento de flores con solución	9:35:00	1.5 camas	3	7	Inventario siembra	7:00:00	25 camas	2
8	Elaboración del reporte de corte	0:45:00	-	1	8	Fertirriego	4:00:00	6 bloques	1
9	<i>Clasificación de las rosas</i>	6:00:00	1500 bonches	4	9	Sanidad Vegetal	6:00:00	5 bloques	3
10	<i>Reporte de productos terminados</i>	3:00:00	-	1	10	Formación plantas	7:45:00	1 cama	1
11	<i>Embonche</i>	12:00:00	230 bonches	4	11	Corte y recolección	7:38:00	4800 tallos	2
12	<i>Envío de embonche</i>	8:00:00	230 bonches	2	12	Transporte de la flor a post-cosecha	0:25:00	338 mallas	3
13	<i>Almacenamiento de embonche</i>	6:30:00	230 bonches	3	<b>Total</b>		<b>76:33:00</b>		<b>24</b>
14	<i>Registro de producción</i>	1:30:00	-	1	<b>Post-cosecha</b>				
					1	Recepción de la flor	0:38:00	338 mallas	3
					2	Hidratación en pre-frío	7:00:00	2000 bonches	1
					3	Clasificación y deshoje	3:00:00	1500 bonches	3
					4	Embonche	6:30:00	200 bonches	1
					5	Pre enfriamiento	8:00:00	2000 bonches	1
					6	Empaque y entrega	3:00:00	48 fulles	1
<b>Total</b>		<b>113:30:00</b>		<b>36</b>	<b>Total</b>		<b>27:30:00</b>		<b>10</b>
<b>TOTAL ENTRE PROCESO CULTIVO Y POSTCOSECHA</b>		<b>113:30:00</b>		<b>36</b>	<b>TOTAL ENTRE PROCESO CULTIVO Y POSTCOSECHA</b>		<b>104:03:00</b>		<b>34</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

En la tabla N° 51 se detalla de forma global el tiempo que toman los procesos de cultivo y post cosecha en donde se identifica que existe una disminución de tiempo y personal en el proceso de producción. Se logra observar además que se pudo tener un ahorro en los procesos de 9 horas 27 minutos y con la reducción de 2 personas, quienes pueden integrarse a otras actividades en la empresa, que se muestra a continuación:

**Tabla 52: Resumen Procesos cultivo y post cosecha**

<b>RESUMEN</b>			
<b>PROCESOS</b>	<b>Cultivo y Postcosecha (Anterior)</b>	<b>Cultivo y Postcosecha (Actual)</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>TIEMPO (h/m/s)</b>	113:30:00	104:03:00	<b>9:27:00</b>
<b>PERSONAL</b>	36	34	<b>2</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

Para poder identificar específicamente en que proceso se obtiene la optimización de tiempo y de personal se realiza a continuación los resúmenes independientes por proceso:

**Tabla 53: Resumen Procesos cultivo**

<b>RESUMEN</b>			
<b>PROCESOS</b>	<b>Cultivo (Anterior)</b>	<b>Cultivo (Actual)</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>TIEMPO</b>	76:30:00	76:33:00	<b>0:03:00</b>
<b>PERSONAL</b>	21	24	<b>-3</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 54: Resumen Procesos Post cosecha**

<b>RESUMEN</b>			
<b>PROCESOS</b>	<b>Post cosecha (Anterior)</b>	<b>Postcosecha (Actual)</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>TIEMPO</b>	37:00:00	27:30:00	<b>9:30:00</b>
<b>PERSONAL</b>	15	10	<b>5</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

Al observar las Tablas N° 53 y 54 correspondientes a los procesos Cultivo y Post cosecha respectivamente, se logra identificar que la optimización de tiempo y recursos representativo se da en el proceso de Post cosecha pues se logra optimizar 9 horas 30 minutos y con la reducción en dichas actividades de 5 personas. En cambio al observar en el proceso de cultivo se pudo determinar que la optimización de tiempo es reducidos a 3 minutos en el proceso y no existe reducción de personal.

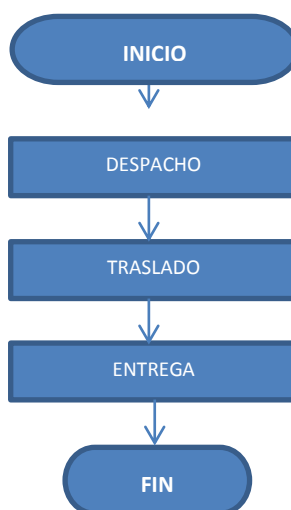
Entonces, se puede indicar que se ha logrado definir los procesos en donde se puede realizar cambios para lograr una optimización de recursos que conlleven a la empresa a lograr una mayor competitividad frente a la competencia.

### **3. Proceso de transporte**

El transporte el proceso de transferencia del producto a cada etapa de la cadena logística.

- a) **Despacho:** se realiza la revisión final del producto en un cuarto frío para ser transportado al aeropuerto, normalmente se lo realiza en cinco horas dependiendo el volumen de cajas a despachar.
- b) **Traslado:** se trasladan las respectivas cajas despachadas en un camión refrigerado a una temperatura de 4°C a 5°C hasta el aeropuerto.
- c) **Entrega:** Es cuando el producto llega a las manos del cliente, importador, etc., para su uso respectivo.

**Gráfico 34: Proceso de Transporte**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 55: Proceso de Transporte**

<b>PROCESO DE TRANSPORTE</b>				
<b>Nº</b>	<b>Etapas</b>	<b>Tiempo (h/m/s)</b>	<b>Rendimiento</b>	<b>Personal</b>
<b>1</b>	Despacho	3:00:00	100 fulles	5
<b>2</b>	Traslado	2:00:00	100 fulles	1
<b>3</b>	Entrega	6:00:00	100 fulles	1
<b>TOTAL</b>		<b>11:00:00</b>		<b>7</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

#### **4. Proceso de comercialización**

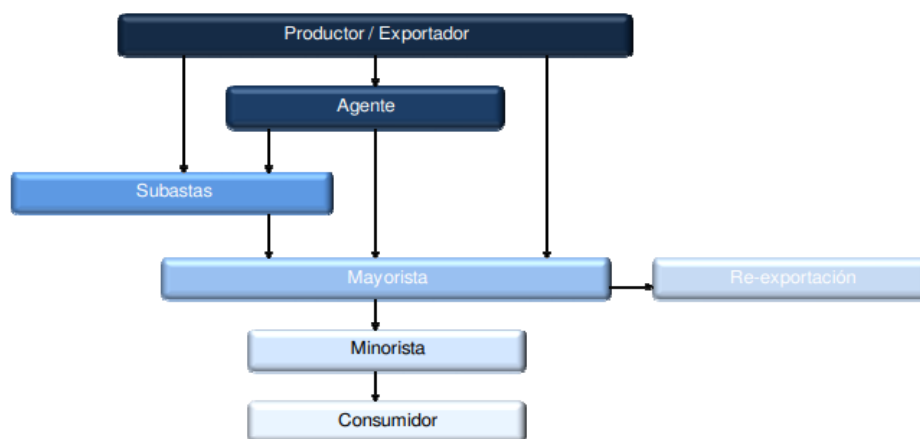
El proceso de comercialización se lo realiza observando detenidamente las condiciones de los productos para poder establecer un valor comercial adecuado y su participación en los mercados internacionales y locales sean los esperados.

Las flores al trasladarse de exportadores a consumidores pasan por varias etapas, las cuales son manejadas por cuatro actores importantes dentro de la cadena de distribución: agentes, subastas, mayoristas y minoristas.

El producto final enviado puede seguir varias rutas en los mercados internacionales antes de su destino final, los canales de distribución que se tiene son los siguientes:

- Vía una de las subastas: cuando los productos son recibidos, desempacados y preparados para realizarse una puja en el área correspondiente de subastas en el país de destino.
- Vía agente de subastas: existe específicamente un agente que prepara a las rosas para subastarlas.
- Vía un agente mayorista: cuando los productos son importados por un agente y este los envía a un mayorista (con o sin preparación).
- Vía un mayorista de importación (importador): el producto final directamente llega a un mayorista especialista en importaciones quien es responsable de desembalar y preparar las rosas, para que posteriormente sean vendidas a importadores locales, minoristas o extranjeros.

**Gráfico 35: Vías de comercialización**



Fuente: Centro de Información e Inteligencia Comercial CICO  
Elaborado por: CORPEI

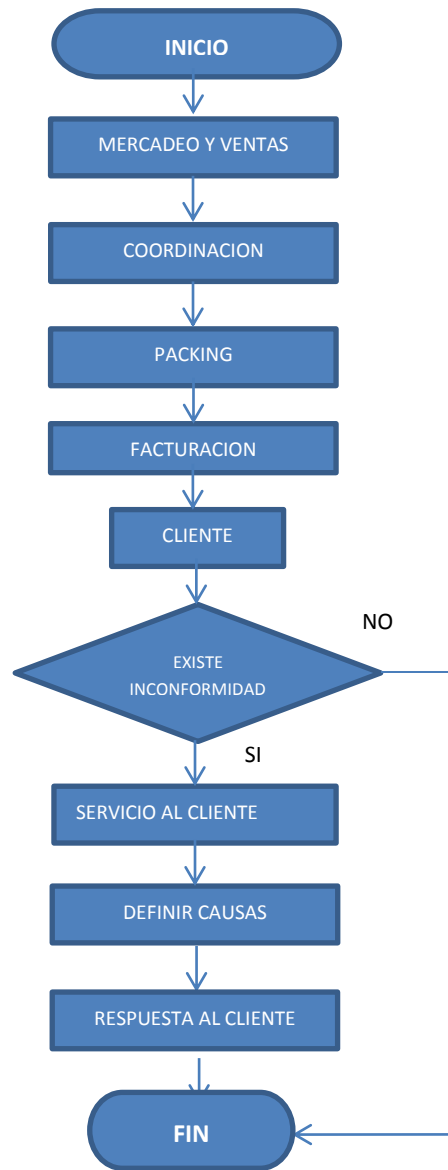
- a) **Mercadeo y ventas:** es el personal quien se encarga de realizar las negociaciones con el cliente, este paso se lo realiza de forma diaria en la mañana siempre tomando en cuenta la disponibilidad del producto. Es

responsabilidad de este departamento de la empresa encontrar nuevos cliente potenciales.

- b) Coordinación:** Confirmados los pedidos máximo hasta el 12pm se realiza la respectiva coordinación con las agencias de vuelos y el área de despacho.
- c) Packing:** es el medio de protección del producto contra daños de todo como puede ser mecánico, manual, ambiental, etc., con la finalidad de crear un microclima que sea de utilidad durante el transporte para la conservación fresca del producto. El etiquetado debe tener las siguientes características:
- Identificación del exportador o empacador
  - Naturaleza del producto (género, especies o variedad, color, etc.)
  - Origen (opcional)
  - Especificaciones comerciales (clase, tamaño, número o peso neto)
  - Símbolos oficiales de control (opcional)
  - Composición de la unidad o paquete de presentación (cuando no se encuentra compuesta de 5, 10 o múltiplos de 10 flores).
- d) Facturación:** se procede a verificar los pagos respectivos o abonos a la venta realizada.
- e) Cliente:** determina las características del producto que va a comprarse. De acuerdo a los estándares requeridos.
- f) Servicio al cliente:** se procede con la retroalimentación con el cliente para conocer su nivel de satisfacción con el producto enviado, y si existe alguna inconformidad se evalúa las causas inmediatamente para encontrar una solución.



**Gráfico 36: Proceso de comercialización**



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Investigadora

**Tabla 56: Proceso de Comercialización**

<b>PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</b>				
<b>Nº</b>	<b>Etapas</b>	<b>Tiempo (h/m/s)</b>	<b>Rendimiento</b>	<b>Personal</b>
1	Mercadeo y Ventas	2:00:00		
2	Coordinación		Es en función a la negociaciones realizadas con cliente y el área de comercialización	2
3	Packing	4:00:00		
4	Facturación	8:00:00		
5	Cliente	2:00:00		
6	Servicio al cliente	2:00:00		
<b>TOTAL</b>		<b>18:00:00</b>		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

## **5. Proceso de adquisición de insumos**

### **a) Verificación De Existencias**

En el área de bodega se realiza la verificación de la existencia de materia prima e insumos para el proceso de producción, se dan dos alternativas SI hace falta solicitar insumos y NO hace falta solicitar insumos.

### **b) Realizar pedido**

Gerencia técnica es el área encargado de realizar la solicitud del pedido de los insumos de acuerdo a los requerimientos de la producción.

### **c) Valoriza pedido**

Gerencia técnica también es el área encargada de valorizar o estudiar el pedido de los insumos entre los diferentes proveedores eligiendo la mejor opción para la producción y empresa.

### **d) Envía Pedido Total**

El área de adquisiciones es el encargado de enviar el pedido total y cotizar los insumos al proveedor seleccionado.

### **e) Realiza Compra A Los Proveedores**

Se realiza la compra de insumos seleccionados para la producción.

**f) Recepción De Insumos**

Bodega son quienes reciben los insumos solicitados y realiza la respectiva verificación, que no se encuentren defectuosos y estén completos.

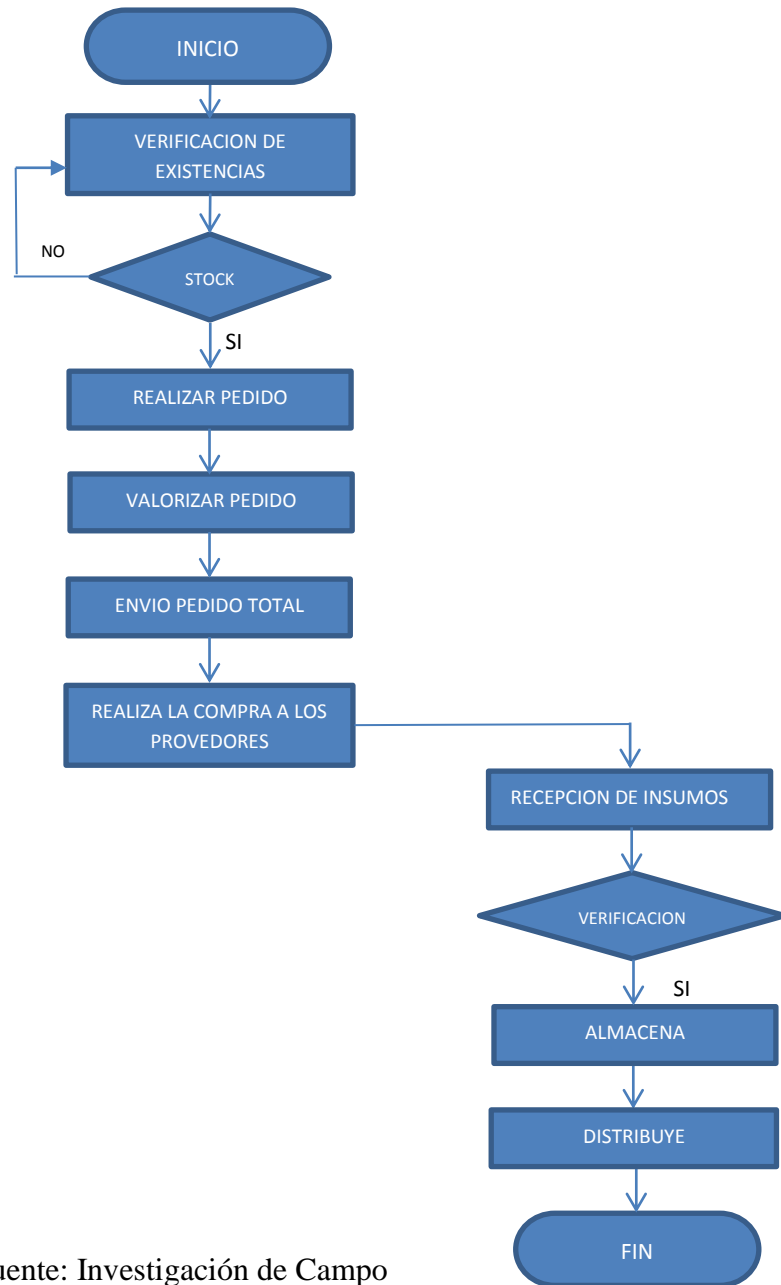
**g) Almacenamiento**

Después de la verificación se procede al respectivo almacenamiento.

**h) Distribución**

Según cómo vaya progresando la producción en la empresa se distribuye los insumos necesarios para que no existan demoras.

**Gráfico 37: Proceso adquisición de insumos**



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

**Tabla 57: Proceso de adquisición de insumos**

<b>PROCESO DE ADQUISICIÓN DE INSUMOS</b>				
<b>N°</b>	<b>Etapas</b>	<b>Tiempo (h/m/s)</b>	<b>Rendimiento</b>	<b>Personal</b>
1	Verificación de existencias	3:00:00	Gerencia se encarga de	
2	Realizar pedido	2:00:00	aprobar	
3	Valorizar Pedido		adquisición de	
4	Envía pedido total	2:00:00	insumos de acuerdo a las	4
5	Realiza compra a los proveedores	2:00:00	revisiones realizadas con	
6	Recepción de insumos	12:00:00	15 días antes.	
7	Almacenamiento	3:00:00		
8	Distribución	De acuerdo a las necesidades de cada área		
<b>TOTAL</b>		<b>24:00:00</b>		<b>4</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

### **6.8.2.3 Transporte**

El transporte del producto final es de vital importancia, pues debido al manejo que se dé a esta etapa el producto llegará al destino final en las condiciones negociadas y con los estándares de calidad ya establecidos.

Esta etapa abarca tres fases:

- Transporte dentro de la finca: se utiliza vehículos y bandas transportadoras del producto con el objeto que no se manipulen manualmente.
- Transporte de la finca al aeropuerto: se realiza en camiones refrigerados para la conservación de las propiedades del producto. Antes de despegar éstas permanecen en cuartos fríos. Con una temperatura de 4°C a 5°C.
- Transporte Internacional: se los realiza mediante vuelos comerciales, chárter, etc. La mayoría de las embarcaciones de rosas tienen refrigeración por lo que no permite que se reduzca el tiempo estimado de vida del producto; pues se utiliza fleje de plástico alrededor de las cajas

para proteger la carga en tarimas. Las mismas que son aseguradas mediante redes de carga aérea.

Existe compañías especializadas que se encargan de realizar todos los trámites legales y permisos para la transportación del productos al destino final dependiendo las negociaciones el costo del flete aéreo puede asumir la florícola o la empresa transportista o a su vez puede ser un costo compartido entre el productor y el cliente.

Los contenedores refrigerados utilizados en la exportación de follaje tienen un nivel de enfriamiento que puede durar periodos de tránsito de dos a tres semanas.

### **6.8.3 Financiero**

#### **6.8.3.1 Costos de Operación**

Los costos de producción están relacionados directamente con el proceso productivo y son todos aquellos recursos utilizados para lograr obtener un producto final, es decir, son todas las materias primas directas, mano de obra directa y los cargos indirectos. Así lo define (García C & Bustamante G, 1996).

La empresa tiene una superficie total de 10 hectáreas, de las cuales están incorporadas 7,2 hectáreas en la producción de rosas para exportación. La finca posee una capacidad instalada de 9,2 hectáreas.

- 7,2 hectáreas dedicadas a la producción de rosas en los invernaderos
- 2 hectáreas distribuidas entre la ventilación, áreas administrativas, áreas de posos reservorios y áreas sociales.

Como se detalló en la muestra anteriormente existen 76 colaboradores en la empresa entre administrativos, operativos y supervisores y una persona del directorio; se detalla a continuación:

**Tabla 58: Personal de la empresa por áreas**

<b>PERSONAL EMPRESA</b>			
Personal Base	N°	Personal Administrativo	N°
<b>CULTIVO</b>		Gerencia	1
<b>Preparación del suelo</b>	1	Asistente de Gerencia	1
<b>Formación de Camas</b>	25	Talento Humano	1
<b>Desinfección de suelo</b>	3	Contabilidad	1
<b>Recepción, inspección y desinfección de plantas</b>	2	Comercio Exterior	1
<b>Siembra plantas</b>	1	Producción	1
<b>Riego</b>	1	Post cosecha	1
<b>Inventario siembra</b>	2	Control de Calidad	1
<b>Fertirriego</b>	2	Bodega	1
<b>Sanidad Vegetal</b>	3	Laboratorio de calidad	1
<b>Formación plantas</b>	1	<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>	<b>10</b>
<b>Corte y recolección</b>	2		
<b>Transporte de la flor a post-cosecha</b>	3	<b>SUPERVISORES</b>	<b>N°</b>
<b>TOTAL CULTIVO</b>	<b>46</b>	Mantenimiento	1
<b>POSTCOSECHA</b>		Riego	1
<b>Recepción de la flor</b>	3	Auxiliar de Producción	1
<b>Hidratación en pre-frío</b>	2	Sanidad Vegetal	2
<b>Clasificación y deshoje</b>	3	<b>TOTAL SUPERVISORES</b>	<b>5</b>
<b>Embonche</b>	4		
<b>Pre enfriamiento</b>	2		
<b>Empaque y entrega</b>	2		
<b>TOTAL POSTCOSECHA</b>	<b>16</b>		
<b>TOTAL EMPRESA</b>	<b>77</b>		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Investigadora

**Tabla 59: Costos de operación anual**

<b>COSTOS DE OPERACIÓN ANUAL</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR (USD)</b>
<b>MANO DE OBRA</b>	\$ 604,206.70
<b>MATERIALES</b>	\$ 382,000.00
<b>OTROS COSTOS</b>	\$ 45,901.25
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,032,107.95</b>

Fuente: SUPERCÍAS

Elaborado por: Investigadora

**Tabla 60: Resumen Anual de Producción Tallos Rosas**

<b>RESUMEN ANUAL DE PRODUCCIÓN TALLOS ROSAS</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>PRODUCCIÓN TALLOS ROSAS</b>
<b>2012</b>	5281958.00
<b>2013</b>	5508404.00
<b>2014</b>	5242841.00
<b>2015</b>	5138653.00
<b>2016</b>	4342059.00
<b>2017</b>	4427918.30

Fuente: SUPERCÍAS

Elaborado por: Investigadora



**Tabla 61: Resumen Anual de Ventas (usd)**

<b>RESUMEN ANUAL DE VENTAS (USD)</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>VENTAS</b>	
<b>2012</b>	\$	1,283,144.66
<b>2013</b>	\$	1,424,397.66
<b>2014</b>	\$	1,310,021.90
<b>2015</b>	\$	1,217,651.89
<b>2016</b>	\$	1,092,873.12
<b>2017</b>	\$	1,089,431.19

Fuente: SUPERCÍAS

Elaborado por: Investigadora

**Tabla 62: Valor del tallo de Rosas por año**

<b>VALOR DEL TALLO DE ROSAS POR AÑO</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>VENTAS (\$)</b>	
<b>2012</b>	\$	0.24
<b>2013</b>	\$	0.26
<b>2014</b>	\$	0.25
<b>2015</b>	\$	0.24
<b>2016</b>	\$	0.25
<b>2017</b>	\$	0.25

Fuente: SUPERCÍAS

Elaborado por: Investigadora

### **6.8.3.2 Indicadores de Medición**

La métrica o establecimiento de índices propone un conjunto integrado en la gestión logística, donde el nivel de compromiso y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva o un valor diferenciador con los productos en mercados ya establecidos o específicos. El adecuado uso y aplicación de los indicadores de medición permitirán el mejoramiento continuo de los procesos logísticos en las organizaciones generando de esta manera ventajas competitivas sostenibles que ocasionarán el posicionamiento empresarial frente a la competencia nacional e internacional.

En la presente investigación se va a proceder a plantear algunos indicadores que permitan realizarla medición enfocados al modelo propuesto.

### **Indicadores de Gestión**

- **Indicador de Utilización:** coeficiente entre la capacidad utilizada y la El disponible

$$U = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}} \times 100$$

$$U = \frac{7.2 \text{ HA}}{10 \text{ HA}} \times 100$$

$$U = 72\%$$

**Interpretación:** La capacidad utilizada para la producción de la empresa es del 72%.

- **Indicador de Rendimiento:** coeficiente entre la producción real y la esperada

$$R = \frac{\text{Nivel de producción real}}{\text{Nivel de producción esperada}} \times 100$$

$$R = \frac{4427918 \text{ Tallos}}{5731381 \text{ Tallos}} \times 100$$

$$R = 77,26 \%$$

**Interpretación:** El rendimiento que tiene la empresa con respecto a su producción es del 77,26%.

- **Indicador de Productividad:** coeficiente entre los valores reales de la producción y los esperados.

$$P = \frac{\text{Valor real producción}}{\text{Valor esperado de la producción}} \times 100$$

$$P = \frac{1,089,431.19 \text{ DÓLARES}}{1,756,704.72 \text{ DÓLARES}} \times 100$$

$$P = 62,02 \%$$

**Interpretación:** La productividad de la empresa en función a las ventas reales y las ventas presupuestadas es del 62,02%

### *Indicadores de Competitividad*

- **Indicador Pedidos Perfectos:** Coeficiente entre Total de pedidos perfectos (100% completos y 100% a tiempo) sobre Total de pedidos recibidos

$$PP = \frac{\text{Total de pedidos perfectos}}{\text{Total de pedidos recibidos}}$$

$$PP = \frac{13178,33 \text{ tallos diarios}}{15920,52 \text{ tallos diarios}}$$

$$PP = 0,83$$

**Interpretación:** este índice nos indica que la empresa tiene un 83% de pedidos en perfecto estado, a tiempo y completos.

- **Indicador Flujo del Efectivo:** el coeficiente entre la suma de las cuentas por cobrar y costo de inventarios, dividido para las cuentas por pagar.

$$FE = \frac{\text{Cuentas por cobrar} + \text{Costo de inventarios}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

$$FE = \frac{\$ 245,951.72 + \$ 374,546.02}{\$ 225,760,26}$$

$$FE = 2,75$$

**Interpretación:** Este indicador al ser mayor a 1, demuestra que si existe dentro de la empresa la liquidez adecuada para la implementación de un modelo de gestión logística.

**Indicador Costos Cadena Logística:** Coeficientes entre los costos logísticos y ventas totales de la compañía 327744.69

$$\text{CCL} = \frac{\text{Costos Logísticos}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{CCL} = \frac{\$ 327,744.69}{\$ 1,089,431.19}$$

$$\text{CCL} = 0.30$$

**Interpretación:** este indicador detalla que los costos logísticos representan el 30% de los costos totales dentro de la organización.

- **Indicador Ventas Perdidas:** coeficiente entre pedidos no entregados sobre total de ventas empresa

$$\text{VP} = \frac{\text{Pedidos no entregados}}{\text{Ventas empresa}}$$

$$\text{VP} = \frac{44279,18 \text{ tallos}}{4427918.30 \text{ tallos}}$$

$$\text{VP} = 0,01$$

**Interpretación:** Al tratarse de ventas la empresa es bastante minuciosa pues siempre realiza negociaciones con clientes conocidos por lo tanto solamente existe el 1% de pedidos no entregados.

- **Indicador Nivel de Servicio:** Coeficiente entre números de artículos facturados y números de artículos solicitados.

$$\text{NS} = \frac{\# \text{ de artículos facturados}}{\# \text{ de artículos solicitados}}$$

$$\text{NS} = \frac{4,427,918.00}{5,731,387.00}$$

$$\text{NS} = 0,77$$

**Interpretación:** El indicador de nivel de servicios detalla que existe un 77% de nivel de servicio hacia los clientes.

## **6.9 Formulación Ecuación Propuesta**

Para el planteamiento de la ecuación se toman en cuenta los elementos siguientes:

$$\mathbf{Competitividad} = (\mathit{Planeación} + \mathit{Procesos} + \mathit{Financiero})$$

En donde:

Planeación: Proveedores, Clientes, Inventario, Producto y Almacenamiento.

Procesos: Identificación de los procesos y control de tiempos

Financiero: Costos de operación e indicadores de medición

### **6.9.1 Explicación planteamiento Medidor Competitividad**

De los análisis realizados en el presente trabajo de investigación se obtiene éstos elementos simplificados que abarcan aquellos indicadores necesarios que ha considerado el investigador. A partir de la ecuación formulada cada empresa puede adaptar el modelo a su realidad.

## 6.10 Administración

### 6.10.1 Cronograma

MESES	1				2				3				4				5				6				7				8											
ACTIVIDAD A EJECUTAR	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
<b>FASE ELABORACIÓN DEL PROYECTO</b>																																								
Selección Tema	x	x																																						
Visita Empresa			x																																					
Planteamiento del Problema				x	x																																			
Revisión Bibliográfica Capitulo I						x	x	x	x																															
Análisis e Investigación									x	x																														
Revisión Bibliográfica Capitulo II											x	x	x	x																										
Planteamiento de Hipótesis															x																									
Metodología de la Investigación : Revisión Bibliográfica Capitulo III																x	x																							
<b>FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>																																								
Determinación Población y Muestra																																								
Plan de recolección y análisis de información																																								
Recolección de Datos																																								
Interpretación de Datos																																								
<b>FASE DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>																																								
Conclusiones																																								
Recomendaciones																																								
<b>PROPUESTA</b>																																								
Datos generales de la Propuesta																																								
Marco Teorico / Factibilidad																																								
Modelo Operativo																																								
Informe Final																																								

### **6.11 Previsión de la Evaluación**

El planteamiento de la propuesta será evaluado y controlado constantemente con el objetivo de determinar si los resultados obtenidos permiten a las organizaciones tomar decisiones empresariales acertadas y oportunas. Este modelo planteado es sujeto a cambios en caso de ser aplicados a distintas empresas del sector florícola adaptándolas a cada realidad empresarial logrando encontrar indicadores que se ajusten a sus objetivos.

## GLOSARIO

TÉRMINO	CONCEPTO
Bonches	Unidad de empaques para plantas ornamentales, pueden ser formadas por 12 o más botones (rosa).
Breeder	Propietario legal de la variedad; es decir, bajo su poder se encuentran todos los derechos de propiedad intelectual para su comercialización.
Buquet	Arreglo floral con flores de verano
Commercial Invoice	Factura comercial para realizar los trámites de exportación.
Cuartos fríos	Son cámaras frías en las cuales se depositan las flores que ya han sido clasificadas y empacadas, para posteriormente ser enviadas a los países importadores de flores.
Desbotone	Quitar los botones y la guía a las plantas, para impedir su crecimiento y hacer que sus hojas aumenten de tamaño.
Deshoje	Quitar las hojas o pétalos de una flor
Desyeme	Quitar las yemas de las plantas
Embonche	
Esquejes	Tallo o cogollo que se introduce en tierra para reproducir la planta.
Follaje	Conjunto de hojas de los árboles y de otras plantas.
Fulles	
Hidrocooler	Es un equipo diseñado con el objetivo de proporcionar un sistema de enfriamiento rápido con rendimientos muy superiores a los conseguidos, con métodos de enfriamiento por aire, consiste en un túnel aislado térmicamente de generosas dimensiones, recubierto con paneles de núcleo de poliuretano inyectado de 50mm de espesor.
Marchitez	Estado de las plantas que se caracteriza por la flacidez de los tejidos.
Packing List	Documento que tiene información completa del tipo de variedad



	de rosa; tamaño de rosa, color, etc.
Ph suelo	Es una medida de acidez o alcalinidad de una disolución (Potencial de Hidrógeno).
Prefrío	Cámaras frías en las cuales se depositan las flores que llegan de los bloques para pasar al proceso de clasificación.
Regalías	Los derechos de autor generan regalías; es decir, es el valor que se cancela para poder hacer uso de un bien o servicio patentado.
Tabaco	Son cajas de flores con un peso de 22 a 24 kilos
Tutoraje	Colocación de maderas perpendicularmente al suelo y cruzadas por alambres o piolas, con esto se forma una especie de cerca dentro de la cual crece la planta y se forma correctamente.
Yema	Es un órgano de la planta que se forma en las ramas, el cual da lugar al nacimiento de nuevas hojas y flores
½ Caja Full	1 Half Box = 1 Tabaco Box = ½ Full

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. H. (23 de Abril de 2018). *Google Académico*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de Google Académico: recuperado de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/41375407/Tecnicas\\_e\\_Instrumentos\\_Material\\_de\\_clases\\_1.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf).
- Ackerman, S. E., & Com, S. L. (2013). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- AECA. (2010). Un enfoque globalizado. *Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA)*, Recuperado de <http://www.aeca.es/pub/documentos/po4.htm>.
- Alomoto, N. A. (2015). La gestión de la cadena de suministro en Ecuador: caso de las PYMES. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*, 13(2).
- Amaya A, J. (2009). *oma de decisiones gerenciales: métodos cuantitativos para la administración 2a Ed* . Ecoe Ediciones: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Anaya Tejero, J. (2007). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Arteaga Basurto, C., Campos y Covarrubias, G., & Bermúdez Sánchez, R. (2004). Ciencias Sociales e investigación social. En C. Arteaga Basurto, G. Campos y Covarrubias, & R. Bermúdez Sánchez, *Ciencias Sociales e investigación social* (págs. 67-70). Madrid: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Aznar Santiago, J. A., Gallego Roji, M. L., & Medianero Sánchez, M. V. (2015). Investigación y recogida de información de mercados (uf1780). En J. A. Aznar Santiago, M. L. Gallego Roji, & M. V. Medianero Sánchez, *Investigación y recogida de información de mercados* (pág. 65). Madrid: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.

- Baena Paz, G. M. (2014). Metodología de la investigación. México: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Ballesteros R, D. P., & Ballesteros S, P. P. (2008). IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA. *Scientia et technica Vol 1 N° 38*, 217-222.
- Barbero, J. A. (2010). La logística de cargas en América Latina y el Caribe: Barbero, José A. La logística de cargas en América Latina y el Caribe: Una agenda para mejorar su desempeño. Inter-American Development Bank. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 18-65.
- Berumen, S. (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. *Cuadernos de Administración Vol 19 N° 31*, 145-163.
- Borda Pérez, M., Tuesca Molina, R., & Navarro Lechuga, E. (2009). Métodos cuantitativos: herramientas para la investigación en salud (3a. ed.). En *Métodos cuantitativos: herramientas para la investigación en salud (3a. ed.)* (pág. 59). Barranquilla: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Briñez, M. &. (2016). Actividades estratégicas en la Gestión Logística de las empresas del sector lácteo del estado Zulia. *Sapienza Organizacional*, (4), 31-48.
- Camargo, C. A. (2013). Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(5), 121-129.
- Capa, L., García, M., Crespo, E., & et al. (2017). Análisis exploratorio de datos son SPSS. En B. L. Capa, *Análisis exploratorio de datos son SPSS* (pág. 148). Cienfuegos: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com> Universo Sur.

- Castellanos Ramírez, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Barranquilla: Ediciones ECOE Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- CFN. (2016). *FICHA SECTORIAL: Cultivo de Flores*. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Cultivo-de-Flores-octubre-2017.pdf>: Corporación Financiera Nacional.
- Contreras Medina, D. I., & Díaz Nieto, E. S. (2014). La Gestión del Conocimiento factor clave de competitividad. Un estudio de modelos y paradigmas. *Contribuciones de la Economía*, 2014-03.
- Corona Treviño, L. (2006). Innovación y competitividad empresarial. *Revista de la Facultad de Economía Vol 7 N° 20*, 57.
- Cuatrecasas Arbos, L. (2012). *Logística: gestión de la cadena de suministros*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- De Parra, H. C. (2016). Calidad, Productividad y Costos: Análisis de relaciones entre estos tres conceptos . *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Vol 2 N° 2* , 46-65.
- Dos Santos, M. A. (2017). Investigación de mercados: manual universitario. En M. A. Dos Santos, *Investigación de mercados: manual universitario* (págs. 31-33). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Ekos. (2012). PYMES: Contribución clave en la economía. *Ekos*.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política . *Revista de la CEPAL*, 39-52.
- eumed.net, E. V. (s.f.). *Diccionario de economía y finanzas*. Caracas: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/C.htm#competitividad>.
- Fernández de los Ríos, J. (2014). *Optimización de la cadena logística (mf1005\_3)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.

- Ferrán A, M. (2001). SPSS para Windows: análisis estadístico. En M. Ferrán A, *SPSS para Windows: análisis estadístico* (pág. 91). España: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com> McGraw-Hill España.
- Garay Candia, A. E. (2017). *Logística: conocimientos, habilidades y actitudes*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- García C, J., & Bustamante G, T. (1996). *Contabilidad de Costos*. McGraw-Hill Interamericana Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- García, T. I. (2016). Factores logísticos que inciden en el aumento de la competitividad de las PyMES: una revisión de literatura. *CULCyT*, 56.
- Gil, A. V. (2009). Inventarios. En A. V. Gil, *Inventarios* (pág. 5). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>: El Cid Editor.
- Gomez Aparicio, J. M. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.
- Guasch, J. L. (2011). La logística como motor de la competitividad en América Latina y el Caribe. *Inter-American Development Bank*.
- Guerrero Dávila, G. (2014). Metodología de la investigación. México: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Hernández Leon, R. A., & Coello González, S. (2006). El proceso de investigación científica. En R. A. Hernández Leon, & S. Coello González, *El proceso de investigación científica* (pág. 57). La Habana: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Hernández León, R. A., & Coello González, S. (2012). El proceso de la investigación científica. La Habana: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Hernández-Rodríguez, C. N. (2015). Diseño de un modelo general para la gestión de sistemas logísticos en empresas cubanas: consideraciones teóricas y prácticas. *Santiago*, (127), 188-199.

- Herrera Vásquez, M. A. (2011). Métodos y pensamiento crítico 1: Pienso Hago y aprendo. En M. A. Herrera Vásquez, *Métodos y pensamiento crítico 1: Pienso Hago y aprendo* (pág. 12). Retrieved from <http://comoaprenderaserinvestigador.blogspot.com/2011/10/fichas-de-observacion.html>.
- León Lefcovich, M. (2009). *Administración de Operaciones*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Líderes, R. (13 de Abril de 2017). Flores nacionales tendrán marca sectorial. *Revista Líderes*, págs. <http://www.revistalideres.ec/lideres/flores-nacionales-tendran-marca-sectorial.html>.
- Limas Suárez, S. J. (2011). *Marketing Empresarial*. Bogotá: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Llisterri, J. J. (2002). *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Washington, D.C. 20577: División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Publicaciones, Parada B-0800.
- Lobato, F., & Villagrà, F. (2013). Cadena Logística. En F. Lobato, & F. Villagrà, *Gestión logística y comercial* (págs. 150-151). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Lobato, F., & Villagrà, F. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Lobato, F., & Villagrà, F. (2013). Modelos de gestión Logística. En F. Lobato, & F. Villagrà, *Gestión Logística y Comercial* (pág. 152). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- López M., W. (2014). Estadística práctica: aplicación y análisis para la toma de decisiones en las empresas. En W. López Moreno, *Estadística práctica: aplicación y análisis para la toma de decisiones en las empresas* (págs. 169-170). San Juan: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.

- Lozano Sayago, J. I. (2010). *Manual técnicas de marketing: formación para el empleo*. Madrid: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Martínez Guillén, M. d. (2013). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Albasanz, 2.
- Martínez Ordaz, V., & Velasco Rodríguez, V. M. (2003). Muestreo y tamaño de la muestra. Una guía práctica para personal de salud que realiza investigación. En *Muestreo y tamaño de la muestra. Una guía práctica para personal de salud que realiza investigación* (pág. 15). Buenos Aires: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Mazo, A. M. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor. *Clío América*, 8(15), 90-110.
- Mesa Holguí, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales Vol 3 N°3*, 4-26.
- Mora G, L. A. (2010). *Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Mora García, L. A. (2012). *Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mora García, L. A. (2012). Indicadores de la gestión logística. En L. A. Mora García, *Indicadores de la gestión logística* (págs. 1-2). Bogotá: Ecoe Ediciones Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Mora García, L. A. (2012). Indicadores de la gestión logística. En L. A. Mora García, *Indicadores de la gestión logística* (págs. 7-8). Bogotá: Ecoe Ediciones Indicadores de la gestión logística.

- Morone, G. (23 de Abril de 2018). *Métodos y técnicas de la investigación científica*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de Google Académico: [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=tecnica+de+recoleccion+encuesta&btnG=#d=gs\\_cit&p=&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AVC4lpWN4\\_sYJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D7%26hl%3Des](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=tecnica+de+recoleccion+encuesta&btnG=#d=gs_cit&p=&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AVC4lpWN4_sYJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D7%26hl%3Des)
- Ocampo Vélez, P. C. (2009). Gerencia logística y global. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 113-136.
- OECD. (2010). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. *Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico, (OECD)*, Recuperado de [http://www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de\\_Oslo%2005.pdf](http://www.conacuyt.gob.sv/indicadores%20Academcio/de_Oslo%2005.pdf).
- Olivos, P. C. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, 60(1), 181-203.
- Paz, H. R. (2008). *Canales de distribución: gestión comercial y logística*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Pérez, Á. (02 de 11 de 2017). El sector florícola no se recupera desde 2014. *El Telégrafo*, págs. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-sector-floricola-no-se-recupera-desde-2014>.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Presencia, J. (2004). *Calidad Total y Logística (2a. ed.)* . Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El Poder de la Competitividad*. México: Fondo de Cultura Económica.



- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Uribe Macías, M. E. (2011). *Gerencia del Servicio Alternativa para la competitividad* . Bogotá: Ediciones de la U.
- Velasco Rodríguez, V. M. (2003). Muestreo y tamaño de la muestra. Una guía práctica para personal de salud que realiza investigación. En *Muestreo y tamaño de la muestra. Una guía práctica para personal de salud que realiza investigación* (pág. 15). Buenos Aires: Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Velásquez Contreras, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para PYMES innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*, 47.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario Entrevista



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS**  
**CUANTITATIVOS**



**Proyecto:** Gestión Logística y competitividad en el sector florícola.

**Objetivo:** Obtener información acerca de los diferentes procesos de producción en la empresa Hispanoroses Cía. Ltda.

**Indicaciones:** Escuche detenidamente cada una de las preguntas, si no tiene claro las preguntas solicite al entrevistador ser puntual y claro.  
Sus respuestas deben ser totalmente honestas y veraces, la información obtenida es confidencial.

**Dirigido a:** Directivos de la empresa Hispanoroses Cia. Ltda.

#### CUESTIONARIO ENTREVISTA

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?  
.....  
.....
2. ¿Cuál es el tiempo que usted trabaja en la empresa?  
.....  
.....
3. ¿Cuál ha sido su experiencia con respecto en la toma del proceso productivo de la empresa?  
.....  
.....
4. ¿Cuál es el análisis que emplea actualmente la empresa para tomar la decisión de sembrar nuevas variedades en los cultivos?  
.....  
.....
5. ¿La materia prima que requiere la producción siempre está disponible?  
.....  
.....
6. ¿Se ha realizado un análisis del proceso productivo de la empresa?  
.....  
.....
7. ¿Tiene conocimiento de los tiempos establecidos en cada etapa de la producción?  
.....  
.....
8. ¿Considera necesario tener establecido los procesos logísticos de la empresa y alinearse a la oferta de valor?  
.....  
.....

*Gracias su colaboración*

## Anexo 2: Cuestionario Encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS**  
**CUANTITATIVOS**



**Proyecto:** Gestión Logística y competitividad en el sector florícola.

**Objetivo:** Obtener información acerca de los diferentes procesos de producción en la empresa Hispanoroses Cía. Ltda.

**Indicaciones:** la siguiente encuesta es de carácter personal, se solicita responder a cada interrogante con absoluta veracidad. La información obtenida es confidencial.

**Dirigido a:** Clientes internos administrativos y operativos de la empresa Hispanoroses Cía Ltda.

### CUESTIONARIO ENCUESTA

1. ¿Tiene conocimiento de los procesos logísticos que integran la empresa?  
SI ( ) NO ( )
  
2. ¿Cree usted que es importante definir los procesos logísticos de la empresa?  
Muy importante..... ( )  
Importante..... ( )  
Moderadamente importante..... ( )  
De poca importancia..... ( )  
Sin importancia..... ( )
  
3. ¿En qué etapa dentro de los procesos logísticos de la empresa considera que existen demoras?  
Producción..... ( )  
Postcosecha..... ( )  
Transporte..... ( )  
Comercialización..... ( )  
Adquisición de insumos..... ( )
  
4. ¿Cada qué tiempo se realizan evaluaciones sobre los procesos logísticos de la empresa?  
3 meses ..... ( )  
6 meses ..... ( )  
12 meses ..... ( )
  
5. ¿Qué etapa es considerada de mayor importancia para la toma de decisiones empresariales?  
Producción..... ( )  
Postcosecha..... ( )  
Transporte..... ( )  
Comercialización..... ( )  
Adquisición de insumos..... ( )
  
6. ¿En qué porcentaje está utilizado la capacidad instalada de la empresa?  
Menos del 30% ..... ( )  
Entre 31% a 60% ..... ( )  
Entre 61% a 90% ..... ( )  
Más de 90%..... ( )

7. ¿Considera que el tiempo que toma cada etapa del proceso logístico es el adecuado?  
SI ( ) NO ( )
8. ¿Los procesos logísticos de la empresa se encuentran claramente alineados con la oferta de valor?  
Siempre ..... ( )  
Ocasionalmente .....( )  
Nunca .....( )
9. ¿En qué porcentaje considera usted que la empresa es competitiva con relación a las demás?  
Menos del 30% ..... ( )  
Entre 31% a 60% ..... ( )  
Entre 61% a 90% ..... ( )  
Más de 90%..... ( )
10. ¿Posee la empresa un plan de procesos logísticos actualizado y vigente?  
SI ( ) NO ( )
11. ¿Cada que tiempo se capacita al personal administrativo y operativo de la empresa sobre los procesos logísticos?  
3 meses ..... ( )  
6 meses ..... ( )  
12 meses ..... ( )
12. ¿Piensa usted que la gestión logística puede considerarse una ventaja competitiva?  
SI ( ) NO ( )

*Gracias su colaboración*

### Anexo 3: Ficha de Observación

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
4	Muy Buena
3	Buena
2	Regular
1	Mala

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b> <b>MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS CUANTITATIVOS</b> 						
<b>PROYECTO:</b>	La Gestión Logística y la competitividad en el sector florícola.					
<b>OBJETIVO:</b>	Observar los procesos operativos, logísticos y administrativos en la empresa de estudio.					
<b>FECHA:</b>	Latacunga, junio 2017				<b>ESCALA</b>	
<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Directivos y Administrativo	Valoración de la empresa	Planifica los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo			X	
		Organiza la estructura de la empresa actual y a futuro		X		
		Direcciona al personal de la empresa para la consecución de los objetivos, eligiendo el mejor canal de comunicación y trabajo en equipo			X	
		Coordina los esfuerzos organizacionales entre las diferentes áreas		X		
		Controla las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias			X	
Financiero y Contable	Evaluación de registros contables	Registra operaciones contables y datos financieros de la empresa			X	
		Planifica, analiza y evalúa el presupuesto, flujo de fondos, indicadores y análisis de costos			X	
		Busca opciones de inversión para beneficio de la empresa			X	
		Controla las operaciones ejecutadas tanto financieras y contables		X		
Operativo	Procesos logísticos	Tiene definido los procesos productivos de la empresa		X		
		Los procesos logísticos de la empresa se encuentran alienados con la oferta de valor		X		
		Existen definidos tiempos en cada etapa del proceso productivo		X		
		Las instalaciones de la empresa son adecuadas para el proceso productivo			X	
		Existen estándares de calidad definidos para el proceso de producción en la empresa			X	
		Se realiza periódicamente un control de inventarios en la empresa		X		

		Tiene el departamento de comercialización el producto terminado necesario para proveer al mercado objetivo			X	
Adquisición de insumos	Criterio de Compras	Tiene definido el plan para adquirir insumos, materiales y equipos necesarios para la empresa		X		
		Posee un lugar de almacenamiento adecuado para la recepción y clasificación del inventario y mercancías			X	
		Existe una preselección de proveedores al momento de emitir un pedido de insumos		X		
		El control de calidad a los insumos adquiridos por la empresa es considerada como:			X	

**Anexo 4: Cuadros de Valores de la empresa para cálculos**

<b>RESUMEN ANUAL REAL DE PRODUCCIÓN TALLOS ROSAS</b>		<b>RESUMEN ANUAL PRESUPUESTADO DE PRODUCCIÓN TALLOS ROSAS</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>PRODUCCIÓN TALLOS ROSAS (U)</b>	<b>AÑOS</b>	<b>PRODUCCIÓN TALLOS ROSAS (U)</b>
<b>2012</b>	5281958	<b>2012</b>	4359858
<b>2013</b>	5508404	<b>2013</b>	5016982
<b>2014</b>	5242841	<b>2014</b>	5179548
<b>2015</b>	5138653	<b>2015</b>	5343748
<b>2016</b>	4342059	<b>2016</b>	5336556
<b>2017</b>	4427918	<b>2017</b>	5731387

<b>RESUMEN ANUAL REAL DE VENTAS (USD)</b>		<b>RESUMEN ANUAL PRESUPUESTADO DE VENTAS (USD)</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>VENTAS</b>	<b>AÑOS</b>	<b>VENTAS</b>
<b>2012</b>	\$ 1,283,144.66	<b>2012</b>	\$ 1,121,538.26
<b>2013</b>	\$ 1,424,397.66	<b>2013</b>	\$ 1,325,510.65
<b>2014</b>	\$ 1,310,021.90	<b>2014</b>	\$ 1,522,203.00
<b>2015</b>	\$ 1,217,651.89	<b>2015</b>	\$ 1,644,548.81
<b>2016</b>	\$ 1,092,873.12	<b>2016</b>	\$ 1,513,945.10
<b>2017</b>	\$ 1,089,431.19	<b>2017</b>	\$ 1,756,704.72

<b>VALOR DEL TALLO DE ROSAS POR AÑO (USD)</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>VENTAS</b>
<b>2012</b>	\$ 0.24
<b>2013</b>	\$ 0.26
<b>2014</b>	\$ 0.25
<b>2015</b>	\$ 0.24
<b>2016</b>	\$ 0.25
<b>2017</b>	\$ 0.25

<b>PRODUCCIÓN REAL DE TALLOS 2017</b>					<b>PRODUCCIÓN PRESUPUESTADA DE TALLOS 2017</b>				
<b>UNIDADES</b>					<b>UNIDADES</b>				
<b>PRODUCCION</b>	<b>TALLOS</b>	<b>MALLAS</b>	<b>TALLOS DAÑADOS</b>	<b>MALLAS DAÑADAS</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>TALLOS</b>	<b>MALLAS</b>	<b>TALLOS DAÑADOS</b>	<b>MALLAS DAÑADAS</b>
<b>ANUAL</b>	4427918	44279	44279.18	443	<b>ANUAL</b>	5731387	57314	57313.870	573
<b>MENSUAL</b>	368993	3690	3689.93	37	<b>MENSUAL</b>	477616	4776	4776.156	48
<b>DIARIOS</b>	13178	132	131.78	1	<b>DIARIOS</b>	15921	159	159.205	2



## Anexo 5: Fotografías







## Anexo 6: Certificación

1828

**Certificado de Conformidad**  
Otorgado a

**HISPANOROSSES CIA. LTDA.**  
PARROQUIA TAMBUCHO, BARRIO GÓTERAS COBA SANTA CLARA-LATACUNGA-COTACACHI  
ECUADOR

Bureau Veritas Ecuador certifica que la organización mencionada ha sido evaluada y se muestra acorde con los requisitos del Esquema

---

  
**FlorEcuador®**

---

ALCANCE

---

**Proceso de producción de flores en cumplimiento con el Reglamento General Versión 2.1 y Lista de Chequeo V2.1 2014 Certificación FlorEcuador®**

*Fecha Original de aprobación:* 29-Junio-2016

*Sujeto a una continua y satisfactoria operación del proceso de producción de flores de la organización, el certificado es válido hasta:* 29-Junio-2017

*Fecha Original Certificación:* 29-Junio-2016

*Para verificar la validez de este certificado llamar al teléfono (593 2 227 3190)*  
*Futuras aclaraciones en cuanto a la aplicabilidad de esta Certificación puede obtenerse consultando a la organización.*

*Número de Certificado:* FLOREC10252 *No. FlorEcuador:* PR168 *Fecha:* 12-Julio-2016



---

**Katalina Correa A.**  
**Gerente de Servicios de Certificación**

  
Servicio de Acreditación Ecuatoriano  
Acreditación N° OAE CP C 14-001  
CERTIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Managing and Issuing Office:  
Av. Chacabambas ES-95 y Saca  
Edificio Evdina Plaza, Piso 4, OE 802  
Quito - Ecuador

Página 1 de 1