



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

MODELO Y PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE FRUTA: CASO BOLHI MARKET

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autor:

Álvaro Leonel Aguagüña Gallegos

Director:

Ing. Carlos Ernesto Flores Tapia Phd.

Ambato – Ecuador

Febrero 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO Y PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE FRUTA: CASO BOLHI MARKET

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autor:

Álvaro Leonel Aguaguiña Gallegos

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing., PhD.
CALIFICADOR

f.  _____

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing., Mg.
CALIFICADOR

f. _____

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing., MBA.
CALIFICADORA

f.  _____

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing., PhD.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE AFMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.  _____

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

Ambato – Ecuador
Febrero 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ALVARO LEONEL AGUAGUIÑA GALLEGOS**, con **CC. 180438915-1**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“MODELO Y PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA PARA LA DISTRIBUCIÓN DE FRUTA: CASO BOLHI MARKET”**, previo a la obtención del título profesional de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMISTRACION DE EMPRESAS**.

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

Ambato, febrero 2023



ALVARO LEONEL AGUAGUIÑA GALLEGOS

C.C 180438915-1

AGRADECIMIENTO

Ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy que concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro amado padres, como una meta más conquistada. Orgulloso de haberlos elegido como mis padres y que estén a mi lado en este momento tan importante.

Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

Álvaro Leonel Aguagüiña Gallegos

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

A mi hermana por estar siempre presente, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindo a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Alvaro Leonel Aguaguiña Gallegos

RESUMEN

En los últimos años, ha generado grandes cambios y la nueva realidad post pandemia, ha planteado nuevos retos en las empresas a nivel mundial; tal es el caso, de la empresa Bolhi Market que ofrece frutas exóticas y que tiene como principal objetivo distribuir en la ciudad de Ambato. Es aquí donde se centra el análisis, debido a que es una empresa empírica y no posee una cadena de suministros, se utiliza como punto de comparación el modelo referencia de la cadena de suministro SCOR. Esta propuesta busca mejorar la logística de la empresa, como consecuencia de estudio del modelo SCOR, se evidencio errores y puntos de mejora en los procesos como: abastecimiento, producción, distribución y retorno. El estudio, realizado cuenta con un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental de tipo transaccional. Se analiza la situación de logística y distribución en la empresa, mediante la aplicación de cuestionarios y ficha de observación, mismos que está dirigido a 36 encuestados, entre ellos propietarios, clientes y proveedores, cuyos instrumentos esta validado por tres expertos. Los resultados evidencian que, según los responsables de la empresa, esta no ostenta de una cadena de suministro, es el punto débil de la empresa distribuidora de frutas exóticas. Con dicha información, se toma en cuenta, que la empresa es empírica y está varios años en el mercado, se propone y se detalla un modelo de referencia de la cadena de suministros SCOR aplicables para la empresa distribuidora de frutas exóticas Bolhi Market del cantón Ambato.

Palabras clave: logística, distribución, empírica, SCOR, suministros, procedimiento.

ABSTRACT

In recent years, the world experienced significant changes, and the new post-pandemic reality has posed new obstacles for businesses globally. Such is the case of Bolhi Market, a company that offers exotic fruits, and its goal is to distribute its products in the city of Ambato. Since this is an empirical company without a supply chain, the SCOR supply chain reference model is used as a point of comparison and from where the analysis is concentrated. The examination of the SCOR model revealed flaws and opportunities for improvement in the supply, production, distribution, and return processes, being focus of this proposal to enhance the company's logistics. The study uses a quantitative methodology, a descriptive scope, and a transactional non-experimental design. There are 36 respondents - owners, customers, and suppliers who participated in the survey applied through a questionnaire and an observation sheet, evaluated by three specialists. This analysis looks at the logistics and distribution situation within the organization. The study demonstrates that the company does not have a supply chain, which the company managers claim is a weakness. The company distributes exotic fruits, and this is where its problem lies. A reference model of the SCOR supply chain is proposed and described using this information, considering the company's empirical nature and the fact that it has been active on the market for several years. The model applies to Bolhi Market, a distributor of exotic fruits in Ambato.

Keywords: logistics, distribution, company, SCOR, supply, procedure.

ÍNDICE DE TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1. La logística, evolución y sus componentes	7
1.2. Estructura de la Logística	10
1.3. Modelo Supply Chain Council (SCOR).....	15
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	22
2.1. Diagnóstico de la empresa comercializadora de frutas exóticas	23
2.2. Modelo de logística comercial aplicable a la empresa.....	24
2.3. Niveles del modelo SCOR.....	26
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
3.1. Análisis e interpretación de resultados	43
3.2. Principales estrategias utilizadas en la empresa comercializadora.....	51
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procesos logísticos	8
Figura 2. Función de la logística.....	9
Figura 3. Sistemas logísticos.....	10
Figura 4. Costos logísticos	13
Figura 5. Objetivos de las estrategias de la logística.....	13
Figura 6. Estructura de Modelo SCOR	17
Figura 7. Modelo y procedimiento para mejorar el proceso de distribución.....	20
Figura 8. Estructura del modelo SCOR	26
Figura 9. Outsourcing.....	27
Figura 10. Diagrama de procesos de compras.....	33
Figura 11. Diagrama de procesos de almacenamiento	35
Figura 12. Diagrama de procesos de comercialización	37
Figura 13. Diagrama de procesos de distribución	38

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Evolución histórica de logística.....	7
Cuadro 2. Los cinco procesos principales del Modelo SCOR	16
Cuadro 3. Ficha de evaluación de proveedores	30
Cuadro 4. 4P de mercadotecnia.....	31
Cuadro 5. Matriz FODA	51
Cuadro 6. Matriz FODA cruzado	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	22
Tabla 2. Personas encuestadas	24
Tabla 3. Demanda de producto.....	28
Tabla 4. Porcentaje de ficha de evaluación proveedores.....	30
Tabla 5. Trabajo de campo.....	43
Tabla 6. Abastecimiento, producción, distribución, retorno.....	45
Tabla 7. Problemas que se registran al preparar algún pedido	45
Tabla 8. Aprovisionamiento y control de inventario en el área de producción.....	45
Tabla 9. Procesos de compra, inventarios, almacenamiento y entrega	46
Tabla 10. Abastecimiento y producción.....	46
Tabla 11. Distribución y retorno.....	47
Tabla 12. Abastecimiento, producción, distribución y retorno	48
Tabla 13. Abastecimiento, producción, distribución y retorno	49
Tabla 14. Factores de insatisfacción al comprar los productos	50
Tabla 15. Calidad de la fruta que usted realiza en sus pedidos	50
Tabla 16. Los productos de la empresa cumple con sus expectativas.....	51

INTRODUCCIÓN

La logística a nivel global, cumple una función sustancial dentro de los procesos operacionales de una organización, además, brinda soporte y su correcta ejecución es esencial en el comercio internacional. En el mismo contexto sirve a la empresa como cimiento para mejorar sus actividades comerciales, también, como mecanismo de planificación tanto en las actividades internas como externas, a más de obtener un mayor provecho de ellas. En efecto, si la empresa cuenta con un área de almacenamiento de materia prima o productos terminados y la misma posee un buen sistema de control logístico para la distribución, esto permite garantizar la calidad, durabilidad, manejo adecuado de producción y entregas a tiempo en los productos que ofrece (Isla & Tolentino, 2021).

Así mismo, la logística global es una de las principales tareas de las operaciones comerciales, que tiene como objetivo mejorar el nivel de servicio al cliente, reducir la inversión en inventario en el almacén, brindar flexibilidad bajo demanda, así como la imagen de la empresa. La efectividad del sistema de distribución depende del comportamiento de los intermediarios, es necesario diseñar la red logística para realizar la planificación de pedidos, controlar los niveles de stock, analizar los pedidos de producción y muchas veces evaluar a los proveedores (Mejía, San Andrés, & Paredes, 2019).

La logística, se ha convertido en un área fundamental para el crecimiento de las empresas. Se usa firmeza, audacia e inteligencia al tomar las decisiones y acciones que la empresa necesita para consolidarse en el tiempo; se da como resultado claro en aspectos como el valor del producto final. A la vez ayuda a aumentar el nivel de competencia de la marca. En estos tiempos, no basta con tener un producto ganador y un precio competitivo, es necesario brindar el mejor servicio al cliente, y administrar adecuadamente los recursos que entran en la cadena de suministro de la empresa. Este nuevo enfoque del concepto de logística nos permite considerar la buena logística

como una ventaja competitiva para cualquier empresa, pues su desarrollo brinda enormes oportunidades de lucro, en las operaciones de aporte de la empresa; como mejorar los niveles de inventario y mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente mediante entregas completas y puntuales.

Las estrategias de competitividad en los países de América Latina y el Caribe, se han focalizado frecuentemente en la apertura de nuevos mercados, reducción de aranceles y en la facilitación de los procesos aduaneros. Sin embargo, la falta de infraestructura física y tecnológica, así como fallas regulatorias en la competencia de los servicios logísticos (incluido por cierto el transporte), también, afectara significativamente la competitividad del comercio, al incidir en el costo y la fluidez de los bienes y servicios exportados, así como en los precios finales de los bienes y productos que la población consume. (Pérez & Sánchez, 2019, pág. 3)

La logística en América Latina, tiene aún déficit en su manejo dentro de las organizaciones en comparación al manejo logístico de países del primer mundo. El índice de logística de mercados emergente en el 2021, menciona que México se colocó en la séptima posición al obtener una calificación de 5.91 puntos, ascendió un lugar respecto al obtenido el año previo, Chile se situó en la posición 12, mientras que Brasil se mantuvo en el sitio 16, Uruguay subió un peldaño (23), Perú quedó similar (25), y Colombia al puesto (27), Ecuador ganó una posición (35), Argentina descendió cinco lugares (36) mientras que Paraguay subió dos sitios (43), en tanto, Bolivia se quedó en la misma posición (44) y Venezuela ocupó una vez más en la última posición del índice logístico. (Juárez, 2021)

Si se compara, la logística de países del primer mundo con América Latina; y, según los datos que se menciona en los párrafos anteriores, es evidente que las empresas en su mayoría no poseen un modelo de logística y en la actualidad es importante porque muchas empresas tienen problemas con el manejo de procesos logísticos, lo que dificulta dentro del abastecimiento, producción y distribución. Como se observa en los datos recopilados, Ecuador se encuentra en la posición 35 dentro del índice de

mercados emergentes del 2021, y muchas empresas consolidadas a través de los años, aún tienen dificultades de logística dentro de sus organizaciones.

En un acercamiento al contexto nacional, se procede a indagar antecedentes investigativos que nos ayudé con la información relacionada al tema propuesto del proyecto, en diferentes repositorios digitales, revistas y libros.

Es necesario mencionar, el trabajo investigativo sobre la incidencia de la gestión logística e inventarios en la rentabilidad de la empresa DISPROVEF ECUADOR S.A. en la ciudad de Guayaquil, Almeida & Cabezas (2021, pág. 21) menciona que el estudio es examinar el impacto de la gestión logística en la rentabilidad de una empresa veterinaria que vende productos que incluyen la venta al por mayor y por otro lado a otras con ventas de vacunas, productos farmacéuticos, servicios médicos y suministros de peluquería. El problema de esta empresa son los problemas en el manejo de los productos, que se ofrecen a la venta, como la falta de un sistema logístico para recibir, almacenar y distribuir la mercadería, lo que conlleva al transporte de los pedidos.

En la investigación analizada menciona que es importante, la gestión de logística dentro de una empresa, así mismo la logística es una parte dentro de la cadena de suministro la misma, que se encarga de mejorar el servicio al cliente, optimizar recursos, tiempo y transporte al menor costo posible, además, de almacenar eficaz y eficiente los bienes o servicios, en efecto no solo es bajar los precios a sus productos, más bien es importante la satisfacción al cliente y a su vez este le da un valor agregado a la empresa. Es evidente, que las MIPYMES en Ecuador, carecen en su mayoría de la gestión logística, lo cual, reduce la competitividad y la rentabilidad de las empresas en el país.

Además, se procede con la revisión de trabajo investigativo de logística comercial y la competitividad de las MIPYMES del sector calzado deportivo en Tungurahua, el cual, menciona que las organizaciones investigadas carecen de un personal adecuado

debido a que, no se encuentre preparado para diagnosticar y organizar un plan de la logística comercial para distribuir sus productos a nivel de la provincia, otra de las causas principales es que al contar con un personal muy tradicional la empresa no tiene avances en el desarrollo comercial, estas organizaciones carecen de un sistema que controle y ayude a que los dueños emprendan un sistema de comercio que lleve sus productos al cliente de manera rápida y eficiente, a tiempo y se cumple con los objetivos. (Bonito, 2018, pág. 20)

Al contrastar con la información de la empresa, existe desinformación sobre la logística comercial; la empresa administra con hábitos tradicionales y su comercialización en el mercado es deficiente dentro del área de distribución. En el año 2018 existían 25 clientes potenciales, 5 empresas, a los cuales se despachaba 7000 sacos mensuales; el año 2019 contaban con 19 clientes, 4 empresas, se despachaba 5000 sacos mensuales; el año 2020 se quedaron 17 clientes, 2 empresas, se despachaba un total de 3600 sacos mensuales; el 2021 se mantuvieron valores del 2020. Lo ocurrido en los últimos 3 años sucede a dificultades como: inconvenientes con el transporte, incorrecta distribución del producto, *packing* deficiente, errores en pedidos y demás (Bolhi Market, 2021).

En consecuencia, de todo lo mencionado el problema científico radica en que la empresa a pesar de sus años de funcionamiento en el mercado posee hábitos tradicionales deficientes, al no poseer una logística comercial presenta dificultades como: la incorrecta distribución del producto, inconvenientes con el transporte, *packing* deficiente, entregas a destiempo, etc. Esto no permite tomar decisiones correctas para el bienestar de la empresa. Por lo cual, la información para gestionar el área de distribución es inherente.

En este sentido, mediante el estudio, se busca dar una posible solución, que se centra en la idea a defender, la misma que es: El modelo de logística comercial permite la mejora del proceso de distribución de frutas exóticas. Caso Bolhi Market.

En tanto, en el trabajo de investigación se define el objetivo general.

- Diseñar un modelo de logística comercial para la mejora del proceso de distribución de frutas exótica en la empresa Bolhi Market.

Los objetivos específicos, que se desarrollan dentro del proyecto de investigación se desglosan en los siguientes:

1. Fundamentar teóricamente los principales conceptos relacionados con logística comercial de productos.
2. Analizar la situación actual de logística y distribución en la empresa.
3. Identificar los principales componentes de un modelo y procedimiento de logística comercial aplicable en la empresa.

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo y tiene un alcance de tipo descriptivo, el objetivo es diseñar un modelo de logística comercial, de igual manera, el proyecto tiene un diseño de estudio no experimental, debido a que se analiza situaciones actuales ya existentes; además, es de tipo transaccional porque se toma información una sola vez en un determinado periodo de tiempo para estudiar la variable recopilada (Hernández, Fernández, & Baptista , 2014).

De acuerdo con lo mencionado se justifica dentro del proyecto que la importancia de la logística en los negocios se convierte en un tema generador de economías de escala, de utilidades, de tiempo y lugar, es decir, el llegar a tiempo con los clientes no es un valor agregado, es hoy una condición establecida en las operaciones de comercio internacional. Para cualquier empresa exportadora, las relaciones con los clientes y conservar sus actividades comerciales son las que mantienen la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Permite mejorar las actividades comerciales de la empresa Bolhi Market, la misma, no posee una logística comercial establecida, y se realiza este proyecto con el fin de

mejorar, retomar y aumentar la cartera de clientes y ventas que tenían en años anteriores, con un buen modelo de logística comercial, la empresa no solo se mantiene en el mercado, también, se triunfa porque es importante esta actividad en los movimientos de globalización económica, nuevas tecnologías y soporte a la actividad industrial, comercial o de servicios.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. La logística, evolución y sus componentes

Inicialmente, se parte del término, logística, el cuál a través de los años ha evolucionado y ha tenido varios cambios; el término logística nace en la antigua Grecia en el entorno militar, en los años 30 empieza a diferenciarse del ámbito militar y da un cambio al ámbito industrial, ya para la segunda guerra mundial evoluciona de forma rápida con el fin de optimizar recursos militares. La logística comercial apareció al finalizar la guerra, al relacionarse los hombres con el mundo comercial después de la posguerra. A continuación, en el cuadro 1 se presenta un resumen de la evolución de la logística y sus importantes características desde sus inicios hasta la actualidad:

Cuadro 1. Evolución histórica de logística

Época	Eventos Relevantes
1901	Primer texto que hace referencia a una distribución.
1922	Se define por primera vez al marketing al hacer referencia a la distribución física.
1940	La logística era utilizada para la provisión de tropas y tiempo de guerra.
1956-1965	Mayor preocupación por el servicio al consumidor al mínimo costo logístico.
1971-1979	Fuerte orientación a la administración de materiales por la incertidumbre en la obtención de insumos.
1980	Liberación de transporte fomento el incremento de la productividad a través de una mejor coordinación de distribución, manufactura y abastecimiento.
1990	Fuerzas integradoras de la logística, globalización de los mercados.
2000	El control del flujo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta de acuerdo con los requerimientos del cliente.
2004	El movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado.
2008	Logística es el conjunto de actividades que tienen por objeto colocar al mínimo coste una cantidad determinada de producto en el lugar y momento que es demandada.
2010	La Logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante-y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.
2015	La logística comercial es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio especialmente de la distribución las actividades de la logística.
2016	La logística es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministros encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes.

Fuente: modificado a partir de Mancheno, Villalba, Hurtado, & Gamboa (2018); Bonito (2018); Castellanos (2021)

En la actualidad, según la literatura revisada, existen varios conceptos, que van desde los más simples a los más complicados según cada autor. De otro modo la logística en términos sencillos se define como un proceso de planear, implementar y controlar los flujos de bienes y servicios que lleguen en condiciones óptimas al cliente final. A sí mismo la logística juega un rol importante dentro de las empresas, está enfocado directamente a la satisfacción del cliente, entrega pronta del producto, calidad, costo mínimo, entre otros. Además, implica la integración de varios procesos, que se observa en la figura 1.

Dentro de las organizaciones, según el giro de negocio, aumenta o disminuye el proceso logístico, pero en su mayoría empiezan con el abastecimiento de materia prima, la misma que inicia con la selección de proveedores, además, se cotiza los precios para después realizar la compra y el seguimiento hasta llegar al almacenamiento, una vez realizado este proceso pasa la producción o elaboración del producto, en este punto se desarrolla ya el producto terminado, obviamente dentro de este proceso existen más subprocesos para obtener el producto final, se continua con el proceso se llega a la distribución y almacenamiento dentro de la empresa, se tiene un stock para continuar con la distribución y entrega, hasta llegar a nuestros clientes, con el producto, bien o servicio para su consumo.

Figura 1. Procesos logísticos

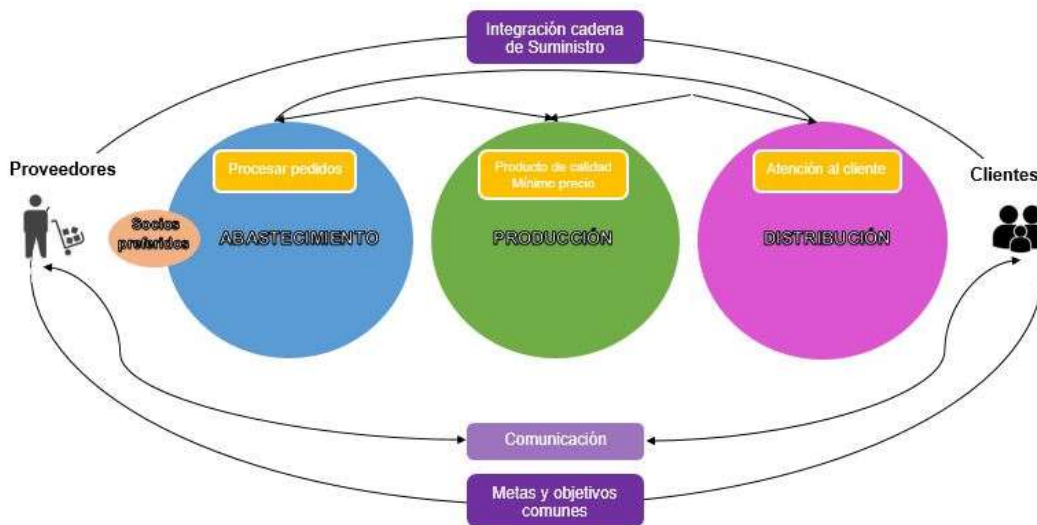


Fuente: modificado a partir de Isla & Tolentino (2021)

La función importante de la logística se basa en administrar eficaz y eficiente los flujos

físicos de la empresa, desde el abastecimiento de la materia prima con la búsqueda de proveedores hasta la entrega del producto, bien o servicio que llegue en óptimas condiciones al cliente final, se tiene en cuenta los recursos, que se utilizan ya sean esto humanos, financieros, etc. También, los servicios que utilizan como el transporte, subcontratos de almacenes, entre otros, obviamente se optimiza en lo mínimo en cada proceso mencionado, en otras palabras, la logística se encarga de gestionar los flujos de compras, distribución y devolución de un bien o servicio.

Figura 2. Función de la logística



Fuente: Tomado a partir de Castellanos (2021)

La importancia de la logística, radica en la necesidad de mejorar el servicio de un cliente, se optimiza la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible; algunas de las actividades que derivan de la gerencia logística de una empresa son las siguientes, según Castellanos (2021):

- Aumento en líneas de producción
- La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- La cadena de distribución mantiene cada vez menos inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización se traducen en los siguientes beneficios:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para empezar el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional. -
- Coordinación óptima de todos los factores que influye en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliación de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

En definitiva, la logística se encarga de poner productos apropiados, en el lugar específico, en menor tiempo posible, al menor costo y con una calidad excepcional, esto permite tener mayor rentabilidad dentro de la empresa. Cabe recalcar que los puntos mencionados son importantes, lo cual, genera un valor agrado a la empresa, esto permite mantener a los clientes y no solo eso, sino que genera competitividad en relación con otros.

1.2. Estructura de la Logística

La logística como todo sistema, su análisis y la comprensión de este se obtienen a partir del estudio de sus componentes, como menciona Faichin (2018)) el sistema logístico posee los siguientes subsistemas:

Figura 3. Sistemas logísticos



Fuente: modificado a partir de Faichin (2018)

Dentro de estos sistemas logísticos, el de abastecimiento se concentra en la función de compra, almacenamiento, recepción, además, incluye lo que es la búsqueda, selección y seguimiento de los proveedores de nuestra materia prima. Mientras que

en la de planta comprende actividades como el pago de luz, agua, combustible de transporte, etc., sin olvidar, también, el cuidado del medio ambiente. En cambio, en la de distribución comprende el envío del producto terminado a diferentes lugares de comercialización en los distintos mercados y clientes. Y finalmente, la de producción se concentra en los subsistemas de abastecimiento y servicios de planta que unidos comprenden la fabricación de bienes o servicios dentro de la empresa. La logística además desempeña cinco papeles o roles en las empresas como menciona Iglesias (2022) a continuación:

Control del inventario: Controlar el inventario es básico para acometer un adecuado proceso logístico. Conlleva analizar los motivos por los que se producen diferencias de inventario e intentar mejorarlos, pues cualquier mejora para reducir estas diferencias se traduce inmediatamente en un incremento del beneficio neto, convirtiéndose así en una nueva vía de ingresos.

Procesos operativos en el almacén: Son todas las actividades operativas, que se desarrollan dentro del almacén por un conjunto de recursos materiales y humanos, en especial el proceso de *picking*, que es la recogida y combinación de cargas unitarias que conforman el pedido de un cliente. Los objetivos son realizar las tareas sin errores, con la calidad requerida por el cliente, y mejorar la productividad.

Transporte de distribución: Se denomina última milla al último tramo del trayecto que recorre un pedido antes de ser entregado a su comprador. Trabajar en mejorar los procesos de entrega a los clientes finales, se realiza cada día de una forma más rápida y eficiente tanto en costes como en aspectos medioambientales es uno de los grandes desafíos actuales de la logística.

Trazabilidad: La trazabilidad es la localización de los productos en el espacio y en el tiempo, que permite, de forma fehaciente y en cualquier momento, la reconstrucción del proceso íntegro de compra: producción, almacenaje, transporte, distribución y venta.

Logística inversa: En la gestión empresarial actual, el ciclo inverso de la mercancía adquiere cada día más importancia como consecuencia de un consumidor más exigente y unas normativas que persiguen mejorar la sostenibilidad de nuestro planeta. Tener definidos de una manera adecuada los flujos de la logística inversa es un factor básico para garantizar el servicio al cliente y la responsabilidad social de la empresa. La logística cada día se vuelve más importante dentro de cada empresa, y la función que cumple es la planificación y la gestión del flujo de material, para que dentro de los procesos logísticos sea más eficiente y eficaz al momento de producir, y brindar un producto terminado con las especificaciones que los clientes solicitan como son calidad, menor costo y sobre todo que marque la diferencia con la competencia.

Dentro del tema abordado, un punto principal es el sistema de costo logístico, la entrega y la logística son factores fundamentales dentro de la empresa, el desembolso de los productos, la competencia y demás son elementos que relacionan la distribución con el éxito de las ventas dentro de la empresa, es por eso, que se establece los costos, un documento, una contratación, etc. Implica costos y tiempos diferentes y dentro de la empresa todos estos factores se toman en cuenta. Esto permite tener un mayor control y sobre todo diseñar procesos flexibles con el fin de generar una ventaja competitiva con relación a la competencia, además, de diferenciarse y ser la primera opción de los clientes.

Los costos logísticos son todos los que se generan en la cadena de valor como el transporte, el almacenamiento hasta llegar con el producto final al cliente, además estos valores son fundamentales dentro de la logística de abastecimiento porque su impacto es decisivo en la toma de decisiones en un largo plazo dentro de la empresa. Los costos logísticos son la suma de los costos de distribución y los de aprovisionamiento. Asimismo, el citado autor considera dentro de los costos de aprovisionamiento a los costes de compras y los de almacenamiento. En ese sentido, se aseveran que los costos logísticos incluyen, también, los que dan previo a la distribución física de los bienes, puesto que forman parte de la cadena de valor y

abastecimiento. (Isla & Tolentino, 2021)

Figura 4. Costos logísticos



Fuente: Tomado a partir de Isla & Tolentino (2021)

Es una derivación y contribución al plan estratégico del negocio; en él se detallan la misión, visión, los objetivos estratégicos y el programa de acciones para guiar la gestión logística a todo nivel. Se desarrolla en los niveles más altos de la compañía y su horizonte de tiempo se despliega en un lapso de tres a cinco años. Se ha dicho que una estrategia logística cuenta con tres objetivos fundamentales (Ballou R. , 2004):

Figura 5. Objetivos de las estrategias de la logística



Fuente: modificado a partir de Faichin (2018)

La planeación a largo plazo de la logística, contempla otros parámetros como el plan de servicio al cliente, la administración de los tiempos rectores ¿cuánto tiempo lleva convertir un pedido en dinero?, la integración de los aspectos inherentes a la organización (concepto de la administración de la cadena de suministro), la

administración concertada (proceso por el cual la fabricación y los tiempos de entrega se vinculan a las necesidades del mercado) y la globalización (Ballou R. , 2004).

La logística como ventaja competitiva hoy en día es competir con efectividad en la presente economía mundial, las compañías desarrollan e instrumentan estrategias logísticas que las hagan diferentes de sus competidores nacionales e internacionales; la empresa es un productor con bajos costos o dar a los clientes un alto valor en términos de calidad del producto, distribución adecuada y apoyo al cliente. La razón de la investigación es analizar el efecto en la implementación de la logística integral para lograr competitividad. Si las empresas se enfrentan a mercados altamente competitivos el desarrollo de ventajas competitivas adquiere mayor relevancia es por ello, que se le llama ventaja competitiva. El desarrollo de ventajas competitivas adquiere mayor relevancia si las empresas se enfrentan a mercados altamente competitivos. Con esta hiper competitividad en los sectores público y privado, caracterizada por un ambiente altamente exigente, se encuentra que la sociedad y los consumidores finales son cada vez más exigentes en cuanto a calidad, precio, servicio y variedad; por lo que los esfuerzos en la empresa son encaminados a la creación de valor a través de una herramienta estratégica, como la logística integral, que permita lograr ventajas comparativas y competitivas dinámicas (Martínez , 2013).

En la actualidad, las empresas están más conscientes de la ventaja competitiva, que brinda tener una buena logística, las empresas globales poseen una gestión logística más estructurada, que si se compara con la de Latinoamérica es deficiente y la mayoría de las empresas no logran ver como una ventaja competitiva en el mundo de los negocios a la logística. En el estudio, realizado por Flores (2020), menciona que en México aun de ser cierto, que las Pymes, realicen actividades de la Cadena de suministro, algunas todavía lo hacen de manera inconsciente y empírica, sin tener una noción más exacta sobre cómo llevar a cabo sus actividades de manera eficaz y que eso sea lo que las lleve a tener una ventaja competitiva frente a las demás, ya sea mediante la diferenciación o a través del liderazgo en costos. Por ello, se tienen que disminuir sus desventajas y convertirlas en ventajas; cubrir las carencias que tienen

por medio de una planeación y un control logístico, que les permita minimizar los riesgos y mejorar la calidad de su servicio.

En relación con lo mencionado, cabe recalcar en Ecuador ocurre algo similar las empresas carecen de desinformación y las MiPymes en su mayoría se manejan de manera empírica, por diferentes razones. La logística dentro de las empresas brinda ventaja competitiva con la competencia, se basa en ofrecer calidad, seguridad, precio justo en los productos, bienes o servicios a los clientes, además, en un mundo globalizado tantas empresas quieren mantenerse vivas dentro del mercado, lo cual, incorpora modelos de procesos logísticos que marcan el éxito dentro de las empresas.

1.3. Modelo Supply Chain Council (SCOR)

El SCOR es un modelo desarrollado por el *Supply Chain Council*, una organización independiente y sin ánimo de lucro, fundada en 1996 por dos empresas consultoras de Boston, con el fin de analizar y describir todos los procesos presentes en la cadena de suministros. Hudson y Lama en sus libros: *the scor model for supply chain strategic* y análisis del modelo SCOR para la gestión de la cadena de suministro, El modelo SCOR fue creado con el objetivo de diseñar un modelo ideal para representar las cadenas de suministro que abarcan desde los proveedores hasta el cliente (Iglesias, 2013). Según Lama & Lario (2005) este Modelo está organizado alrededor de cinco Procesos Principales de Gestión: 1. Planificación (Plan); 2. Aprovisionamiento (Source); 3. Producción (Make); 4. Distribución (Deliver); 5. Devolución (Return). respectivamente, hacen una retroalimentación y explican en que consiste cada uno de estos pasos:

El modelo SCOR, está distribuido en base a los cinco procesos de gestión mencionados en la sección anterior. Las interacciones y movimientos de la organización visibilizan los procesos que involucran desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. Delante, se describen los procesos de gestión del modelo SCOR y los principales elementos que lo conforman según Lama & Lario (2005):

Cuadro 2. Los cinco procesos principales del Modelo SCOR

PROCESOS	
Planificación	<p>Este proceso cumple con dos funciones dentro del modelo, la primera es contraponer los requerimientos de la demanda frente a los recursos existentes; y, la segunda es integrar los elementos de los demás procesos. La planificación incluye elementos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorización de los elementos solicitados por la demanda. • Proyección en la infraestructura, inventario, producción, distribución y capacidades tangibles e intangibles • Organización de cadenas de suministro, dosificación de recursos, fases de entrada y salida del producto, incrementos productivos y ciclos de vida de productos.
Aprovisionamiento	<p>El proceso de abastecimiento implica las acciones que relacionan al sistema con sus proveedores, incluye actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición, Recolección, recepción, ingreso, almacenamiento y despacho de materiales. • Certificación y retroalimentación de parte del proveedor, control en la carga y traslado del producto, contratos y pagos a proveedores. • Administración de la bodega, inventarios de materia prima. • Gestión y aplicación de políticas para proveedores.
Producción	<p>Este proceso contiene las actividades encaminadas a la transformación de la materia prima en producto elaborado o semielaborado, incluye actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud, recepción y entrada de materia prima en procesos industriales. • Fabricación, empaque, embalaje, despacho y control de productos elaborados. • Cambios en la ingeniería de la industria, equipos e instalaciones, programación de la producción, capacidades instaladas y aprovechadas. • Administración de bodegas, inventarios y transportación de materia en procesamiento. • Gestión de políticas de producción.
Distribución	<p>El proceso de distribución y entrega concierne actividades que vinculan a la organización con los clientes, incluye actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de pedidos; creación y desarrollo de bases de datos de consumidores, productos y precios; créditos, cobranza y facturación. • Administración de almacén para el producto elaborado, separación de pedidos, embalaje, etiquetado, consolidación, cargue y gestión de la movilización de productos finales. • Gestión y conocimiento de políticas de los canales de entrega de la organización.
Devolución	<p>Los procesos de retorno comprenden actividades ligadas al manejo de las devoluciones que realizan, por un lado, los proveedores de la empresa y por otro, los clientes. Esto comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Devoluciones al proveedor, implican las actividades de devolución de materia prima al proveedor; la comunicación, reproducción de la documentación y la devolución física del producto. • Devoluciones de clientes, implican las actividades de devolución del producto por el cliente, además, de la comunicación, generación de documentación, recepción física y disposición del producto.

Fuente: modificado a partir de Faichin (2018)

Figura 6. Estructura de Modelo SCOR



Fuente. Tomado a partir de (IONOS, 2020).

La creación de un plan de acción basado en el modelo SCOR, se compone de tres niveles: cada uno de los niveles posee indicadores de gestión que miden varios elementos del desempeño como confianza en el cumplimiento, capacidad de respuesta, costo, flexibilidad y activos utilizados. Además, de esto, existe un cuarto nivel, el de implementación, donde figuran los procesos, que se espera mejorar, se practica los cambios en planes piloto que posteriormente se evalúan y extienden en toda la organización (Poluha, 2007). A continuación, se definen los niveles según Lama & Lario (2005):

Nivel 1 Superior (macroprocesos): en este nivel se deciden los atributos con los que la organización compete en el mercado, es decir, los objetivos de rendimiento competitivo con que la empresa cuenta. Se determinan las tácticas y estrategia que incluyen los procesos de gestión antes mencionados (Amaya & Vilorio 2014).

Nivel 2 Configuración (procesos): En este segundo nivel la organización considerar 26 categorías de procesos, que se distribuyen 5 en plan, 3 en aprovisionamiento, 3 en manufactura, 4 a distribución, 6 a devolución (3 a aprovisionamiento y 3 a distribución) y 5 de apoyo (Sangri, 2014). Existen subcategorías llamadas source, make y deliver en tres categorías: fabricación contra almacén (make to stock), fabricación bajo pedido (make to order) y diseño bajo pedido (engineer to order). por otro lado, Return contempla tres categorías: producto defectuoso, producto para mantenimiento general y reparación, producto en exceso (Pinto, 2016).

Nivel 3 Elementos de procesos (actividades): En este nivel se desarrollan los procesos de la cadena de suministro con sus respectivos elementos. *Supply chain integration* SCOR model Zhou (2011) incluye las definiciones para cada proceso; la información incluye inputs y outputs, métricas del proceso y las mejores prácticas para los niveles. Detalla de forma específica las categorías en elementos de procesos. Cada elemento se grafica en una secuencia lógica (rectángulos y flechas), con entradas (inputs) y salidas (outputs) de información. En este nivel se evalúan los rendimientos de cada proceso y elementos a través de índices, de manera, que se encuentre las diferencias de rendimiento entre los procesos y elementos de la CS. Finalmente, las empresas tienen la opción de perfeccionar sus tácticas operacionales y seleccionar las prácticas que mejor funcionan con relación a las capacidades instaladas de los sistemas en que la organización está inmersa.

Nivel 4 Tareas específicas (tareas y prácticas específicas): Cada una de las actividades está compuesta de tareas específicas con prácticas diferenciadoras. Crear y evaluar el desempeño de la cadena en base al modelo SCOR, comparar desempeño actual con las prácticas nuevas, para después identificar la tecnología de información necesaria para realizar los cambios requeridos y monitorear los resultados (Salazar, Cavazos, & Nuño, 2012).

El modelo SCOR nos brinda una visión amplia y tecnicada de los procesos logísticos,

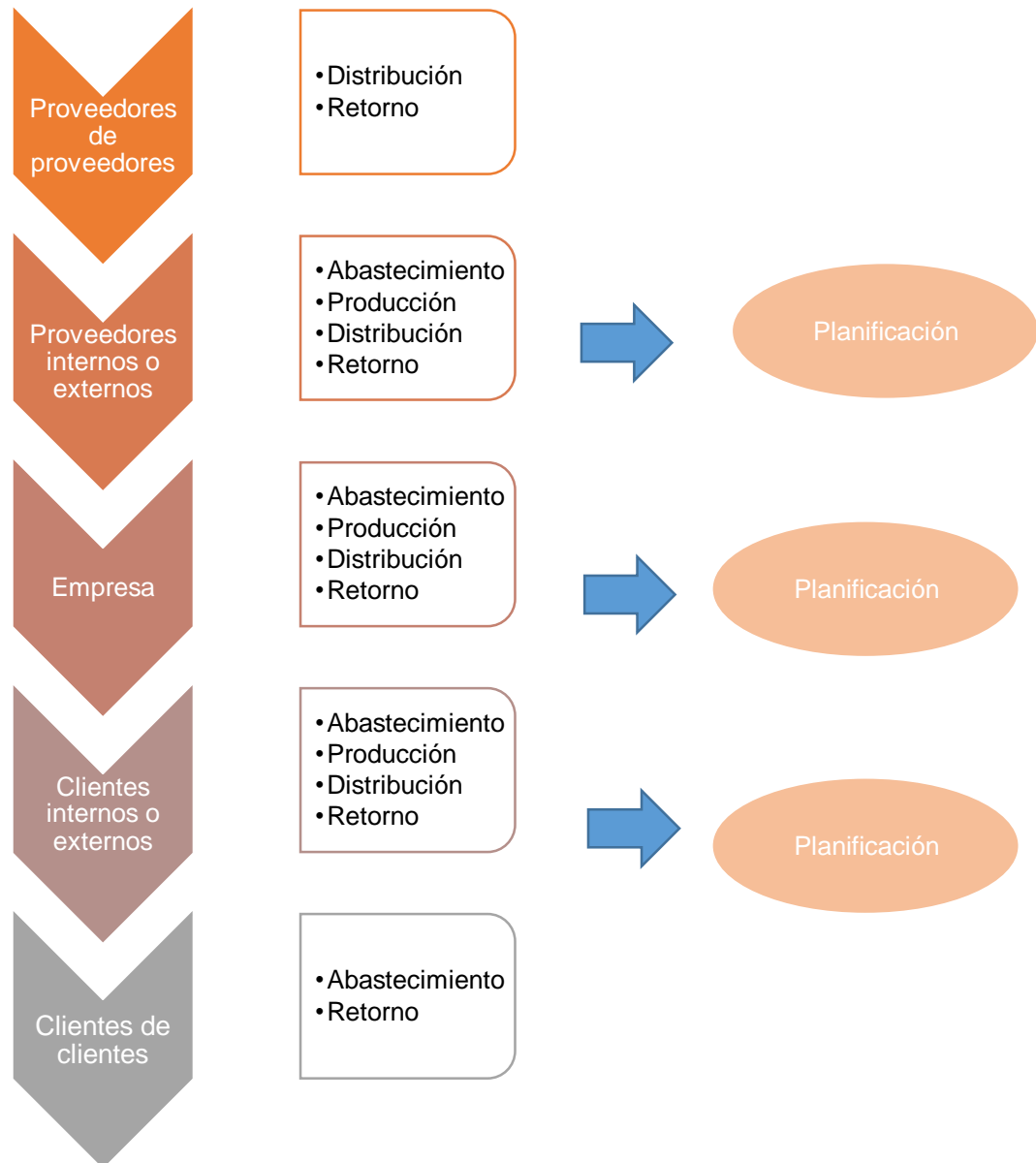
se enfoca en dar respuestas a indicadores estandarizados a través de fórmulas predefinidas (Gillet & Seno, 2014). La aplicación de una terminología común permite realizar un análisis más controlada en nuestras redes de distribución y empresas, debido a que cuenta con procesos e indicadores claros (Lama & Lario, 2005).

El modelo SCOR demuestra eficacia en su aplicación en empresas y redes de diferentes tamaños, lo que otros modelos como BSC o CPFR no realizan, incluso adquieren prácticas internacionales en su aplicación. Se considera a SCOR como un modelo especializado en cadenas de suministro, mientras que los otros modelos abarcan esquemas más generales de una organización (Bellver & Guijarro, 2013). Este modelo se considera una metodología formal y estructurada que permite la evaluación, análisis y diseño de operaciones propias de cadenas de suministro (Garay, 2017).

El SCOR permite desarrollar mejoras en los siguientes ámbitos de la organización:

- Desarrollo de la estrategia: identificación, instrumentos, implementación de las estrategias de la cadena de suministros dentro y a través de las organizaciones.
- Fusión, adquisición o liquidación de empresas o cadenas de suministro. De acuerdo a las metas operacionales de la organización.
- Optimización de suministros y reingeniería. Mejoramiento tanto de cadenas de suministro individuales, como de redes o clusters.
- Estandarización de los procesos fundamentales del negocio, por medio de la mejora del control y de los costos operacionales.
- Alineación en la gestión, por medio de la estandarización de herramientas de gestión, la presentación de informes, y las estructuras organizativas.
- Creación e implementación de nuevas operaciones de puesta en marcha (startups) para la organización y la cadena de suministro.
- Benchmarking para evaluar a la competencia tanto cualitativa como cuantitativamente.
- Outsourcing: Identificar procesos que no agregan valor a la organización y subcontratarlos.

Figura 7. Modelo y procedimiento para mejorar el proceso de distribución



Fuente: Elaboración propia

En resumen, la logística comercial es muy importante dentro de las organizaciones, porque permite mejorar el servicio al cliente, se optimiza recursos en las diferentes fases que pasa un producto en su fabricación, además, de menor costo en transporte, esto permite optimizar muchos recursos e incrementa la competitividad y rentabilidad

de la empresa, esto a su vez nos permite alcanzar niveles muy altos en beneficio de la empresa. El modelo SCOR nos brinda una visión más amplia y tecnicada en los procesos logístico, se enfoca en dar respuestas y soluciones a problemas en las redes de distribución y la empresa en general, debido a que posee procesos e indicadores claros.

Este modelo SCOR demuestra eficacia en la aplicación dentro de empresas, se mejoran los procesos logísticos, este modelo se especializa en cadena de suministros, mientras que otros modelos lo toman de una manera general en las empresas, a su vez permite la evaluación, análisis y diseño de operaciones propias de cadenas de suministros.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es detallar el diseño metodológico y analizar la situación de logística y distribución en la empresa, la investigación tiene un enfoque cuantitativo, para desarrollar los siguientes aspectos: 1) Abastecimiento, 2) Producción, 3) Distribución, 4) Retorno. Proceso o actividad, que se desarrolla dentro de cada uno de los pasos del Modelo SCOR, al tabular los datos se determina cuales procesos mejora la distribución de frutas exóticas dentro de la empresa.

La investigación tiene un alcance de tipo descriptivo, el objetivo del proyecto es diseñar un modelo de logística comercial para la mejora del proceso de distribución de frutas exótica en la empresa Bolhi Market, con esta información, establecer los procesos necesarios dentro del Modelo SCOR para conseguir que el proceso de distribución sea exitoso.

De igual forma, este proyecto tiene un diseño de estudio no experimental, se analiza situaciones actuales ya existentes; además, es de tipo transaccional porque se toma información una sola vez en un determinado periodo de tiempo para estudiar la variable recopilada (Hernández, Fernández, & Baptista , 2014).

En cuanto a la población está conformada por tres diferentes tipos, específicamente por los propietarios y todos los colaboradores dentro de la empresa, por otro lado, se tiene a los proveedores y clientes; se obtiene esta información de los documentos de la empresa proporcionada por los dueños, la misma que está actualizada del último año 2021. Se toma toda la población para la investigación, no es necesario una muestra, porque los sujetos no exceden a 100 personas.

Tabla 1. Población

Descripción	Personas
Administrativo	7
Proveedores	10
Clientes	19
Total	36

Fuente: Tomado a partir de Bolhi Market (2021).

La técnica, que se utiliza para recabar información, es la encuesta con un cuestionario estructurado en preguntas que está dirigida a los propietarios, trabajadores, proveedores, clientes, la cual, es una herramienta que proporcionara información de la variable de estudio en relación con la problemática de la investigación. Así mismo, se recomienda realizar una ficha de observación a los proveedores de la empresa Bolhi Market para abordar más de cerca la problemática que vive la empresa actualmente. Además, el instrumento se aplica de forma presencial a las personas antes mencionada, debido a que nuestros proveedores y clientes encuestados se encuentran en otra provincia, la recolección de información se realiza en los días laborables de la empresa, lo que facilita la recolección de datos.

Cabe resaltar que previamente a la aplicación del instrumento de investigación se tiene que validar a través del juicio de especialistas, por lo tanto, se recurrió a la Mg. Aiden Llerena, Mg. Fredy Ibarra y Mba. Javier Gutiérrez quienes completan una ficha de validación elaborada por Moposita (2019) con puntuaciones que comprende una escala, donde 1= nada aceptable a 5= muy aceptable ante cuestiones de imparcialidad, congruencia, redacción, orden, presentación del instrumento, pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos y definición de alternativas de respuesta por pregunta. Las fichas de validación se muestran en anexos con sus respectivos argumentos y sugerencias de los expertos, a partir de los cuales se modifica y se estructura la encuesta.

2.1. Diagnóstico de la empresa comercializadora de frutas exóticas

Se analiza a la empresa comercializadora de frutas exóticas Bolhi Market que distribuye productos al por mayor de la cual, 19 cliente son los que adquieren los productos, en una cantidad grande con montos aproximados de 500 unidad c/u, en cada mes, además, la empresa posee 10 proveedores que le abastecen de productos mensual con un aproximado de 1000 unidades c/u. Se analiza, también, a los colaboradores de la empresa para estudiar la situación actual de la logística y distribución dentro de la empresa. En la tabla 1. se detalla las personas encuestadas.

Tabla 2. Personas encuestadas

Nombre de los clientes	Cantidad de producto en sacos que adquieren (mensual)
Elena Zurita	400
Guadalupe Supe	300
Esperanza Supe	500
Ermíña Chacha	350
Gustavo Guambo	200
Pilar Tueta	250
Delia Palate	300
Sandra Ibles	500
Ligia Supe	150
Ana Viñan	350
Rosa Supe	500
Yola Pilla	250
Roció Palate	450
Norma Supe	300
Diana Tingo	250
María Supe	400
Ximena Supe	350
Margarita Vega	500
Nombre de los proveedores	Cantidad de producto en sacos que proveen (mensual)
Saúl Carrillo	1200
Rosa Sottto	800
Vicente Agreda	750
Franklin Agreda	1100
José Díaz	800
Francisco Merino	600
Hernán Asila	900
Pedro Calva	700
German Carillo	1100
José Barrera	900

Fuente: Elaboración propia

2.2. Modelo de logística comercial aplicable a la empresa

El presente modelo de gestión logística contribuye a que la empresa Bolhi Market, logre obtener una mejor distribución de frutas exóticas, por lo tanto, mejorar su rentabilidad. Este modelo ofrece ventajas como: orientación a la gerencia en la toma de decisiones respecto al proceso de compras, almacenamiento, distribución y gestión de inventarios, sin embargo, este modelo requiere el compromiso de los colaboradores de la empresa, porque permite un constante planeamiento, organización, dirección y control. Para la realización del modelo se tomó en cuenta las respuestas de los

encuestados y la aplicación de estrategias para la mejorar la gestión logística.

Finalidad

El modelo tiene por finalidad establecer las prioridades necesarias de gestión en cada uno de los procesos logístico y consecuentemente mejorar la distribución logística y por ende un aumento de rentabilidad de la empresa.

Objetivo

- Diseñar el modelo de logística comercial para la mejora del proceso de distribución de frutas exótica, Caso Bolhi Market.

Propuesta

Se toma en consideración la estructura del Modelo SCOR y en base al diagnóstico realizado en la empresa Bolhi Market, se ha desarrollado un modelo de gestión y se adapta los principios del modelo SCOR a la realidad de la empresa. Para ello se ha considerado dividir el proceso global en subprocesos, cada uno de los cuales están íntegramente vinculados y operan en conjunto de inicio a fin desde el abastecimiento hasta la entrega del producto al cliente final.

A continuación, se define la propuesta de implementación del modelo SCOR en la gestión logística para la empresa Bolhi Market, para ello, primero se desarrollan los siguientes puntos se toma como base la figura 8.

Figura 8. Estructura del modelo SCOR



Fuente: Elaboración propia

2.3. Niveles del modelo SCOR

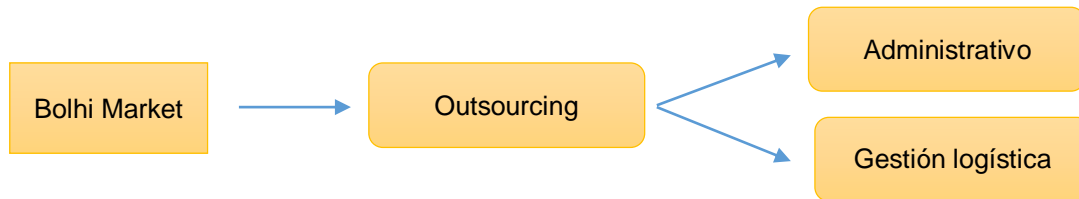
Nivel 1: Macroprocesos

En este nivel se desarrolla una estrategia de plan, source, make, delivery que mejore a la empresa.

Plan (PLANIFICAR)

Estrategia de planificación: Para mejorar la empresa Bolhi Market, es necesario realizar una contratación outsourcing para el departamento Administrativo y Gestión logística, lo que permite establecer acciones y objetivos que lleven a mejorar la distribución de productos.

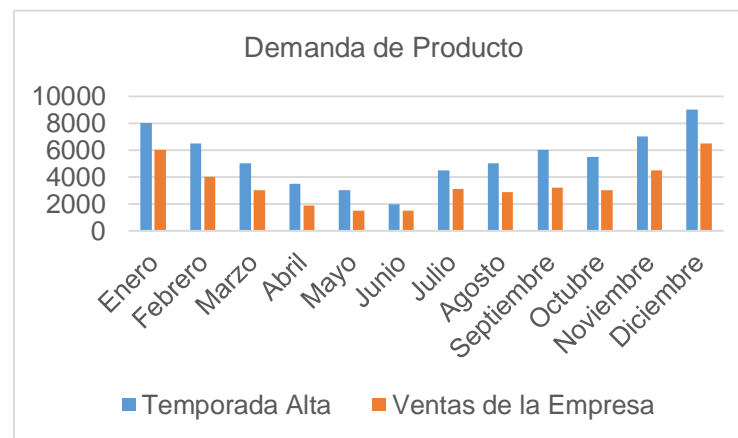
Figura 9. Outsourcing



Fuente: Elaboración propia

Previsión de la demanda: Se toma en cuenta la demanda del producto en temporadas altas, antes de pandemia y con relación a las ventas históricas del último año, hoy por hoy toca realizar un plan de compras en base a la temporada y ventas.

Tabla 3. Demanda de producto



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, al trabajar con empresas de conservas, este plan de compras permite abastecer de producto en temporadas altas y cumplir con la meta de distribución en temporadas bajas, dichas empresas tienen un límite de entrega y Bolhi Market cumple una cantidad específica de entregas mensuales.

Políticas de compras: La empresa Bolhi Market tiene un modelo de negocio empírico, debido a la carencia ciertas políticas, por esta razón, al estar en constante cambio y transformación la empresa se propone:

- Solicitar muestras del producto antes de realizar un pedido.
- Evaluación a proveedores
- Cumplir con contratos por determinados tiempos con los proveedores.
- Cumplir la meta mensual de compra establecida por el proveedor y si no cumple se sanciona.
- Mantener niveles de calidad altos.
- Verificar, que se cumplan las ordenes de pedido
- Negociar formas de pago en efectivo, transferencia o crédito

Abastecer productos bajo pedido: Bolhi Market en la actualidad trabaja con dos empresas de conversa de frutas para la elaboración de pulpa, al tener un contrato con dichas empresas, se realiza un plan de compras y se toma en cuenta la tabla 15. esto depende de la temporada y si el requerimiento lo realiza una empresa específica.

Planificar recursos humanos: Dentro de los recursos humanos se toma en cuenta los siguientes:

- Delegar funciones, responsabilidades en cada puesto de trabajo.
- Definir horario para entrada, almuerzo, salida del trabajo.
- Realizar cursos de capacitación en ventas y administrativo para el personal.
- Realizar charlas sobre la prevención de riesgos laborales.

Source (Obtener Bienes y Servicios)

Estrategia de abastecimiento: Bolhi Market al estar en el mercado por varios años tiene una gran cantidad de proveedores con los cuales establece alianzas estratégicas y relaciones comerciales.

- Se realiza una de selección y evaluación de proveedores para la incorporación de nuevos proveedores con la siguiente ficha y parámetros de calificación:

El porcentaje sería la tabla16.

Tabla 4. Porcentaje de ficha de evaluación proveedores

Calidad suministros	50%
Fiabilidad suministros	20%
Flexibilidad proveedor	20%
Flexibilidad información	5%
Competitividad	5%

Fuente: modificado a partir de Salas (2019)

En el caso de calidad de los suministros, si se ha elegido un sistema de puntuación de 0 a 5, en casos se pone un 5, un 4, etc. Una posible escala de valoración sería la siguiente:

Puntuación 5. Si no se ha detectado ningún incumplimiento de especificaciones en el período evaluado.

Puntuación 4. Si los incumplimientos de especificaciones están entre el 1% y el 2% de las cantidades suministradas.

Puntuación 3. Si los incumplimientos de especificaciones están entre el 3% y el 5% de las cantidades suministradas.

Puntuación 2. Si los incumplimientos de especificaciones están entre el 6% y el 10% de las cantidades suministradas.

Puntuación 1. Si los incumplimientos de especificaciones están entre el 11% y el 20% de las cantidades suministradas.

Puntuación 0. Si los incumplimientos de especificaciones superan el 20% de las cantidades suministradas.

Cuadro 3. Ficha de evaluación de proveedores

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			
Proveedor:			
Producto:			
Periodo de evaluación:			
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN			
CRITERIO	PORCENTAJE	PUNTUACIÓN	TOTAL
Calidad de suministros			
Fiabilidad de plazo de entrega			
Flexibilidad de proveedor			
Fiabilidad de información			
Competitividad de precios			
TOTAL			

Fuente: Elaboración propia

- Con respecto a las compras, establecer contratos con asociaciones locales para minimizar el costo.
- Todas son en efectivo con los proveedores y en algunos casos a crédito con un plazo de 7 días.
- Comunicarse con los proveedores median WhatsApp, para acortar el tiempo de pedido al momento de entregar.
- Las compras son entregadas en la bodega por cada proveedor.

Make (Producir o Transformar)

Estrategia de comercialización: Una de las estrategias para brindar productos diferenciados se utiliza las 4 P de Mercadotecnia.

Cuadro 4. 4P de mercadotecnia

Producto	<p>Agregar al producto nuevas características, beneficios, mejoras, funciones, utilidades, usos.</p> <p>Cambiar al producto el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta, agregar el logotipo.</p> <p>Adicionar al producto servicios complementarios como: entrega de producto a domicilio, garantías, políticas de devoluciones.</p>
Precio	<p>Reducir los precios con el fin de atraer a la clientela o incentivar las ventas.</p> <p>Reducir precios por debajo de los de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado.</p> <p>Ofrecer descuentos por pronto pago, por volumen o por temporada.</p>
Plaza	<p>Hacer uso de intermediarios, distribuidores, minoristas con el fin de abarcar una mayor cobertura del producto.</p> <p>Crear una página web o una tienda virtual para el producto.</p> <p>Aumentar el número de vehículos distribuidores o de reparto.</p>
Promoción	<p>Trabajar con descuentos por un valor de compra alto.</p> <p>Crear un sorteo o un concurso entre los clientes.</p> <p>Participar en una feria o exposición de negocios.</p> <p>Imprimir y repartir folletos, volantes, tarjetas de presentación.</p>

Fuente: Elaboración propia

Delivery (Entregar)

Estrategia de distribución: Utilizar el canal más adecuado para brindar un servicio como el cliente lo requiere, en el lugar establecido, en el tiempo indicado y con calidad de siempre se toma en cuenta los siguientes pasos:

1. La mercadería es transportada en camiones hasta el centro de almacenamiento de la empresa.
2. Una vez llega cada camión, los productos son llevados al interior del centro de almacenamiento mediante coches transportadores.
3. Los artículos son almacenados y el empleado selecciona la mercancía correspondiente a cada compra y la coloca en otro coche transportador.
4. El coche transportador lleva cada producto hacia la zona de empaquetado.

5. Allí, los productos son empaquetados en sacos o cartones, las cuales, son también etiquetadas.
6. Cada saco o cartón es asignado a un camión en específico según ciertos parámetros como:
 - a. Método de envío
 - b. Rapidez de la entrega
 - c. Ubicación del destinatario
7. Cada camión transporta 800 sacos y estos son llevados desde los centros logísticos de almacenamiento hasta la bodega general de la empresa para ser retirados por los clientes.
8. En la bodega general se vuelven a organizar las mercancías según la ubicación del destinatario y la rapidez de la entrega solicitada.
9. Finalmente, cada saco o cartón caja es asignada a un medio de transporte como camión, moto o bicicleta según la naturaleza de la entrega.
10. Cada medio de transporte lleva las mercancías desde la bodega general hasta el sitio elegido por los clientes finales.

Nivel 2: Procesos

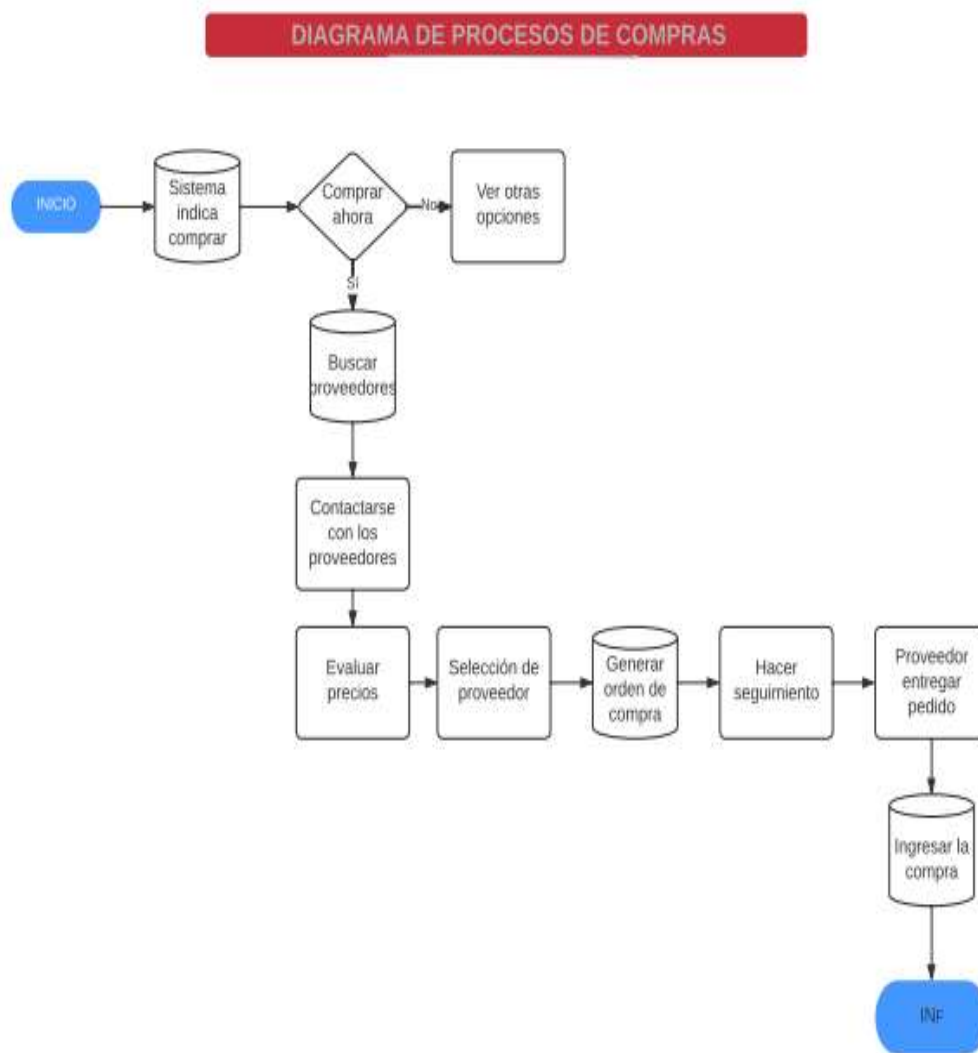
Dentro de este nivel se procura estandarizar los procesos con el fin de disminuir tiempos y que todo el proceso sea de manera más rápida y efectiva, a continuación, se especifican cada proceso.

Proceso De Compras

Recursos: El sistema mediante una base de datos indica a la empresa que producto comprar, de igual manera selecciona a los proveedores y busca precios.

Actividades: La persona, que se encuentre encargada del proceso de compra siguen el siguiente diagrama de la figura 10. para el cumplimiento de la compra.

Figura 10. Diagrama de procesos de compras



Fuente: Elaboración propia

Personas que intervienen:

- Los proveedores
- La persona encargada del proceso de compras
- Redes sociales (WhatsApp)

Salida: Compra registrada en el sistema con factura del proveedor o nota de venta

Destinatario: Personal de ventas, contabilidad, almacenero.

Indicadores: Valor o número total de compras registradas e ingresadas correctamente al sistema.

Proceso de Almacenamiento

Recursos: La persona encargada del almacenamiento siempre solicitara guía de remisión y orden de compra.

Actividades: El personal encargado del almacenamiento siguen el siguiente diagrama de la figura 11. para dar cumplimiento a la actividad.

Personas que intervienen:

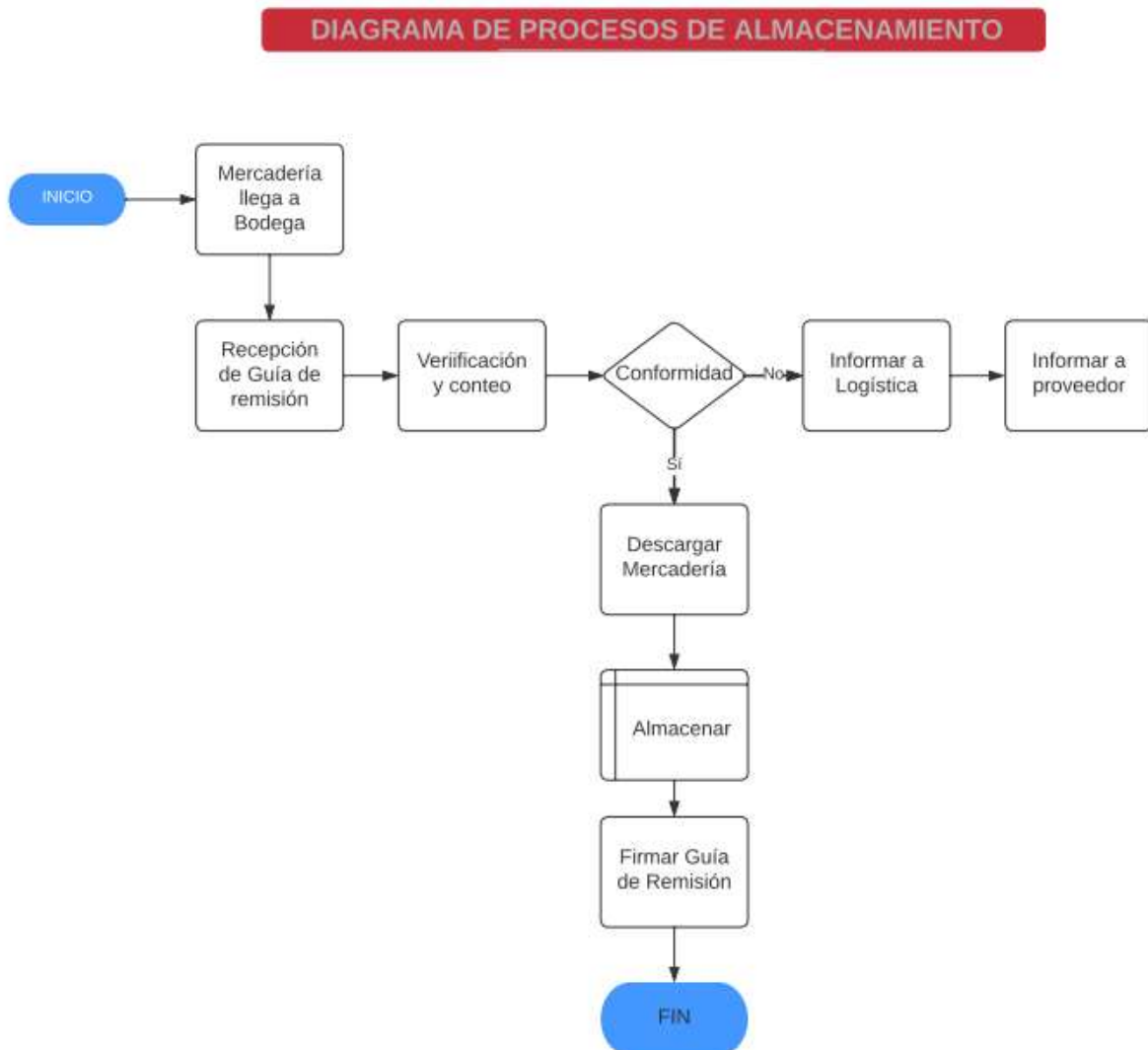
- Bodeguero
- Proveedores
- Transportista de camión

Salida: Es el producto debidamente embodegado.

Destinatario: Logística, personal de ventas, clientes.

Indicadores: Cero deterioros y desperdicios.

Figura 11. Diagrama de procesos de almacenamiento



Fuente: Elaboración propia

Proceso de Comercialización

Recursos: Recibo o comprobante del pedido del cliente, con los valores de la venta y la información de clientes.

Actividades: La persona encargada del proceso de comercialización, siguen el diagrama de la figura 12. para dar cumplimiento a la actividad.

Personas que intervienen:

- La persona encargada de las ventas
- Los clientes y empresas que compran
- El bodeguero
- Redes sociales (WhatsApp)

Salida: Factura de venta entregada al cliente.

Destinatario: bodeguero, clientes

Indicadores: Volumen de ventas por cada cliente.

Figura 12. Diagrama de procesos de comercialización



Fuente. Elaboración propia

Proceso de Distribución

Recursos: El sistema de la empresa indica el lugar en donde el cliente desea que le entreguen el producto, buscar información e imprime la guía de ruta, también, se le envía la ubicación actual mediante WhatsApp al cliente, para dar seguimiento la entrega del producto, además, se adjunta la factura.

Actividades: El personal encargado del proceso siguen el siguiente diagrama, que se encuentra en la figura 13. para dar cumplimiento a la actividad que le corresponde.

Personas que intervienen:

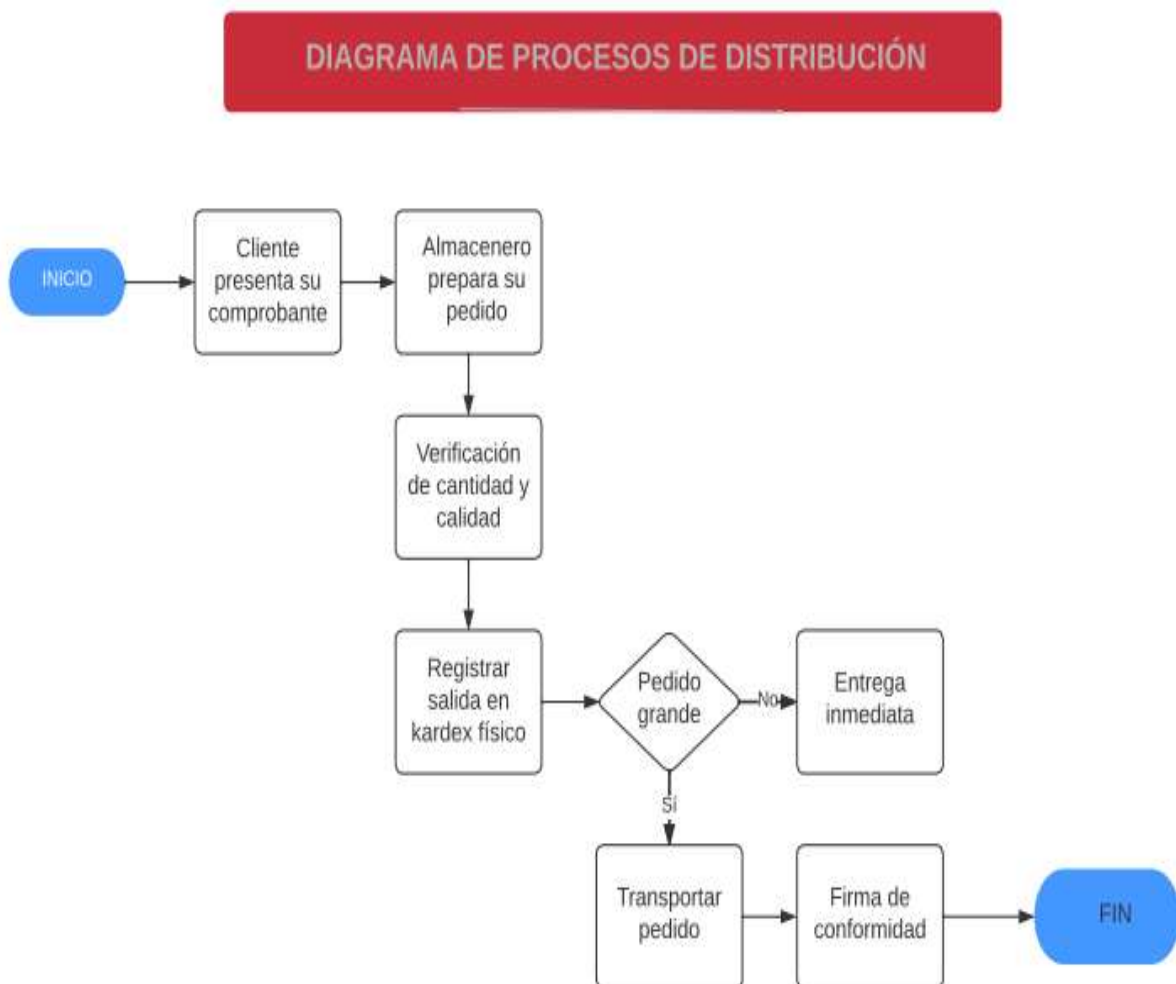
- Bodeguero
- Los clientes de la empresa
- Chofer de camión
- Redes sociales (WhatsApp)

Salida: Factura, guía de ruta, pedido del cliente.

Destinatario: Cliente

Indicadores: Número de pedidos entregados a tiempo.

Figura 13. Diagrama de procesos de distribución



Fuente: Elaboración propia

Nivel 3: Actividades

En este nivel 3 de actividades se realizan las siguientes actividades en cada proceso, que se menciona a continuación:

Abastecimiento:

- Consultar el inventario indicado por el sistema.
- Mantener una base de datos de proveedores actualizada.
- Establecer buenas relaciones comerciales con los representantes de ventas de los proveedores, para que estén informados de la subida o bajada de los precios.

Crear ordenes orden de compra en el sistema.

- Realizar una proyección de la demanda, esto se realiza de acuerdo al historial de ventas.
- Realizar benchmarking
 - Estrategias de planificación.
 - Estrategia de la cadena de suministro.
 - Estrategia de adquisición de bienes y servicios.

Almacenamiento:

- El bodeguero solicita al transportista la guía de remisión.
- Verificar la cantidad y la calidad de materiales.
- Realizar la descargar de la mercadería.
- Contactar a estibadores
- Completar y llenar los kárdex (ingreso de materiales).

- Asignar espacio para el almacenamiento de la mercadería.
- Mantener limpio la bodega y ordenada.
- Cuidar las herramientas y los equipos de la bodega.
- Contratar un asistente para facilitar las operaciones.

Comercialización:

Estrategia de marketing:

- Publicidad en televisión, internet y folletos, revistas para atraer clientes potenciales.
- Adquirir patrocinios publicitarios de proveedores: gorras, lápices, llaveros, etc.

Realizar un plan de ventas mensual

- Atención al cliente: habilitar un buzón de sugerencias y quejas que tengan los clientes.

Distribución:

- Planificación de una estrategia de entrega.
- Identificar los pros y los contras del envío en transporte para evaluar una la subcontratación.
- Establecer gastos de envío por distancia.
- Si la entrega es dentro de la ciudad, no se cobra el transporte.
- El producto solo es entregado por la bodega a cambio de una orden de compra o nota de salida, por lo que es importante establecer normas de entrega y asegurar el control de salida.

Modos de entrega:

- La entrega del producto se realiza en la bodega o se entrega al consumidor, esto depende el modo de entrega y del volumen que el cliente haya solicitado.

Devolución

Devoluciones a proveedores: Se recomienda exigir notas de crédito por los productos dañados o deteriorados y así se evita varios costos de envío como: fletes y pérdida de tiempo, entre otros.

Devoluciones de clientes: Para no tener inconvenientes y evitar devoluciones de los clientes, los responsables del envío de la bodega tienen cuidado de no dañar la mercadería o productos y tener instrucciones de entrega de mercancía como: hacer firmar la guía de remisión o nota de pedido.

Nivel 4: Tareas y prácticas específicas

Compras:

- Realizar transferencia en línea para pagar a proveedores y evitar gastos de pasajes, riesgo, pérdida de tiempo.
- Utilizar todas las herramientas que brinda el sistema en la empresa para mejorar la gestión logística.
- Gestión de pedido de compra (seguimiento).
- Facturación de compra.
- Evitar comisiones por emisión de transferencias y pagos online.
- Acordar convenios con proveedores para adquirir el producto a menos costo.

Almacenamiento:

- Tener el área de bodega ordenado y nítido.
- Registrar todos los movimientos en kárdex físico y compararlo con el kárdex del sistema.
- Mantener a los equipos en mantenimiento para que no existan pérdidas de

tiempo, y los equipos operen al 100%.

- Realizar el inventario cada mes.

Comercialización:

- Realizar un acuerdo con el proveedor para que cubra un porcentaje del costo publicitario.
- Cambiar de operadora telefónica a una que ofrezca el plan empresarial más económico del mercado.
- Las personas encargadas de ventas alcancen el objetivo de ventas mensuales.
- Brindar incentivos a los clientes de acuerdo a la cantidad de compras realizadas.

Distribución:

- Solicitar información precisa para la entregar en el lugar especificado por el cliente.
- Encontrar rutas convenientes para transportar los materiales hasta el punto destinado.
- Firmar un contrato de suministros de combustible.
- Crear un plan de descuento para los clientes que reciben sus pedidos en la empresa.
- Verificar la calidad de las mercancías transportadas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de resultados

El análisis de información se efectúa al utilizar estadística descriptiva, la técnica de investigación, que se utiliza para recabar información es la encuesta (anexo 1 y 3), en la cual, el 53% de las personas que respondieron al cuestionario (anexo 1) son los clientes, el 19% que respondieron el segundo cuestionario (anexo 3) son los colaboradores de la empresa. Mientras que la técnica a emplearse con los proveedores es una ficha de observación (anexo 2), que permite recolectar información confiable de personas que manifiestan sus apreciaciones confidencialmente respecto al tema de estudio. Una síntesis del trabajo de campo, que se ejerce en los tres ámbitos, turístico, municipal ya clientes, se aprecia en la tabla 2.

Tabla 5. Trabajo de campo

Descripción	Población	Entrevistado	Técnica	Instrumento	Forma de aplicación del instrumento
Empresa Bolhi Market	7	Propietarios y trabajadores	Encuesta	Cuestionario	Personal <i>in situ</i>
Proveedores	10	Proveedores de Loja	Fichas de observación	Ficha	Personal <i>in situ</i>
Clientes	19	Clientes	Encuesta	Cuestionario	Personal <i>in situ</i>

Fuente: Modificado a partir de Bolhi Market (2021).

Análisis de encuesta al área administrativa

En este punto, se realiza la aplicación de encuestas a los propietarios y trabajadores de la empresa comercializadora de frutas, que se localizan en el cantón Ambato. A continuación, se analizan e interpretan los resultados correspondientes a los propietarios de las empresas en referencia y que se reflejan en tabulaciones individuales de acuerdo con las preguntas.

Tabla 6. Abastecimiento, producción, distribución y retorno

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. ¿Existe un control de calidad en los productos que la empresa oferta?	F	0	3	2	2	0	7
	%	0%	43%	29%	29%	0%	100%
2. ¿Ha recibido capacitación para desempeñarse en su área?	F	0	4	2	1	0	7
	%	0%	57%	29%	14%	0%	100%
3. ¿Conoce todos los procesos, que se llevan a cabo e intervienen en la gestión logística?	F	0	2	2	1	2	7
	%	0%	29%	29%	14%	29%	100%
4. ¿Considera que al tener un modelo logístico adecuado se logra mayor eficiencia empresarial?	F	5	0	2	0	0	7
	%	71%	0%	29%	0%	0%	100%
5. ¿La empresa cuenta con logística interna de transporte que permite reducir tiempos?	F	0	0	6	1	0	7
	%	0%	0%	86%	14%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

La empresa de distribución de frutas exóticas del cantón Ambato, trata de incorporar un modelo de logística, debido a que es una empresa, que se ha desarrollado empíricamente, tiende a utilizar algunos parámetros de un modelo de logística, dentro de la empresa si existe un control de calidad de los productos que ofrece, pero no tan detallado con medidas que sustenten la calidad en si del producto. Por otra parte, los colaboradores, reciben capacitaciones para desempeñar en su lugar de trabajo, debido a, que se implementó en los últimos años en el área administrativa personal con títulos de tercer nivel de educación, es por ello que de cierta manera conocen los procesos que intervienen en una gestión logística, de igual manera las personas que trabajan en áreas como despacho, almacenamiento, desconocen de estos procesos. Al tener profesionales dentro de la empresa están totalmente de acuerdo que un modelo de logística tendría un impacto enorme dentro de la empresa para desarrollarse con

mayor eficiencia. De cierta manera la logística interna en cuanto al transporte es neutral, pues se tiene base y se aplica, pero no en su totalidad.

Tabla 7. Problemas que se registrar al preparar algún pedido

	Almacenamiento erróneo	Error de pedidos	Deficiente disponibilidad de los productos	Otros	Total
F	3	2	2	0	7
%	43%	29%	29%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Uno de los problemas, que se registra al momento al preparar un pedido, es el almacenamiento erróneo, al momento de embodegar el producto, no poseen un control de inventarios, el cual, dificulta despachar un pedido, porque se desconoce el lugar exacto donde está el producto, por otra parte el error de pedidos es otra problema, que se observa, talvez por falta de comunicación o por no registrar los pedidos para luego ser despachados, así mismo la deficiente disponibilidad del producto es un problema pero este factor es afectado por las diferentes temporadas, en las cuales, se desarrolla el producto, así que es un factor externo a la empresa.

Tabla 8. Aprovisionamiento y control de inventario en el área de producción

	Excelente	Muy bueno	Regular	Malo	Total
F	0	3	4	0	7
%	0%	43%	57%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Al no poseer conocimiento de un modelo logístico, el aprovisionamiento es deficiente al igual que el control de inventarios, en su momento lo realizaban empíricamente y registraban los inventarios en cuadernos, libretas, agendas. Este procedimiento no es el adecuado pues, no se detalla con especificación y esto no permite controlar de una manera eficiente los inventarios. Por otra parte, con la integración del nuevo personal se mejora el aprovisionamiento y control de inventarios, pero es necesario tener un modelo, el cual, permita mejorar estos procesos en el área de producción.

Tabla 9. Procesos de compra, inventarios, almacenamiento y entrega del producto al cliente

	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
F	0	5	2	0	7
%	0%	71%	29%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

La empresa a pesar de sus conocimientos escasos, sobre la gestión logística tiene definido los procesos, pero empíricamente, al ser una empresa, que se consolidó hace varios años, la experiencia ha determinado dichos procesos. Al tener profesionales dentro, el conocimiento se amplía y día a día va mejor, y es para esto el proyecto de investigación para ayudar a mejorar y a definir dichos procesos mediante un modelo de logística comercial para, mejorar la distribución de frutas.

Análisis de encuesta a proveedores

Tabla 10. Abastecimiento y producción

Proceso o Actividad	Razones					Total
	Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
Abastecimiento						
Manejo de inventario de materia prima	F 0	0	1	6	3	10
	% 0%	0%	10%	60%	30%	100%
Compra el producto	F 0	0	2	0	8	10
	% 0%	0%	20%	0%	80%	100%
Produce el producto	F 8	0	1	1	0	10
	% 80%	0%	10%	10%	0%	100%
Control de materia prima	F 0	3	5	1	1	10
	% 0%	30%	50%	10%	10%	100%
Producción						
Calidad	F 6	2	2	0	0	10
	% 60%	20%	20%	0%	0%	100%
Empaque	F 0	1	7	1	1	10
	% 0%	10%	70%	10%	10%	100%
Demanda	F 4	3	0	2	1	10
	% 40%	30%	0%	20%	10%	100%
Control de producto	F 0	3	5	0	2	10
	% 0%	30%	50%	0%	20%	100%

Fuente: Elaboración propia

En relación a los proveedores, se detalla los procesos en cuanto al abastecimiento, la mayor parte de proveedores no compran materia prima ellos mismo sacan semilla del mismo producto, pero en algunos casos, los proveedores compran ya la materia prima

ya de un mes solo para plantar y que se desarrolle en el terreno, al ser agricultores el manejo de inventarios por parte de ellos es deficiente porque ellos solo se manejan al cálculo o por hectáreas de plantas que hayan sembrado, por otra parte con respecto al control de materia prima si existen algunos proveedores que son muy estrictos con su producto, mencionan que una planta de buena calidad da un producto de excelente.

Así mismo con la producción, al ser los agricultores proveedores directos para la empresa siempre tiene en cuenta la calidad del producto, en raras ocasiones el producto se encuentra defectuoso por diferentes motivos externos como el clima, plaga, etc. Por otro lado, el empaque lo realizan en saco de polietileno, que no es uno de los mejores, se estropea y se aplasta el producto, en cuanto a la demanda los proveedores cumplen con la cantidad solicitada por la empresa, así mismo el control del producto depende ya de cada agricultor, pero en su mayoría tiene un control no tan detallado solo verifican que la fruta este en buen estado.

Tabla11. Distribución y retorno

Proceso o Actividad	Razones					Total
	Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	
Distribución						
Transporte propio	F 6	0	0	2	2	10
	% 60%	0%	0%	20%	20%	100%
Pedido y recepción	F 0	6	2	1	1	10
	% 0%	60%	20%	10%	10%	100%
Embalaje y etiquetado	F 0	0	2	5	3	10
	% 0%	0%	20%	50%	30%	100%
Despacho	F 3	4	3	0	0	10
	% 30%	40%	30%	0%	0%	100%
Retorno						
Acepta devoluciones físicas del producto	F 0	0	0	0	10	10
	% 0%	0%	0%	0%	100%	100%
Regateo del precio del producto	F 9	0	0	0	1	10
	% 90%	0%	0%	0%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia

Otra actividad, que se toma mucho en cuenta es la distribución, dentro de ella influye mucho el transporte, al ser propio de los proveedores tienen mayor cuidado al

transportar hasta las bodegas de almacenamiento, de la misma forma si realizan pedidos, es frecuente que tengan estructurado un formato para detallar pedidos y recepción, la mayoría lo realiza de boca o le detalla en un cuaderno, así mismo el embalaje y etiquetado es poco común que lo realicen, al empacar en un saco de polietileno y ser agricultores y no poseer una marca o un logo solo escriben sus iniciales con marcador en una esquina del saco, en cuanto al despacho del producto a la empresa los proveedores contratan trabajadores quienes le ayuden, pero ocurre un problema al ser solo trabajadores, que se les contrata por el momento, al manipular el producto o mover de un lugar a otro, no tiene precaución y se estropea aún más el producto.

Con respecto al retorno del producto en su mayoría los proveedores no aceptan devoluciones físicas, más bien toma la opción de regatear el precio del producto para llegar a un acuerdo mutuo y todo el producto sea entregado a la empresa.

Análisis de la encuesta a clientes

Tabla 12. Abastecimiento, producción, distribución y retorno

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
1. ¿Considera que la empresa Bolhi Market cuenta con todos los productos necesarios al momento que hace su pedido?	F	10	4	5	0	0	19
	%	53%	21%	26%	0%	0%	100%
2. Usted ha realizado algún reclamo	F	0	1	4	6	8	19
	%	0%	5%	21%	32%	42%	100%
3. Su petición ha sido solucionada de forma rápida	F	9	8	2	0	0	19
	%	47%	42%	11%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analiza los resultados correspondientes a los clientes, se considera diferentes procesos y factores que influyen directamente a la empresa con los clientes. Se nota una gran diferencia a quienes compran en la empresa, la mayoría adquiere nuestras frutas que son consideradas exóticas a nivel mundial, cabe recalcar que la empresa cuenta con todos los productos. Por otro lado, ciertos clientes nunca han

realizado quejas porque son clientes fijos que conocen del producto, que se distribuye, mientras que los clientes que adquieren un producto algunas veces son los que tienen inconvenientes, porque por una unidad, que se encuentra en mal estado a esto se refiere aplastadas, hacen sus quejas, también, la empresa resuelve de forma rápida las peticiones mencionadas, siempre, si existe alguna inconformidad y lo realizan en ese momento se da resolución inmediata, sin embargo, si su petición es después de algunos días la empresa se demora en resolver, pero en fin todos los problemas son resueltos.

Tabla 13. Abastecimiento, producción, distribución y retorno

		Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Ocasionalmente	Nunca	Total
4. ¿Con qué frecuencia adquiere productos en la empresa?	F	7	8	1	3	0	19
	%	37%	42%	5%	16%	0%	100%
5. ¿Han existido demoras en las entregas de sus pedidos?	F	1	4	5	4	5	19
	%	5%	21%	26%	21%	26%	100%
6. ¿La empresa cumple con los plazos pactados para una entrega?	F	6	8	4	1	0	19
	%	32%	42%	21%	5%	0%	100%
7. ¿Con qué frecuencia acepta el retorno de los productos?	F	13	5	1	0	0	19
	%	68%	26%	5%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la frecuencia con la que adquieren los productos los clientes ya fidelizados son los que con mayor frecuencia compran, evidentemente, hay clientes que por ocasión ya sea por precio, por oportunidad, etc. adquieren el producto, como en toda empresa y sobre todo en esta, que se manejan empíricamente y están en una transición, han existido demoras en entregar el producto por diferentes factores, pero de igual manera hay ocasiones que nunca ha existido demora al momento de entregar un pedido, por otro lado si los clientes realizan pedidos con anticipación se entrega el

producto en el tiempo pactado entre las dos partes, también, hay clientes que quieren que su entrega sea rápida sin antes haber hecho su pedido. En su mayoría la empresa acepta el retorno de producto físicos y se cambia por otros, si el mismo día adquirieron el producto, pero hay ocasiones que no aceptan por diferentes factores, uno de ellos es que compran productos a la competencia de calidad regular y a bajo precio y quieren hacer paso como que compraron en la empresa.

Tabla 14. Factores que ocasionan insatisfacción al comprar los productos de la empresa Bolhi Market

	Precio alto	Demoras en la entrega	Deficiente calidad de atención	Productos defectuosos	Total
F	5	2	5	7	19
%	26%	11%	26%	37%	100%

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la empresa existen varios factores, para que los clientes se sientan insatisfechos al momento de comprar un producto, el principal que mencionan es un producto defectuoso, el producto esta empaquetado en saco de polietileno y al momento de distribuir está en constante manipulación dentro de los canales de distribución desde los proveedores hasta el cliente final, también, se encuentra una deficiente calidad de atención debido a diferente factores y los precios alto causa insatisfacción al momento de la compra, debido a la oferta y demanda del mercado que en repetidas ocasiones sube o baja el precio de cualquier producto.

Tabla 15. Calidad de la fruta que usted realiza en sus pedidos

	Excelente	Muy bueno	Regular	Malo	Total
F	2	15	2	0	19
%	11%	79%	11%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

De igual forma un factor, que se considera es la calidad de la fruta, que si se toma como referencia los canales de distribución, el primer lugar se tendría que verificar a los proveedores, pero como se menciona con anterioridad la calidad que maneja la empresa es una calidad excelente, y brinda a los clientes producto con todas las especificaciones, cabe recalcar que hay clientes exigentes, que si una unidad está en

mal estado todo el saco para dichos clientes la calidad es mala, pero en su totalidad la empresa brinda un producto bueno, siempre se satisface la necesidad que requiere el cliente.

Tabla 16. Los productos de la empresa Bolhi Market cumple con sus expectativas

	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho	Total
F	3	16	0	0	19
%	16%	84%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los clientes se sientes conformes y satisfechos, al momento de recibir los productos, la empresa se maneja con productos de calidad, que se desarrollan desde los productores que son proveedores directos, aun sin disponer de un modelo y sin tener conocimiento de gestión logística, la empresa con sus proveedores brinda calidad a los clientes, incluso realizan nuevamente una selección de producto antes de entregar al consumidor, se cumple siempre sus expectativas con el fin de fidelizar y mantener conforme al cliente, un cliente feliz no te engaña con la competencia.

3.2. Principales estrategias utilizadas en la empresa comercializadora

Para el diagnóstico se utiliza una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que permite resumir y sintetizar cómo está la empresa actualmente. A continuación, se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Matriz FODA

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Alta rotación de inventarios.	O1: Mayor demanda de productos.
F2: Excelente calidad del producto.	O2: Mejorar la imagen del producto.
F3: Clientes fijos gracias al trabajo de la empresa.	O3: Apuestas a nivel nacional para ampliar las ventas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Falta de capacitación al personal.	A1: Fenómenos climáticos.
D2: Delegar funciones al personal.	A2: Pocas facilidades a la hora de conseguir nuevos proveedores.
D3: Falta de logística dentro de la empresa.	A3: Empresas con productos a menor precio.

Fuente: Elaboración propia

Luego de la matriz FODA, se procede con la elaboración de estrategias que permitan a las empresas impulsar su crecimiento, a través de una matriz de FODA cruzado.

Cuadro 6. Matriz FODA cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Alta rotación de inventarios.	D1: Falta de capacitación al personal.
	F2: Excelente calidad del producto.	D2: Delegar funciones al personal.
	F3: Clientes fijos gracias al trabajo de la empresa.	D3: Falta de logística dentro de la empresa.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O (OFENSIVAS)	ESTRATEGIAS D.O (ADAPTATIVAS)
O1: Mayor demanda de productos.	F2:O1 Poseer un control de calidad con los proveedores, a mayor demanda se descuidan de la calidad del producto	D3:O3 Implementar una modelo de logística para ampliar el mercado y la comercialización de los productos.
O2: Mejorar la imagen del producto.	F3:O2 Diseñar una imagen para el empaque de los productos, así los clientes identificarán la empresa.	D2:O2 Crear un departamento de diseño para mejorar la imagen del producto y de la empresa.
O3: Apuestas a nivel nacional para ampliar las ventas.	F1:O3 Conseguir nuevos clientes o empresas que adquieran el producto.	D1:O1 Capacitar a todo el personal y sobre todo al personal de producción.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A (DEFENSIVAS)	ESTRATEGIAS D.A (SUPERVIVENCIA)
A1: Fenómenos climáticos.	A3:D3 Disminuir los costos a través de procesos en el área de comercialización y logística.	A3:D3 Elaborar un modelo de logística que permita reducir costos para aumentar las ventas.
A2: Pocas facilidades a la hora de conseguir nuevos proveedores.	A1:D2 Elaborar una protección para la producción y que el producto mantenga su buena calidad.	A1:D1 Capacitar a proveedores para el manejo de fenómenos climáticos, plagas, etc. que influyen en el producto.
A3: Empresas con productos a menor precio.	A2:O1 Incentivar a los proveedores mediante capacitaciones para que cultiven y exista mayor producción.	A2:D2 Delegar a un departamento para analizar y negociar con los proveedores.

Fuente: Elaboración propia

De lo observado en la matriz del FODA cruzado se prioriza la estrategia, originada de la debilidad tres (D3) y la oportunidad (O3), que se orienta en diseñar un modelo y procedimiento de logística comercial para mejorar el proceso de distribución de frutas exóticas. Para concluir, se analiza los resultados obtenidos en esta sección logística comercial y la situación actual de la empresa Bolhi Market.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica, se basa principalmente, en la conceptualización de logística y los elementos del modelo de referencia de la cadena de suministros SCOR, describe la logística, como el estudio que comprende el control de inventarios, procesos operativos, transporte, almacenamiento, distribución, que va desde el productor de materias primas hasta el cliente, con el fin de entregar al consumidor final un producto de calidad que actualmente toda empresa posee; por otro lado, se describe al modelo SCOR, como un modelo de 4 niveles, macro procesos, procesos, actividades y tareas específicas, permite describir cada proceso y actividad, para luego identificar cuáles son las que crean valor agregado con la finalidad de mejorar consecuentemente empresas, que sean empíricas y no posea una logística comercial establecida.
- El análisis de la situación actual de logística y distribución de la empresa Bolhi Market, distribuidora de fruta en la ciudad de Ambato, determina que dicha empresa al ser empírica no tiene procesos estandarizados, además, no posee ningún modelo de logística comercial, al inicio se tuvo más énfasis en el proceso de distribución, sin embargo, al profundizar el estudio en la empresa, se detectó inconvenientes en otros procesos. Esta empresa considera que la aplicación del modelo SCOR, mejora en cada proceso, esto permite incrementar las ventas, recuperar la cartera de clientes y se apoya al crecimiento de la empresa.
- La identificación del modelo de logística se basa en la configuración de los componentes y modelo SCOR aplicables para la empresa distribuidora de fruta en el cantón Ambato, sigue procesos que incluyen el abastecimiento, producción, distribución y retorno de los productos elaborados por la empresa y cada una de estas está fundamentada con políticas, estrategias, diagramas de procesos, actividades que permiten asegurar los procesos internos, a través de la práctica y la mejora continua.

RECOMENDACIONES

- Con respecto a la conceptualización se considera beneficioso que los propietarios y el área administrativa, se capaciten y conozcan conceptos de logística y conocer en que consiste el modelo SCOR, con el propósito de que apliquen correctamente dentro de la empresa, además, enfatizar en los trabajadores con charlas de inducción sobre estos conceptos para que tenga idea de las actividades, que se ejecuta y a su vez que mejoren en sus labores diaria, de esta manera la ejecución de los procesos es efectiva para brindar un buen servicio al cliente, pues son el recurso primordial que contribuye a la superación de la empresa.
- En referencia al diagnóstico se recomienda a la empresa distribuidora de frutas exóticas dentro del cantón Ambato, hacer énfasis en los procesos de abastecimiento, producción, distribución y retorno, para que todas las actividades desarrolladas dentro del modelo se cumplan con eficiencia, de tal modo que permita a la empresa ser competitiva y apoye a enfrentarse a nuevos desafíos post pandemia.
- Se sugiera a la empresa distribuidora de frutas exóticas Bolhi Market, contratar un servicio de outsourcing en el área administrativa, para que esa persona sea encargada de aplicar cada una de las etapas del modelo SCOR y que cada una se desarrolle de la mejor manera, además, de la supervisión del mismo mediante el cumplimiento de políticas, que se encuentran en el documento, también, asignar responsables para cada proceso y tener en constante capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

Almeida, E., & Cabezas, G. (2021). *Incidencia de la gestión logística e inventarios en la rentabilidad de la empresa Disprovef Ecuador S.A. en la ciudad de Guayaquil.*

Tesis. Universidad de guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/57573/1/ICT-060-2021-TI1_Tesis%20final_Almeida%20cano_Cabezas%20Ronquillo.pdf

Ballou, R. (1991). *Logística empresarial, control y planificación.* Madrid: Díaz de Santos.

Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministros.* México: Pearson. Obtenido de https://laclasedotblog.files.wordpress.com/2018/05/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion__ronald_h-_ballou.pdf

Bonito, J. (2018). "*La logística comercial y la competitividad de las MIPYMES del sector calzado deportivo en Tungurahua.*". Tesis. Universidad Técnica de Ambato, Amabato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27617/1/463%20O.E..pdf>

Carallo, A. (1978). *Logística comercial.* Madrid: Díaz de Santos.

Carvajal, F. (1950). *Ecuador: la evolución de su economía 1950-2008*.

Catellanos, A. (2021). *Logística comercial internacional*. Universidad del Norte.

Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SW_JNEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gesti%C3%B3n+logistica+comercial&ots=cE55Xpt_ms&sig=drpqhYuMfAnJA4wWPPpchrhXyVo#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20logistica%20comercial&f=false

Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión de stocks y las necesidades de materiales*. Barcelona : Gestión 2000.

Díaz, A., & Sánchez, A. (2013). *Plan de logística de distribución para la empresa la 3 SSS Ltda*. Universidad Libre. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9398/Tesis%20Ver.%20Final%20Plan%20Log%C3%ADstico%20de%20Distribuci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Faichin, E. (2018). Tesis. *Modelo de gestión para disminuir costos logísticos en ferretería Ruíz S.A.C.* universidad nacional de cajamarca, Perú. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2099/tesis%20erika%20ROXANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flores , D. (2020). *La logística como ventaja competitiva en las Pymes de servicios en México: estudio de casos en estacionamientos avinav*. México: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de

Empresas. Obtenido de <https://campusgaia.org/wisdomlibrary/wp-content/uploads/2021/08/ContentServer-47-2.pdf>

García Sabater, J., Cardós, M., Albarracian, G., & Sabater, G. (2005). *Gestión de stocks de demanda independiente*. Valencia.

Guarin, J., & Lozano, A. (2016). *Modelo logístico para la distribución de productos en el sector retail dentro de una red de abastecimiento dirigida por la demanda*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de https://moodle.pucesa.edu.ec/pluginfile.php/492073/mod_resource/content/1/Investigacion.pdf

Iglesias, A. (Marzo de 2022). *ESIC*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/management/5-funciones-principales-departamento-logistica>

IONOS. (2020). *IONOS*. Obtenido de <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/modelo-scor/>

Isla, E., & Tolentino, M. (2021). "*Importancia de la gestión logística en una empresa importadora de tecnología, del distrito de la Victoria, Lima 2021*". Tesis de Licenciatura. Universidad privada del norte, Lima, Perú. Obtenido de

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28335/Isla%20Becerra%2c%20Edward%20Jefferson%20-%20Tolentino%20Miranda%2c%20Melisa%20Yovanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juárez, C. (29 de Julio de 2021). *The Logistic World*. Obtenido de <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/mexico-es-septimo-en-el-indice-de-logistica-de-mercados-emergentes-2021/>

Mancheno , M., Villalba, R., Hurtado , J., & Gamboa, J. (2018). *Caracterización de la logística comercial y su evolución*. Ambato. Obtenido de [https:// revista publicando.org/revista/index.php/crv/article/view/697/pdf_1033](https://revista publicando.org/revista/index.php/crv/article/view/697/pdf_1033)

Martínez , M. (2013). *La logística integral como ventaja competitiva y sistema logístico*. Contribución a la Economía. Obtenido de [file:///C:/Users/alvaro/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla15424.25560/sistema-logistico.pdf](file:///C:/Users/alvaro/AppData/Local/Temp/Rar$Dla15424.25560/sistema-logistico.pdf)

Mejía, J., San Andrés, P., & Paredes, I. (2019). *Logística y canales de distribución para la mejora de procesos. Estudio de Caso Nederagro SA-Período 2019*. Revista de la Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de [https:// revista s.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/876/798](https://revista.s.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/876/798)

Moposita, E. (2019). *Modelo de orientación al mercado para las empresas turísticas de Pastaza*. Tesis. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato. Obtenido de [file:///C:/Users/ALVARO/Downloads/77129%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/ALVARO/Downloads/77129%20(4).pdf)

Parra, F. (2005). *Gestión de stocks*. Madrid : ESIC.

Pérez , G., & Sánchez, R. (2019). *Facilitación, Comercio y logística en América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44897/1/S1900719_es.pdf

Prida, B., & Gutierrez, C. (1995). *Logística de aprovisionamiento: el cambio en las relaciones proveedor-clientes, un nuevo desafío para la empresa del siglo XX*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Salas, D. (2019). *El enfoque mixto de investigación: algunas características*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>

Santos, S. I. (1999). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: ESIC.

Vargas, Y. (2017). *Diseño de un plan estratégico de logística para la exportación fluvial de frutas exóticas por la Cuenca Amazónica*. Universitaria Agustiniiana, Bogotá. Obtenido de <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/569/VargasLopez-YesikaAlejandra-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez, E. (2014). *Competitividad en la logística de exportaciones de frutas comerciales en Colombia*. Universidad Militar ueva Granada, Bogotá. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/143448386.pdf>

Zermati, P. (2004). *Gestión de stocks*. Madrid: Pirámide.

ANEXOS

Anexo 1



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A CLIENTES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

MODELO Y PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA COMERCIAL PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE FRUTAS EXÓTICAS: CASO BOLHI MARKET

Objetivo general del proyecto: Definir las necesidades de los clientes para elaborar un modelo y procedimiento de logística comercial para mejorar los procesos de distribución de frutas exóticas.

Objetivo de la encuesta: analizar la situación de logística y distribución de la empresa.

Instrucciones: Lea detenidamente y marque con una X en el casillero que considere pertinente.

Lea cada uno de los enunciados y seleccione una de las opciones según la situación de cada pregunta, la escala a utilizar es la siguiente:

5= Siempre

4= Casi siempre

3= Algunas veces

2= Casi nunca

1= Nunca

Preguntas	5	4	3	2	1
1. ¿Considera que la empresa Bolhi Market cuenta con todos los productos necesarios al momento que hace su pedido?					
2. Usted ha realizado algún reclamo					
3. Su petición ha sido solucionada de forma rápida					

Lea cada uno de los enunciados y seleccione una de las opciones según la situación de cada pregunta, la escala a utilizar es la siguiente:

5= Muy frecuentemente

4= Frecuentemente

3= A veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

Preguntas	5	4	3	2	1
4. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos en la empresa Bolhi Market?					
5. ¿Han existido demoras en las entregas de sus pedidos?					
6. ¿La empresa cumple con los plazos pactados para una entrega rápida y oportuna dentro del tiempo?					
7. ¿Con qué frecuencia acepta el retorno de los productos en la empresa Bolhi Market?					

8. Elija una o varias respuestas: ¿Cuál es el factor que le ha ocasionado insatisfacción al comprar los productos la empresa Bolhi Market?

<input type="checkbox"/>	Precio alto
<input type="checkbox"/>	Demoras en la entrega

<input type="checkbox"/>	Deficiente calidad de atención
<input type="checkbox"/>	Productos defectuosos

9. Cómo califica la calidad de la fruta que usted realiza en sus pedidos

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muy Bueno
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Malo

10. El estado en el que recibe los productos de la empresa Bolhi Market cumple con sus expectativas

<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Poco Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Nada Satisfecho

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DE OBSERVACIÓN A LOS PROVEEDORES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

MODELO Y PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA COMERCIAL PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE FRUTAS EXÓTICAS: CASO BOLHI MARKET

Objetivo general del proyecto: Definir las necesidades de los proveedores para elaborar un modelo y procedimiento de logística comercial para mejorar los procesos de distribución de frutas exóticas.

Objetivo de la encuesta: Analizar la situación de logística y distribución de la empresa.

Instrucciones: Lea detenidamente y marque con una X en el casillero que considere pertinente.

Lea cada uno de los enunciados y seleccione una de las opciones según la situación de su empresa, la escala a utilizar es la siguiente:

5= Muy frecuentemente

4= Frecuentemente

3= A veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

Ficha de Observación						
Área:						
Responsable:						
Fecha:						
	5	4	3	2	1	Estado/Observación
Abastecimiento						
Maneja inventario de materia prima						
Compra el producto						
Produce el producto						
Control de materia prima						
Producción						
Calidad						
Empaque						
Demanda						
Control de producto						
Distribución						
Transporte propio						
Pedido y recepción						
Embalaje y etiquetado						
Despacho						
Retorno						
Acepta devoluciones físicas del producto						
Regateo del precio del producto						
Otras observaciones	Medidas correctivas					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 3



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A COLABORADORES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

MODELO Y PROCEDIMIENTO DE LOGÍSTICA COMERCIAL PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE FRUTAS EXÓTICAS: CASO BOLHI MARKET

Objetivo general del proyecto: Definir las necesidades de los colaboradores para elaborar un modelo y procedimiento de logística comercial para mejorar los procesos de distribución de frutas exóticas.

Objetivo de la encuesta: Analizar la situación actual de la logística y distribución en la empresa Bolhi Market.

Instrucciones: Lea detenidamente y marque con una X en el casillero que considere pertinente.

Lea cada uno de los enunciados y seleccione una de las opciones según la situación de su empresa, la escala a utilizar es la siguiente:

5= Totalmente de acuerdo

4= De acuerdo

3= Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)

2= En desacuerdo

1= Totalmente en desacuerdo

Preguntas	5	4	3	2	1
1. ¿Existe un control de calidad en los productos que la empresa oferta?					
2. ¿Ha recibido capacitación para desempeñarse en su área?					
3. ¿Conoce todos los procesos, que se llevan a cabo e intervienen en la gestión logística?					
4. ¿Considera que al tener un modelo logístico adecuado se logra mayor eficiencia empresarial?					
5. ¿La empresa cuenta con logística interna de transporte que permite reducir tiempos?					

6. ¿Al instante de preparar algún pedido, cuál es el problema, que se registra?

<input type="checkbox"/>	Almacenamiento erróneo
<input type="checkbox"/>	Error en el pedido
<input type="checkbox"/>	Deficiente disponibilidad de los productos
<input type="checkbox"/>	Otro

7. ¿Cómo cree usted que es el aprovisionamiento y control de inventario en el área de producción?

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muy Bueno
<input type="checkbox"/>	Regular

<input type="checkbox"/>	Malo
--------------------------	------

8. ¿La empresa tiene bien definido los procesos, que se llevan a cabo en compra de productos, inventarios, almacenamiento entrega del producto al cliente?

<input type="checkbox"/>	Siempre
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Nunca

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 4

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Modelo y Procedimiento de logística comercial para la mejora del proceso de distribución de frutas exóticas. Caso Bolhi Market

Estudiante: Leonel Aguaguña

Fecha: 17/04/2022

Instrucciones: Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Cuestionario y ficha dirigido a la empresa de distribución de frutas de cantón Ambato” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x	La mayoría de preguntas planteadas permiten recabar información de una forma neutral y directa.	Ninguna

Congruencia			x			No todas las preguntas evidencian congruencia unas con otras	Por favor revise los 3 instrumentos presentado, en este archivo se han señalado algunas observaciones
Redacción			x			Existen algunas preguntas que no son claras o no resultan fáciles de entender lo que usted quiere preguntar	En los cuestionarios se ha hecho anotaciones muy puntuales de lo que debería mejorar desde mi punto de vista
Orden			x			Siempre se puede mejorar el orden las preguntas planteadas	Especialmente revisar el instrumento para los clientes
Presentación del instrumento				x		El formato del cuestionario ha sido cuidadoso en la presentación	Revise un error en el título de la ficha de observación dirigida a los proveedores


Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		

Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación				x		Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia con los objetivos de la investigación	Ninguna
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					x	Las preguntas del cuestionario tiene pertinencia para resolver situaciones problemáticas del tema a investigar	Ninguna
Total, parcial			9	4	15		
Total			29				

Calificación del instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
29/35	80%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% a 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% a 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% a 79%	
Válido – Aplicar	De 29 a 35	80% a 100%	x

Nombre del experto:	Aidee Llerena B.
Formación académica:	Ingeniera Comercial / Magister en Tributación y Derecho Empresarial
Firma :	

Anexo 5

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Modelo y Procedimiento de logística comercial para la mejora del proceso de distribución de frutas exóticas. Caso Bolhi Market

Estudiante: Leonel Aguaguña

Fecha: 17/4/2022

Instrucciones: Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Cuestionario dirigido a la empresa de distribución de frutas de cantón Ambato” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia. Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5


Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				X		Cumple	
Congruencia				X		Efectúa	
Redacción				X		Clara	
Orden				X		Cumple	
Presentación del instrumento					X	Adecuado	

Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación				X		Pertinente	
Definición de alternativas de respuesta por pregunta				X		Define	
Total parcial				24	5		
Total	29						

Calificación del instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
29	80%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% a 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% a 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% a 79%	
Válido – Aplicar	De 29 a 35	80% a 100%	X

Nombre del experto:	Javier Gutiérrez Zambrano
Formación académica:	Ing. Comercial - MBA
Firma :	

Anexo 6

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Modelo y Procedimiento de logística comercial para la mejora del proceso de distribución de frutas exóticas. Caso Bolhi Market

Estudiante:

Fecha

Instrucciones: Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Cuestionario dirigido a la empresa de distribución de frutas de cantón Ambato” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia. Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción			X				
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		

Criterio de validez	Puntuación					Argumentos	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta			X				
Total parcial			6		25		
Total	31						

Calificación del instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
31	80%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% a 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% a 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% a 79%	
Válido – Aplicar	De 29 a 35	80% a 100%	X

Nombre del experto:	Mg. Fredy Ibarra
Formación académica:	Administrador de Empresas
Firma :	