

# **UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL**



**EL MANEJO DE LA CADENA DE SUMINISTROS Y SU INFLUENCIA  
EN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE AGROINDUSTRIAS  
OLIVEPACK SAC, AÑO 2014.**

Presentado por:

**Bach. YENY MADALY MAMANI CATUNTA**

Para optar el Título Profesional de:

**INGENIERA COMERCIAL**

Tacna – Perú

2014

# **UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL**



**EL MANEJO DE LA CADENA DE SUMINISTROS Y SU INFLUENCIA  
EN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE AGROINDUSTRIAS  
OLIVEPACK SAC, AÑO 2014.**

Presentado por:

**Bach. YENY MADALY MAMANI CATUNTA**

Para optar el Título Profesional de:

**INGENIERA COMERCIAL**

Tacna – Perú

2014

# Dedicatoria

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de investigación. A mis Padres por estar ahí brindándome su apoyo incondicional, sintiéndose orgullosos con cada paso que doy a lo largo de mi vida.

# Reconocimiento

A mi familia, por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios.

A mi asesor; Mag. Elard Salas Valdivia, por brindarme su orientación y dedicación y compartió sus conocimientos que me sirvieron de guía para a la elaboración de la presente tesis.

Ya todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo probar si el manejo de la cadena de suministros influye en la competitividad de las empresas. Para ello se ha tomado como caso particular a la empresa Agroindustrias Olivepack S.A.C., ya que esta empresa por el tipo de actividades que realiza cuenta necesariamente con la mayoría de elementos que forman una cadena de suministros, y que como toda empresa busca ser altamente competitiva en un mercado cada vez más exigente.

El manejo de la cadena de suministro de la empresa, no se está realizando de la manera adecuada, y esto se evidencia en los resultados de sus diferentes procesos como producción, de ventas y gestión, que no son del todo los esperados y que no contribuyen a mejorar su competitividad que le permitan aumentar su participación en el mercado de las aceitunas, producto bandera de nuestra región.

Se requiere que la empresa capacite a su personal en lo que es una cadena de suministro, la importancia de manejarlo adecuadamente y realizar periódicamente evaluaciones de cómo evoluciona su gestión. Así como saber si la empresa es competitiva y que factores necesita mejorar para serlo en caso no lo sea. Esto permitirá reducir costos y tiempos que son factores para que toda empresa sea altamente competitiva y beneficie a todos los implicados desde los proveedores hasta los clientes.

## **ABSTRACT**

This research aims to test whether management of the supply chain influences the competitiveness of enterprises. This has been taken as direct by the company Agro Olivepack SAC case, since this company for the type of activities undertaken has necessarily with most elements forming a supply chain, and as any company looking to be highly competitive in a market increasingly demanding.

He management of the supply chain of the company is not performing the right way, and this is evident in the results of different processes such as production, sales and management, which are not entirely expected and do not contribute improve their competitiveness to boost its market share olives, flagship product of our region.

It requires the company to train their staff in what is a supply chain, the importance of properly manage and conduct regular assessments of the evolving management. And whether the firm is competitive and what factors need to be improved if it is not. This will reduce costs and times are factors that every business is highly competitive and beneficial to everyone involved from suppliers to customers.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>01</b>
<b>DATOS GENERALES</b>	<b>03</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>05</b>
1.1 Identificación y determinación del problema	05
1.2 Formulación del problema	06
1.2.1 Problema general	06
1.2.2 Problemas específicos	06
1.3 Objetivos de la investigación	06
1.3.1 Objetivo general	06
1.3.2 Objetivos específicos	06
1.4 Importancia y alcances de la investigación	07
1.4.1 Importancia	07
1.4.2 Alcances	08
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes del estudio	10
2.2 Bases teóricas-científicas	11
2.2.1 Variable Independiente: Manejo de la Cadena de Suministros	11
2.2.1.1 Los Orígenes de la Cadena de Suministros	11
2.2.1.2 Dimensiones de la Cadena de Suministros	12
2.2.1.3 Funciones de la Cadena de Suministros	14
2.2.1.4 Etapas de la Cadena de Suministros	16
2.2.1.5 Modelos de Cadena de Suministro	17
2.2.2 Variable Dependiente: Nivel de Competitividad	20
2.2.2.1. Definición	20
2.2.2.2. Corrientes Teóricas	21
2.2.2.3. Elementos determinantes de la Competitividad	23
2.2.2.4. Factores de Competitividad	25
2.2.2.5. Dimensiones e Indicadores de la Competitividad	27
2.2.2.6. Modelo de competitividad a nivel empresarial	30
2.2.2.7. Estrategias importantes para incrementar el Nivel de Competitividad	57
2.2.2.8. La Calidad	58
2.2.2.9. La Productividad	60
2.3 Definiciones de términos básicos	62
2.3.1. Aguas abajo	62
2.3.2. Aguas arriba	62
2.3.3. Benchmarking	62

2.3.4. Cadena de valor	62
2.3.5. Calidad concertada	62
2.3.6. Capacidad del proceso	62
2.3.7. Características de calidad	62
2.3.8. Competitividad	62
2.3.9. Control de procesos	63
2.3.10. Eficacia	63
2.3.11. Eficiencia	63
2.3.12. Productividad	63
2.4 Sistema de hipótesis	63
2.4.1 Hipótesis general	63
2.4.2 Hipótesis específicas	63
2.5 Sistema de variables	63
2.5.1 Variable independiente	63
2.5.2 Variable dependiente	63

### **CAPITULO III METODOLOGÍA**

<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>65</b>
3.1 Tipo de investigación	65
3.2 Diseño de investigación	65
3.3 Población y muestra	65
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
3.4.1 Técnicas	65
3.4.2 Instrumentos	65
3.5 Técnicas de procesamiento de datos	65
3.6 Selección y validación de los instrumentos de investigación	66

### **CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

<b>4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>68</b>
4.1 Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros	68
4.2 Presentación de resultados	73
4.3 Contraste de hipótesis	93
4.3.1 Hipótesis General	93
4.3.2 Hipótesis Específicas	94
4.4 Discusión de resultados	95
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>96</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>96</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en el marco del I PROGRAMA TUTORIAL DE TESIS para obtener el Título Profesional de Ingeniero Comercial. Actualmente, la mayoría de las empresas en especial las agroindustriales desarrollan dentro de sus actividades procesos que van desde sus proveedores hasta sus clientes, esto lo que se denomina una cadena de suministros; considerando también que todas buscan ser altamente competitivos en el mercado en el que se desenvuelven. Esto ha motivado que el tema de investigación tome en cuenta estas dos variables el manejo de la cadena de suministros y su influencia en el nivel de competitividad de una empresa agroindustrial.

Por lo que, el objetivo principal del presente trabajo es: Determinar cómo influye el manejo de la cadena de suministros en el nivel de competitividad y como objetivos específicos: Determinar cómo se maneja la cadena de suministros y Determinar cuál es el nivel de competitividad de Agroindustrias Olivepack S.A.C. Y cuya hipótesis es El manejo de la cadena de suministros influye significativamente en el nivel de competitividad de Agroindustrias Olivepack SAC.

La metodología que se utilizó fue de la investigación aplicada; con un diseño no experimental transversal, teniendo como población de estudio a todos los trabajadores de la empresa en mención; utilizando como instrumento encuestas, que serán procesados mediante el programa estadístico SPSS y proceder a realizar la prueba estadística Correlación de Pearson para contrastar la hipótesis.

La tesis se ha organizado en cuatro capítulos, siendo los dos primeros correspondientes al marco teórico y los últimos corresponden a la investigación propiamente dicha; siendo éstos antecidos por los datos generales del proyecto como el título, autor, asesor entre otros aspectos importantes que se han considerado.

En el capítulo I, se aborda el planteamiento del problema, en el cual se identifica y formula el problema, que conlleva a la formulación del objetivo general y específicos, enfatizando finalmente la importancia y los alcances de la investigación.

En el capítulo II, se trata el marco teórico en el cual se establecen la existencia de antecedentes para la investigación, así como los conceptos más relevantes para cada una de las variables. También se considera la hipótesis general y específica, concluyendo con la definición de los términos utilizados a lo largo del trabajo.

En el capítulo III, se explica la metodología que se siguió, que considera el tipo y diseño de investigación, la población objeto de estudio, así como los instrumentos de recolección de datos, las técnicas utilizadas para su procesamiento y su validación.

En el capítulo IV, se presentan los resultados considerando el tratamiento estadístico de la información obtenida, la presentación de los resultados mediante tablas y gráficos con sus respectivas interpretaciones, Finalizando con la contrastación de la hipótesis y la posterior discusión de los resultados obtenidos.

Finalmente se presentan a las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron al final de la investigación; así como las referencias bibliográficas y los anexos en los que presentará la matriz de consistencia, instrumentos de recolección datos y otros cuadros que se considere importante para el presente trabajo.

## DATOS GENERALES

---

❖ **Título del proyecto**

“EL MANEJO DE LA CADENA DE SUMINISTROS Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS OLIVEPACK S.A.C., AÑO 2014”

❖ **Área de Investigación**

Gestión Empresarial

❖ **Autor**

Bachiller Yeny Madaly Mamani Catunta.

❖ **Asesor**

Mag. Elard Salas Valdivia.

❖ **Institución donde se realizará la investigación**

Agroindustrias Olivepack S.A.C.

❖ **Entidades o personas con las que coordina el proyecto**

Agroindustrias Olivepack S.A.C.

Universidad Privada de Tacna.

❖ **Duración del proyecto**

Seis meses.

**CAPITULO I**  
**PLANTEAMIENTO**  
**DEL PROBLEMA**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

---

### **1.1 Identificación y determinación del problema**

En la actualidad, se habla mucho acerca de la competitividad de las empresas en el mercado en el cual se desarrollan, se dice que la mayoría de empresas presenta un nivel de competitividad de bajo a regular, lo cual repercute en su productividad y rentabilidad tanto para los propietarios y los trabajadores.

La mayoría de empresas desconocen su nivel de competitividad, y muchas veces no saben qué tan significativo es para ellos esto, pero, además ignoran los factores que influyen en su competitividad y si están realizando el manejo adecuado de los mismos, entre ellos tenemos el manejo de la cadena de suministros.

El manejo de la cadena de suministros en las empresas muchas veces no es realizada de manera adecuada, siendo ésta uno de los procesos más importantes sobre todo en la empresas agroindustriales, cuyo proceso productivo debería estar centralizado en su manejo, ya que implica operaciones desde el abastecimiento hasta la distribución del producto final.

Su manejo inadecuado podría deberse al desconocimiento de su importancia para la empresa, sobre todo en las agroindustriales que deberían optimizar sus recursos a través de ella, también por la falta de personal capacitado para su entendimiento y manejo.

El desconocimiento del nivel de competitividad de las empresas tendría como causa el desconocimiento por parte de los empresarios de su importancia y de que es necesario determinarla para tomar las medidas correctivas del caso.

Como principales consecuencias de la baja competitividad por un manejo inadecuado de la cadena de suministros de las empresas serían la baja rentabilidad que obtendrían las empresas, la baja participación de mercado de sus productos y el crecimiento lento o estancamiento de sus empresas.

Para mejorar el nivel de competitividad de las empresas, primero tendríamos que conocer cuál es el nivel actual, así como evaluar cómo se realiza el mapeo de la cadena de suministros y en que procesos o fases es necesario hacer ajustes y también ver si se cuenta con personal capacitado para ello.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo influye el manejo de la cadena de suministros en el nivel de competitividad de la empresa Agroindustrias Olivepack S.A.C.?

### **1.2.2 Problemas específicos**

a) ¿Cómo se maneja la cadena de suministros en Agroindustrias Olivepack S.A.C.?

b) ¿Cuál es el nivel de competitividad en Agroindustrias Olivepack S.A.C.?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar cómo influye el manejo de la cadena de suministros en el nivel de competitividad de la empresa Agroindustrias Olivepack S.A.C.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

a) Determinar cómo se maneja la cadena de suministros en Agroindustrias Olivepack S.A.C.

b) Estimar el nivel de competitividad en Agroindustrias Olivepack S.A.C.

## **1.4 Importancia y alcances de la investigación**

### **1.4.1 Importancia**

La presente investigación se justifica teóricamente, porque se pretende contrastar la importancia que se le da en la teoría a la logística y específicamente a un adecuado manejo de la cadena de suministros como factor que influye en la competitividad, rentabilidad y otros indicadores del buen funcionamiento de toda empresa.

La utilización de dos instrumentos diferentes para la presente investigación se justifica ya que cada variable deberá ser medida de manera diferente para lograr la recolección de datos que respondan a los problemas de investigación planteados, así como que cumplan los objetivos definidos.

Los resultados que se generen al final de la investigación, podrán ser utilizados como base para otras investigaciones más profundas o específicas que se den, así como para conocer la competitividad de las empresas y saber cuánto influye en ella el manejo de la cadena de suministros.

Los resultados que se obtendrán de la investigación beneficiará a las empresas no sólo a las empresas del Sector Olivícola, sino también a otras empresas agroindustriales y de otros rubros, pues toda empresa desarrolla dentro de sus actividades operaciones logística y tienen como objetivo generar rentabilidad para lo cual deben tener buenos niveles de competitividad en el mercado en el cual se desarrollan.

#### **1.4.2 Alcances**

Mediante la investigación se buscará correlacionar la variable independiente (manejo de la cadena de suministros) con la variable dependiente (competitividad), como influye la primera en la segunda; como se explicaría esta influencia y en qué nivel se correlacionan.

Las limitaciones que se podrían dar son el acceso a los datos, ya que muchas veces la empresa no brindará los necesarios para realizar un buen análisis e interpretación de los mismos. También en cuanto a la veracidad de los mismos.

Otra limitación sería la disponibilidad del personal que será el encargado de llenar uno de los instrumentos.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2. MARCO TEÓRICO

---

### 2.1 Antecedentes del estudio

Se buscó en distinto repositorios digitales y bibliotecas locales trabajos relacionados al título de la presente investigación, ubicando sólo dos que se describen a continuación.

Alvarado, De la Paz y Fuentes (2008), en su trabajo de investigación titulada: “Diseño de un modelo de logística inversa para mejorar la competitividad de las empresas del sector farmacéutico en el Salvador.”, que tuvo como objetivo diseñar un modelo de logística inversa que ayude a disminuir los niveles de devoluciones de medicamentos; a la reducción y control de envases, empaques y desechos para mejorar la competitividad de las empresa del sector farmacéutico. Las variables de la investigación son logística inversa y competitividad.

La investigación es de tipo aplicada y su diseño es cuantitativo. Para determinar la población se consideró a los eslabones que conforman el sector farmacéutico como: droguerías, hospitales, farmacias y consumidor final; para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la técnica del muestreo aleatorio por conglomerado.

La conclusión a la cual se llega con el presente trabajo es que actualmente en el Salvador no se están desarrollando adecuados sistemas de gestión de logística, lo que le ha generado a las empresas del sector farmacéutico tienen a generar gastos innecesarios lo que les evita que puedan utilizar esos recursos en otras actividades que les haga ser más competitivas en el mercado.

Almeyda (2012), en su Tesis titulada: “Propuesta cualitativa de las cadenas de suministros para las empresas hoteleras de tres y cuatro estrellas como factor clave para su competitividad en la ciudad de Chiclayo.”, que tuvo como objetivo analizar las cadenas de suministros de las empresas hoteleras de 3 y 4

estrellas como factor clave para su competitividad en la región Lambayeque. Las variables de la investigación son cadena de suministros y competitividad.

La investigación es de tipo aplicada y su diseño es cuantitativo. La población está dividida en dos: ejecutivos de las empresas hoteleras de 3 y 4 estrellas y conformada por el personal administrativo y operativo que labora en dichas empresas hoteleras. Fueron cuatro los procesos identificados: abastecimiento, almacenamiento, producción del servicio y servicio al cliente, ésta última dividida en tres servicios importantes: recepción, housekeeping y restaurante.

Se concluye que los actuales directivos tienen experiencia en el sector hotelero, sin embargo en la mayoría de casos la capacitación y especialización en la gestión de cadena de suministros que exige el mercado hotelero puede ser ampliamente mejorada.

## **2.2 Bases teóricas-científicas.**

### **2.2.1 Variable Independiente: Manejo de la Cadena de Suministros**

#### **2.2.1.1 Los Orígenes de la Cadena de Suministros:**

##### **Chávez, Jorge y Torres, Rodolfo (2012)**

*Sostienen que “La cadena de Suministros llamada también SupplyChain Management, es un campo propicio para la concurrencia de diversas disciplinas, siendo su origen y fundamento la logística. Esta, desde varias décadas atrás, venía desarrollando métodos y modelos para el manejo del abastecimiento y la relación con proveedores, para el almacenamiento y la gestión de los stocks y para la distribución y el transporte.”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Chávez, Jorge y Torres, Rodolfo (2012): “Gestión de la Cadena de Suministros” 2<sup>da</sup> Edición: Santiago de Chile- RIL Editores.

### **Chávez, Jorge y Torres, Rodolfo (2012)**

Afirman que *“la tecnología tiene una contribución determinante para el desarrollo de SCM. La tecnología de la información, en particular, es un elemento habilitador clave en el desarrollo de SCM mediante el uso intensivo de internet, códigos de barra, identificación por radio frecuencia, mecanismos de rastreo satelital y otros.”*<sup>1</sup>

### **Asimismo Metz, Peter(2008)**

Manifiesta que *“la gestión de la cadena de suministro usa tecnología avanzada, gestión de información e investigación de operaciones para planificar y controlar una complejidad creciente de factores para producir y entregar de mejor forma los productos y servicios para satisfacer al cliente.”*<sup>2</sup>

De acuerdo a los diferentes conceptos acerca del origen de la Cadena de Suministro, se puede resaltar que surge como una disciplina integradora de las demás disciplinas cuya finalidad es optimizar el desempeño y desarrollo de toda empresa, con miras a alcanzar sus objetivos.

#### **2.2.1.2 Dimensiones de la Cadena de Suministros:**

Chávez, Jorge y Torres, Rodolfo (2012) manifiesta que, *“El concepto de SCM incluye tres dimensiones:*

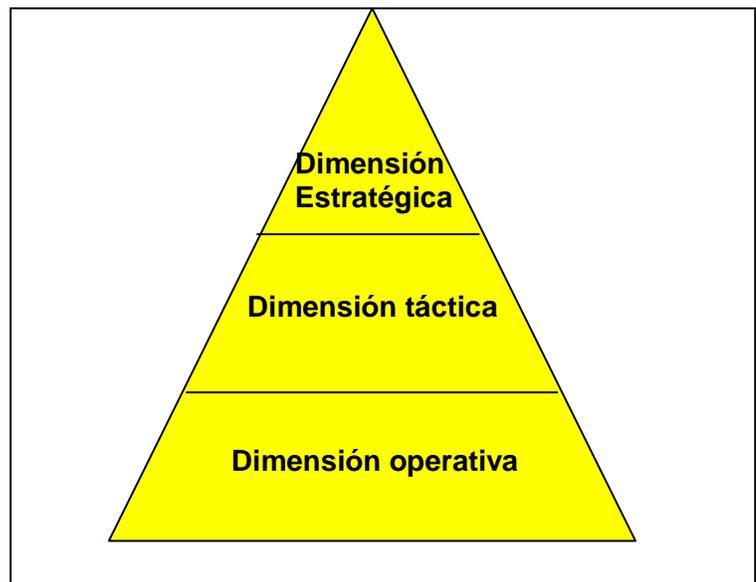
- 1. Dimensión estratégica,*
- 2. Dimensión táctica y*
- 3. Dimensión operativa.”*<sup>1</sup>

---

<sup>2</sup> Metz, Peter (2008): “Revisión de la Gestión de la Cadena de Suministros” 1<sup>ra</sup> Edición: Francia- Winter Editores.

1. **Dimensión estratégica:** para el autor representa: *“un medio para alcanzar ventajas competitivas. Se ha dicho que las cadenas de suministro son claves en un entorno de competencia global y que las ventajas para las empresas involucradas provienen que la cadena, como un todo, sea más eficiente que otra.”*<sup>1</sup>
2. **Dimensión táctica:** *Con decisiones de corto plazo tales como el lanzamiento de nuevos productos, el procesamiento de pedidos o la entrega de servicios diferenciados a clientes especiales, que fluyen transversalmente a lo largo de la cadena.”*<sup>1</sup>
3. **Dimensión operativa:** *“Tiene una dimensión operativa con decisiones de muy corto plazo, por cuanto cada movimiento de material o de productos, a través de la cadena, involucra tareas operacionales.”*<sup>1</sup>

**Gráfico N° 01: Dimensiones de la Cadena de Suministros**



Fuente: Chávez, Jorge y Torres, Rodolfo (2012)

Es importante que la Cadena de Suministros tenga las tres dimensiones señaladas, ya que cada una aporta de manera significativa y diferente a un funcionamiento eficaz de la empresa. Es así, que es táctica porque se establecen objetivos a largo plazo; operativa porque se establecen secuencias de actividades y operativa porque cumplen objetivos a corto plazo.

### **2.2.1.3 Funciones de la Cadena de Suministro:**

Según Chopra, S. y P. Meindl (2006), las funciones que componen la Cadena de Suministro interna a una empresa de manufactura son:

- a) Administración del Portafolio de Productos y Servicios (PPS), que es la oferta que la compañía hace al mercado. Toda la Cadena de Suministro se diseña y ejecuta para soportar esta oferta.
- b) Servicio a Clientes (SAC), que es responsable de conectar la necesidad del cliente con la operación interna de la compañía. Los sistemas transaccionales permiten que la organización visualice los compromisos derivados de las órdenes procesadas, pero en términos simples, si existe inventario para satisfacer la demanda del cliente, SAC, pasa sus instrucciones directamente a Distribución; si hay que producir, pasa sus instrucciones a Control de Producción.<sup>3</sup>
- c) Control de Producción (CP), que, derivado de las políticas particulares de servicio que tenga la compañía y de la Administración de la Demanda, se encarga de programar la

---

<sup>3</sup> Chopra, S. y P. Meindl (2006): "Supply Chain Management: Strategy Planning and Operation" 3<sup>ra</sup> Edición: España- Editorial: Prentice Hall.

producción interna y, como consecuencia, dispara la actividad de Abastecimiento de insumos.

- d) Abastecimiento (ABA), que se encarga de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de Producción (Materia prima y Materiales) cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos.
- e) Distribución (DIS), que se encarga de custodiar insumos y producto terminado (en algunas organizaciones solo producto terminado), hacerlo llegar a los Clientes y/o a su red de distribución, que puede incluir otros almacenes o Centros de Distribución (CDs) o no.

No existe consenso acerca de si éstas 5 funciones deben o no reportar jerárquicamente a una misma Gerencia / Dirección, pero sí existe consenso en el sentido de que deben operar coordinadamente para que la Cadena de Suministro interna (o la Logística interna) sea eficiente y efectiva.

La sincronización es muy importante en estas cadenas para que no se produzca desperdicio, medido como inventario, tiempo o falla de servicio al cliente. Ayuda contar con una buena predicción de la demanda para no provocar sobrantes ni faltantes de productos terminados. Una falla en esta predicción provocará un denominado efecto látigo (también llamado efecto bullwhip, del inglés bullwhipeffect). Por ello, se dice que el impacto de una acción en una cadena de suministro es directamente proporcional a su demora en la propagación de la comunicación.

#### **2.2.1.4 Etapas de la Cadena de Suministro:**

##### **A. Suministro**

La parte del suministro se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen y suministran las materias primas para fabricación de los productos terminados. La definición etimológica: el vocablo suministro deriva del latín SUBMINISTRARE que significa SUB (bajo) y MINISTRAERE servir, y se entiende como "PROVEER LO NECESARIO". Doctrinariamente, podemos definir al Suministro como un contrato de ejecución o tracto sucesivo, periódico y continuo destinado a la entrega de bienes materiales, en la que el proveedor (que puede ser una persona natural o jurídica) está obligado a entregar continua o periódicamente bienes y la persona que los recibe "suministrado" a pagar el precio.

##### **B. Fabricación**

En esta etapa se convierten estas materias primas en productos terminados.

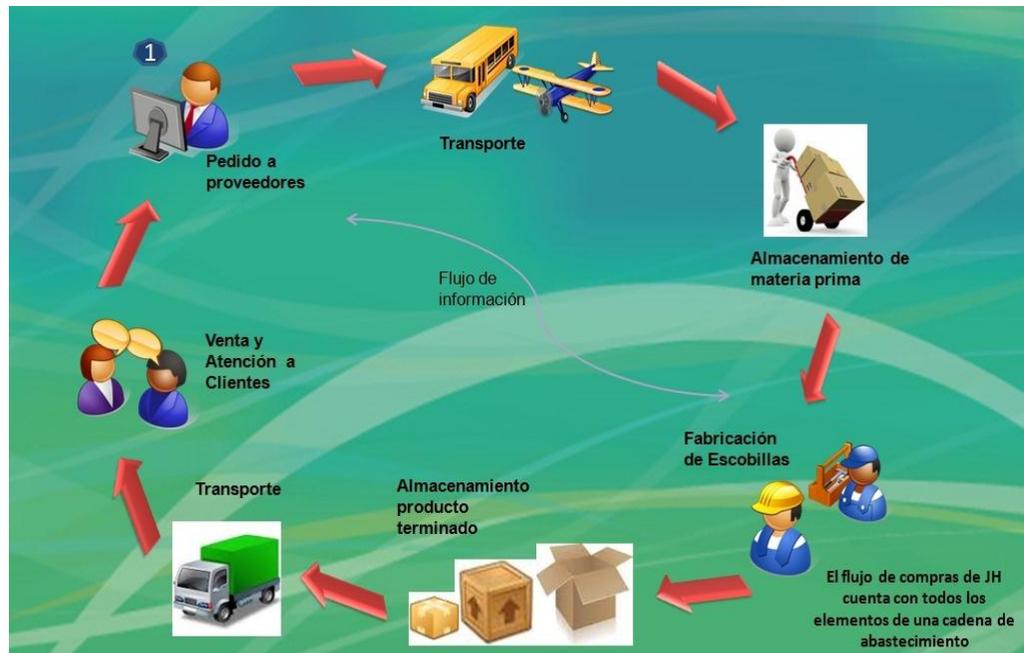
##### **C. Distribución**

Se asegura de que dichos productos finales llegan al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores de tus proveedores y finaliza con los clientes de tus clientes.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Recuperado de: <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE03.pdf>.

Gráfico N° 02: Cadena de Suministros



Fuente: Jiménez E. y Hernández S. (2011)

### 2.2.1.5 Modelos de Cadena de Suministro

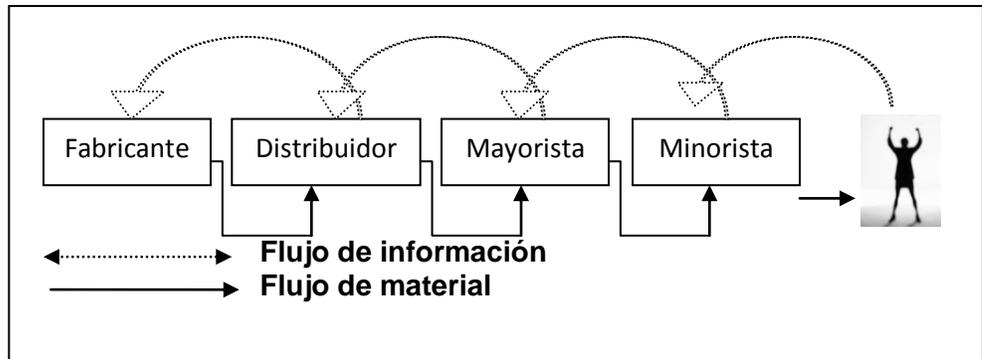
Las cadenas de suministro están formadas por cuatro eslabones: fabricante, distribuidor, mayorista y minorista. Para explicar el funcionamiento de la cadena se efectúa una distinción entre flujo de materiales y flujo de información.

Por flujo de materiales se entiende el conjunto de unidades enviadas por un miembro a su cliente directo (ejemplo: distribuidor-mayorista). Por flujo de información se entiende el conjunto de datos intercambiados entre los miembros.

**A) Cadena de suministro tradicional:** es una cadena descentralizada donde cada miembro toma las decisiones independientemente de las de los otros miembros. Cada miembro toma sus decisiones en función de los pedidos que

recibe de su cliente directo. Por ejemplo, el mayorista ordenará una cantidad de producto en función del pedido del minorista.

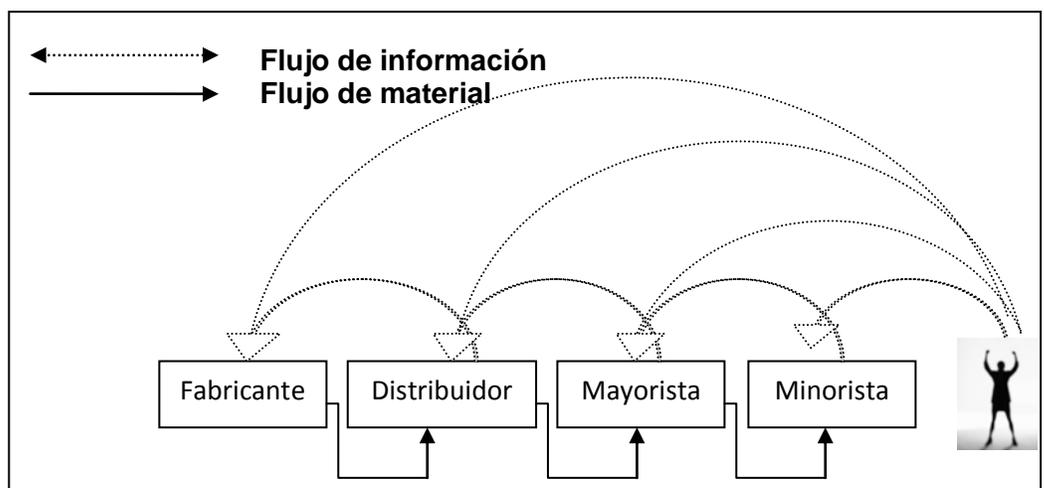
**Gráfico N° 03: Cadena de suministro tradicional**



Fuente: Martin. C. (2009).

**B) Cadena de suministro EPOS:** aquí los miembros siguen ordenando pedidos de forma independiente. Pero en esta situación, a diferencia de la cadena tradicional, todos los miembros conocen en tiempo real la demanda de mercado y la utilizan para generar una previsión de la demanda futura.

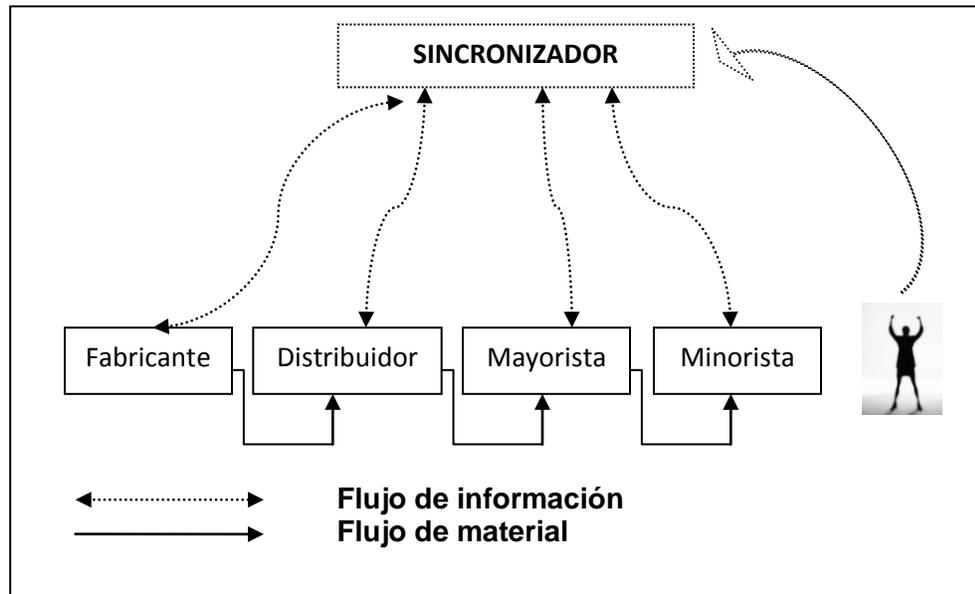
**Gráfico N° 04: Cadena de suministro EPOS**



Fuente: Martin. C. (2009).

**C) Cadena de suministro sincronizado:** es un ejemplo de cadena centralizada, en cuanto que todos los miembros efectúan órdenes de modo coordinado. Un miembro genérico de la cadena recibe datos en tiempo real sobre los niveles de inventario y de variables del sistema de producción como el tiempo de cobertura del inventario y el tiempo de producción y suministro de todos los miembros “agua abajo”.<sup>5</sup>

**Gráfico N° 05: Cadena de suministro sincronizada**



Fuente: Martín. C. (2009).

<sup>5</sup>Ciaccimino, E. y Cannella, S. (2010): "Análisis multinivel de cadenas de suministros" – Revista de Métodos para la Economía y la Empresa.

**Tabla N° 01: Informaciones compartidas por los miembros en las tres cadenas de suministros**

	<b>Tradicional</b>	<b>EPOS</b>	<b>Sincronizada</b>
Información	- Orden del miembro subsiguiente.	- Orden del miembro subsiguiente.  - Demanda del mercado.	- Orden del miembro subsiguiente.  - Demanda del mercado.  - Tiempos de cobertura del inventario de todos los miembros subsiguientes.  - Tiempos de producción-suministro de todos los miembros subsiguientes.  - Niveles de inventario de todos los miembros subsiguientes.  - Niveles de inventario en proceso de todos los miembros subsiguientes.

Fuente: Martin. C. (2009).

## **2.2.2 Variable Dependiente: Nivel de Competitividad**

### **2.2.2.1. Definición**

A lo largo de la historia, la economía clásica, la neoclásica, la institucional, la marxista y la neomarxista intentaron explicar qué es lo que determina la corriente del comercio internacional. Además se ha intentado reconocer por qué algunos países e industrias gozan de ventajas sobre otros siendo importante averiguar cuál es la fuente de dichas ventajas, pero a la fecha el comportamiento que han mostrado las empresas a través de la corriente del comercio internacional ha pretendido dar respuesta a la competitividad de éstas a través de estudios de precios, producción, mercadotecnia, etc., considerando en último término la importancia que tienen los recursos humanos en la formación de valor agregado a la producción (Padilla, 2009).

#### **2.2.2.2. Corrientes Teóricas**

Se debe hacer una distinción entre los términos competencia y competitividad; en el primero hace referencia a una forma de organización de la actividad económica destinada a alcanzar una meta; es decir consiste en disciplinar a los agentes para que suministren artículos y servicios de alta calidad y bajo precio. Por lo que respecta a la competitividad, emana del concepto de competencia y surge por el proceso de globalización; definiéndose como la capacidad de acceso de una empresa o territorio al mercado doméstico o de exportación. Cuando una empresa aumenta su participación en el mercado doméstico o en el comercio internacional se considera que su competitividad ha mejorado (Calderón, 2009).

(Padilla, 2009), dice que la competitividad es sinónima de supervivencia en la industria, es la mejora de los procesos productivos de tal manera que aseguren un liderazgo en costos y calidad.

Para Michael Porter la competitividad se desarrolla a nivel de empresa, de industria y de país, aunque es suficiente por sí misma para explicar el flujo comercial en cada nivel, afirmando que este concepto se crea y que está en función del sector industrial. Este autor considera que de acuerdo a los siguientes niveles en que las empresas interactúen se logrará una mayor competitividad: (Porter, 2005)

a) A nivel micro o intrafirma mediante una cadena de valor, la cual constituye un sistema interdependiente o red de actividades eslabonadas. Se presenta cuando una actividad afecta el costo o efectividad de otras actividades.

b) Para competir en una industria en particular, la cadena de valor de una compañía forma parte de una corriente más grande, denominada sistema de valor que corresponde a un segundo nivel entre firmas (proveedor-empresa-distribuidor- cliente).

c) El tercer nivel, denominado “nivel interindustria”, considera los llamados clúster, que también generan una ventaja competitiva adicional. Los clúster son núcleos industriales que se apoyan entre sí, generando economías externas y, por lo tanto una mayor competitividad de la empresa.

Los puntos antes citados, dan la pauta para lograr con el transcurso del tiempo la competitividad en distintos horizontes. Para el caso de las empresas será la forma en cómo evolucionarán para mantenerse vigentes en el mercado reflexionando que en estos momentos existen cambios tecnológicos, políticos, sociales, etc., que afectan la rentabilidad de las empresas.

Ahora si se visualiza la competitividad a nivel nación, (Porter, 2005) supone que los atributos de ésta dan forma al ambiente en que las empresas compiten; y son:

1. Las condiciones de la infraestructura o mano de obra capacitada muestran la posición de la nación para competir en una industria dada.
2. Las condiciones de la demanda analizan la naturaleza de la demanda interna para un producto o servicio de determinada industria.
3. La existencia de industrias de soporte y relacionadas concibe la existencia o ausencia en el país de industrias de soporte y relacionadas, que son competitivas internacionalmente.

También (Villareal, 2005), menciona que la competitividad determina qué empresas y países dominarán la carrera de la hipercompetencia global como resultado de las transformaciones en el terreno de la economía, del tipo de competidores, de la velocidad de la carrera y de la fuente de la competitividad. Este autor maneja un nuevo enfoque que es el modelo sistémico y sustentable, que es una noción integral en donde intervienen las empresas y las regiones de la siguiente forma:

a) A nivel empresa, se deben desarrollar unidades competitivas para enfrentar los nuevos impulsores del mundo de la economía y los negocios a través de las empresas con dirigentes inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización.

b) A nivel país, el tipo de cambio real, el sistema financiero, la infraestructura tecnológica y de la información son determinantes para que las empresas posean una ventaja competitiva.

### **2.2.2.3. Elementos determinantes de la Competitividad**

En general, existen tres elementos que contribuyen a determinar el nivel de competitividad de una empresa:

1. La estrategia
2. La productividad macro
3. La productividad micro

Una inteligente y sinérgica unión de ellos contribuirá decididamente a hacer empresas más competitivas; en contraste, un mal manejo o el ignorarlas tendrá repercusiones negativas sobre ellas.

La estrategia. La estrategia es la respuesta a la pregunta del “cómo”. En este caso, ¿cómo hace la empresa para ser más competitiva en su mercado? Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada. Cuando se trata de construir ventajas competitivas y generar mayores grados de competitividad de la empresa, ésta puede adoptar cualquiera de cuatro estrategias o una adecuada combinación de algunas de las siguientes:

- Diferenciación
- Bajo costo en factores
- Innovación
- Métodos eficientes (Uribe, 2010)

**Gráfico N° 06: Elementos determinantes de la competitividad**



Fuente: (Uribe, 2010)

#### **2.2.2.4. Factores de Competitividad**

Desempeño económico: Economía Doméstica (tamaño, crecimiento, riqueza), Comercio Internacional, Inversión Internacional, Empleo, Precios.

Eficiencia del gobierno: Finanzas Públicas, Política Fiscal, Marco Institucional (Banco Central, eficiencia estatal, justicia y seguridad), Legislación para los Negocios (apertura, regulaciones para la competencia, el trabajo y los mercados de capital), Educación.

Eficiencia del sector privado: Productividad Gerencial, Mercado Laboral (costos, relaciones laborales, disponibilidad de trabajadores calificados), Finanzas (eficiencia de los bancos y del mercado accionario, autofinanciamiento), Prácticas Gerenciales, Impacto de la Globalización.

#### **A. Factores internos a la empresa**

Son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores. Entre ellos destacan:

- Capacidad tecnológica y productiva
- Calidad de los recursos humanos
- Conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades.
- Relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos.
- Materias primas y bienes de capital.

## **B. Factores sectoriales**

Si bien no son totalmente manejados por la empresa, están parcialmente en su área de influencia. Involucran el contexto decisional de las empresas y los productores, el cual es fundamental para la definición de las estrategias competitivas.

Entre ellos destacan:

- Mercados de alimentos y exigencias tecnológicas y organizacionales.
- Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales.
- La cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales.
- La promoción de la competencia.

## **C. Factores sistémicos**

Constituyen elementos externos a la empresa productiva; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas. Entre ellos destacan:

- Acceso al financiamiento
- La infraestructura tecnológica e institucional.

## **D. Factores de desarrollo microeconómico**

A partir de los cambios tecnológicos emergentes surge un nuevo formato organizacional, que compatibiliza grandes escalas de producción con el potencial de diversificación y sofisticación de productos. Este formato conlleva la descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y

ganancias de la empresa, al tiempo que permea las relaciones en y entre las empresas. Algunos de estos factores son:

- La capacitación y gestión tecnológica de las empresas.
- Los nuevos esquemas organizacionales.
- Estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores.
- Recursos humanos.

#### **2.2.2.5. Dimensiones e Indicadores de la Competitividad**

**La innovación:** Es la puesta en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado atendiendo a las demandas de la sociedad; cada vez que se habla de innovación se asocia con temas tecnológicos cuando se utiliza la tecnología como medio para introducir el cambio, pero también puede abarcar ámbitos organizativos y comerciales.

El proceso de innovación es un proceso complejo que integra varias actividades: Invención o generación de ideas (investigación básica); diseño y desarrollo (investigación aplicada y desarrollo tecnológico); preparación para la producción (ingeniería y producción); marketing, ventas y distribución (comercialización). Es necesario establecer indicadores objetivos para medir el nivel de mejora, como pueden ser los gastos Investigación + Desarrollo/ventas, el número de personas del departamento de Investigación + Desarrollo; el número de nuevas ideas evaluadas el año anterior; el tiempo de desarrollo de un nuevo producto.

La tecnología. Deja de ser un lujo de los países desarrollados, al contrario es un instrumento potenciador que aumenta las

oportunidades de los países en vías de desarrollo. Los indicadores son: Maquinaria, equipo de cómputo.

La flexibilidad productiva. Hace referencia a la capacidad de responder ante el cambio, a la adaptabilidad o a la habilidad para hacer frente de forma más eficiente y eficaz a las circunstancias cambiantes. También se define como la habilidad de una entidad para desplegar y replegar sus recursos de forma efectiva y eficiente en respuesta a las condiciones cambiantes". Se deben considerar los distintos tipos de flexibilidad que pueden ser:

- a. Maquinaria: Variedad de operaciones que puede desempeñar una máquina sin incurrir en altos costes o emplear cantidades prohibitivas de tiempo al pasar de una operación a otra.
- b. Transporte y almacenamiento: Habilidad del sistema para mover eficientemente diferentes tipos de piezas, incluyendo la carga y descarga, transporte entre máquinas y almacenamiento, bajo condiciones diversas.
- c. Operaciones: Posibilidad de producir una pieza utilizando planes de proceso alternativos, generados a través de intercambios o sustituciones de las operaciones.
- d. Producto: Facilidad con que se pueden añadir nuevas piezas o productos y/o sustituir las existentes; esto es, facilidad para modificar la gama actual de producto a un costo bajo y en un periodo corto.
- e. Rutas: Habilidad de un sistema para producir una pieza alternando las rutas de fabricación.
- f. Volumen: Habilidad del sistema para operar económicamente con diferentes niveles de output, permitiendo a los talleres realizar una amplia variedad de ajustes.
- g) Expansión: Amplitud o extensión del esfuerzo global necesario para incrementar la capacidad y capacitación del sistema cuando sea necesario.

- g. Programas: Habilidad del sistema para funcionar sin ser atendido durante un largo período.
- h. Producción: Universo de componentes o productos que el sistema puede generar sin necesidad de añadir equipamiento básico.
- i. Mercado: Facilidad con que el sistema puede adaptarse a las condiciones cambiantes del mismo.
- j. Proceso: Habilidad del sistema productivo para fabricar un conjunto variado de piezas sin incurrir en costes de lanzamiento importantes.

La agilidad comercial. Es la velocidad y capacidad de respuesta a los cambios en el mercado y satisfacción del cliente. Para esto se requiere una agilidad para innovar en los productos del mercado, como llevar a cabo un nuevo enfoque (producto-servicio-solución integral) mediante una conectividad con el cliente y una velocidad de respuesta inmediata de manera integral e inteligente.

La calidad. El papel central de la calidad se ha convertido en la actualidad en parte del vocabulario empresarial, dado el éxito exportador obtenido por las empresas de distintos países que lo aplican. El concepto reviste además importancia por sus contribuciones a la innovación y al desarrollo tecnológico, en este sentido las empresas tecnológicas están obligadas a efectuar mejoras continuas no solamente en la producción sino en todos los procesos de la organización. Los Indicadores son: Establecimiento de políticas, auditorías internas y externas, Certificaciones del ISO-9000 (Villareal, 2005).

## 2.2.2.6. Modelo de competitividad a nivel empresarial

### A. Modelo matemático

Las pequeñas y medianas empresas y, en general latinoamericanas, luego de la apertura económica y de la globalización de las economías, evidenciaron serios problemas de productividad y competitividad, cuando ingresaron al mercado nacional productos extranjeros de mejor calidad y con precios más bajos.

Con el propósito de contribuir a la solución de los problemas que inciden en la competitividad de las PYMES y por ende en su productividad se diseñó y desarrolló en el Programa de Ingeniería Industrial de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente un Modelo Matemático no determinístico que permite establecer el nivel de productividad y competitividad de una empresa o de un sector industrial.

**Bases del modelo:** Con base en parámetros del estado del arte actual establecidos por Peter Druker, Michael Porter, Ken Blanchar, Ugo Fea, Peter Senge, ImaiMasaaki, Karl Albrech y otros, se diseñó el perfil internacional de los niveles de productividad y competitividad de una organización de clase mundial, que son la base teórica del modelo. Dichos parámetros guardan relación con una amplia constelación de temas y conceptos tales como: talento humano y liderazgo, cultura organizacional y dirección administrativa, gestión del mercadeo, previsión tecnológica e industrial, manejo de los materiales, tecnología, costos, métodos de comunicación, procesos y control en los

procesos, planeación estratégica, benchmarking, ingeniería robusta, investigación y desarrollo, sistemas de calidad y mejoramiento continuo, innovación y creatividad, sistemas de producción, servicio al cliente, tecnología y gestión del conocimiento, factores de contexto, competitividad y otros.

En su diseño, el modelo consideró los factores y variables externas e internas más relevantes y de mayor incidencia en los niveles de productividad y competitividad; para ello se integraron factores y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial.

## **B. Modelo para el sector comercial**

En la actualidad existen diversos modelos de competitividad, pero todos ellos están enfocados a determinar la misma a nivel nacional, regional y sectorial; no obstante, el sector comercial no ha recibido suficiente atención en términos competitivos; es por ello que surge la necesidad de plantear un modelo micro que pueda aplicarse como instrumento para medir la competitividad en cualquier entidad comercial de la región.

Para el desarrollo del modelo es necesario asignar puntajes a cada factor para identificar cuáles de ellos son los que toman mayor relevancia a la hora de medir la competitividad de las empresas comerciales y finalmente darle funcionalidad al modelo propuesto. Los factores que estructuran el modelo son8:

**Tabla N° 02: Modelo para medir la competitividad para el sector comercial**

<b>FACTORES</b>	<b>COMPONENTES DE LOS FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN (PROMEDIO)</b>
<b>FUNCIÓN GERENCIAL</b>	Nivel educativo gerente Experiencia Toma de decisiones	<b>12.40</b>
<b>FUNCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Planeación estratégica Estructura organizacional Normas legales y tributarias	<b>13.60</b>
<b>FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA</b>	Área comercial establecida Exportaciones Mercadeo y ventas Experiencia en el mercado Conocimiento de competidores Gestión proveedores Gestión producto Gestión precio Gestión plaza o distribución Gestión promoción Servicio al cliente Alianzas estratégicas Calidad Total Investigación y desarrollo	<b>21.20</b>
<b>FUNCIÓN FINANCIERA</b>	Rentabilidad Endeudamiento Administración financiera Cumplimiento de obligaciones	<b>13.20</b>

<b>FACTORES</b>	<b>COMPONENTES DE LOS FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN (PROMEDIO)</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>	Cultura organizacional	<b>13.70</b>
	Manejo del idioma inglés	
	Programas de capacitación y promoción	
	Salud y seguridad industrial Evaluación del desempeño	
<b>FUNCIÓN TECNOLÓGICA</b>	Maquinarias y equipos Innovación tecnológica Vigilancia tecnológica	<b>9.80</b>
<b>FUNCIÓN AMBIENTAL</b>	Política ambiental de la empresa	<b>7.60</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	Situación económica del país	<b>8.50</b>
	Cambios tecnológicos	
	Factores políticos y legislativos	
	Factores socioculturales	
	Factores internacionales	
<b>TOTAL</b>		<b>100.00</b>

**Funcionalidad del modelo:** La ponderación de las preguntas fue asignada teniendo en cuenta que éstas asumen un peso diferente de importancia a la hora de valorar cada indicador. Para facilitar la funcionalidad del modelo se emplearon preguntas cerradas y se distribuyó el puntaje correspondiente a cada variable o indicador entre las preguntas que permitirán su medición. En el cuestionario se puede diferenciar dos tipos de preguntas:

- Preguntas de alternativa simple (única respuesta).
- Preguntas de alternativa múltiple (múltiple respuesta).

**Tabla N° 3: Ponderación de los factores, indicadores, preguntas**

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN FACTORES</b>	<b>VALORES CADA RESPUESTA</b>
<b>I. FUNCIÓN GERENCIAL</b>	<b>12.40</b>	
<b>NIVEL EDUCATIVO GERENTES</b>		
1. ¿Cuál es su nivel educativo?		
a. Primaria		0.00
b. Secundaria		8.00
c. Técnico		16.00
d. Tecnológico		24.00
e. Universitario		32.00
f. Postgrado		40.00
<b>EXPERIENCIA</b>		
2. ¿Cuántos años lleva laborando en el sector?		
a. Menos de 1		0.00
b. 1 - 3		8.33
c. 3 - 5		16.67
d. Más de 5		25.00
<b>TOMA DE DECISIONES</b>		
3. ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?		
a. Decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.		0.00
b. Decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos.		35.00
c. Decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.		17.50

FACTORES	PONDERACIÓN FACTORES	VALORES CADA RESPUESTA
<b>II. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>13.60</b>	
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>		
1. ¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa? (R.M.)		
a. Misión		5.83
b. Visión		5.83
c. Valores		5.83
d. Objetivos		5.83
e. Políticas		5.83
f. Resultados		5.83
g. Ninguno de los anteriores		0.00
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
2. La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con (R.M.)		
a. Organigrama		11.67
b. Manual de funciones		11.67
c. Manual de procesos y procedimientos		11.67
d. Ninguno de los anteriores		0.00
<b>NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS</b>		
3. ¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio?		
a. Si		10.00
b. No		0.00
4. ¿Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de documentos?		
a. Si		10.00
b. No		0.00
5. ¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?		
a. Si		10.00
b. No		0.00

FACTORES	PONDERACIÓN DE FACTORES	VALORES CADA RESPUESTA
<b>III. FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA</b>	<b>21.20</b>	
<b>AREA COMERCIAL ESTABLECIDA</b>		
1. ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?		
a. Si		7.00
b. No		0.00
<b>EXPORTACIONES</b>		
2. ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?		
a. Si		3.00
b. No		0.00
3. La participación de la empresa en el mercado internacional es:		
a. Alta: más del 50% de las ventas totales		6.00
b. Media: 50% de las ventas totales		4.00
c. Baja: entre 1% y 49% de las ventas totales		2.00
d. Nula: no reporta		0.00
<b>MERCADO Y VENTAS</b>		
4. ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?		
a. Crecimiento		3.00
b. Estable		1.50
c. Decrecimiento		0.00
5. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?		
a. Si		2.00
b. No		0.00
6. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de ventas, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?		
a. Si		1.50
b. No		0.00
c. Algunas veces		0.75
7. ¿La empresa cuenta con algún tipo de estrategia diferenciadora?		
a. Si		2.50

FACTORES	PONDERACIÓN DE FACTORES	VALORES CADA RESPUESTA
b. No		0.00
<b>EXPERIENCIA EN EL MERCADO</b>		
8. ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?		
a. Menos de 1		0.00
b. 1 - 3		1.33
c. 3 - 5		2.67
d. Más de 5		4.00
<b>CONOCIMIENTO DECOMPETIDORES</b>		
9. ¿La empresa dispone de información de sus competidores (reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?		
a. Si		5.00
b. No		0.00
<b>GESTIÓN PROVEEDORES</b>		
10. El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es:		
a. Mucho		2.25
b. Regular		1.13
c. Poco		0.00
11. ¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?		
a. Si		2.25
b. No		0.00
c. Algunas veces		1.13
12. ¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?		
a. Si		2.25
b. No		0.00
13. ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores? (R.M.)		
a. Hoja de pedido		0.56
b. Hoja de evaluación del proveedor		0.56
c. Lista de proveedores aceptados		0.56
d. Registro de no conformidades de proveedor		0.56
e. Ninguno de los anteriores		0.00
<b>GESTIÓN PRODUCTO</b>		
14. ¿Elabora la empresa con alguna frecuencia un Plan de Mercadeo?		

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN DE FACTORES</b>	<b>VALORES CADA RESPUESTA</b>
a. Si		2.00
b. No		0.00
15. ¿Con que periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?		
a. Mensual		2.00
b. Trimestral		1.50
c. Semestral		1.00
d. Anual		0.50
e. Ninguna		0.00
16. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?		
a. Si		2.00
b. No		0.00
17. ¿Con que periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex?		
a. Mensual		2.00
b. Trimestral		1.50
c. Semestral		1.00
d. Anual		0.50
e. Ninguna		0.00
<b>GESTIÓN PRECIO</b>		
18. Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de: (R.M.)		
a. Costos		1.75
b. Oferta		1.75
c. Demanda		1.75
d. Situación competitiva		1.75
e. Ninguna de los anteriores		0.00
<b>GESTIÓN PLAZA O DISTRIBUCIÓN</b>		
19. ¿L a empresa tiene un sistema de distribución establecido para llevar el producto a sus clientes cuándo y dónde ellos lo necesiten?		
a. Si		8.00
b. No		0.00

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN DE FACTORES</b>	<b>VALORES CADA RESPUESTA</b>
<b>GESTIÓN PROMOCIÓN</b>		
20. ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones) son adecuados y se usan eficientemente?		
a. Si		4.00
b. No		0.00
21. ¿Con que periodicidad la empresa evalúa sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?		
a. Mensual		4.00
b. Trimestral		3.00
c. Semestral		2.00
d. Anual		1.00
e. Ninguna		0.00
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		
22. ¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?		
a. Si		2.00
b. No		0.00
23. ¿La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?		
a. Si		2.50
b. No		0.00
24. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?		
a. Alto		3.00
b. Medio		1.50
c. Bajo		0.00
25. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?		
a. Si		1.50
b. No		0.00
<b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>		
26. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con: (R.M.)		
a. Proveedores		1.25

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN DE FACTORES</b>	<b>VALORES CADA RESPUESTA</b>
b. Clientes		1.25
c. Universidades		1.25
d. Instituciones gubernamentales		1.25
e. Ninguno de los anteriores		0.00
<b>CALIDAD TOTAL</b>		
27. ¿La empresa cuenta con programas de calidad?		
a. Si		1.50
b. No		0.00
28. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?		
a. Si		1.50
b. No		0.00
29. ¿La empresa cuenta con algún tipo de certificado de calidad?		
a. Si		3.00
b. No		0.00
<b>INVESTIGACIÓN / DESARROLLO</b>		
30. ¿La empresa tiene un departamento de Investigación / Desarrollo?		
a. Si		3.00
b. No		0.00
31. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?		
a. Si		3.00
b. No		0.00
<b>IV. FUNCIÓN FINANCIERA</b>	<b>13.20</b>	
<b>RENTABILIDAD</b>		
1. ¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?		
a. Si		10.00
b. No		0.00
2. ¿Considera que su negocio es rentable?		
a. Si		20.00
b. No		0.00
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		
3. El nivel de endeudamiento de la empresa es:		
a. 0% - 50%		15.00
b. 51% - 70%		7.50

FACTORES	PONDERACIÓN DE FACTORES	VALORES CADA RESPUESTA
c. Más de 70%		0.00
4. La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:		
a. Hacer inversión		10.00
b. Cubrir gastos		0.00
c. No hace uso de ellas		5.00
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>		
5. ¿La información de los estados financieros le están permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?		
a. Si		8.00
b. No		0.00
6. ¿La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?		
a. Si		6.00
b. No		0.00
7. ¿Con que periodicidad se comparan los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas?		
a. Mensual		6.00
b. Trimestral		4.50
c. Semestral		3.00
d. Anual		1.50
e. Ninguna		0.00
8. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?		
a. Si		5.00
b. No		0.00
c. En ocasiones		2.50
<b>CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES</b>		
9. ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, distribución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impiden cumplir puntualmente con sus obligaciones?		
a. Si		0.00
b. En ocasiones		10.00

FACTORES	PONDERACIÓN DE FACTORES	VALORES CADA RESPUESTA
c. No		20.00
<b>V. TALENTO HUMANO</b>	<b>13.70</b>	
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
1. ¿La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral?		
a. Si		6.25
b. No		0.00
2. ¿Cómo califica Ud. la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la empresa?		
a. Buena		6.25
b. Regular		3.13
c. Mala		0.00
3. Considera Ud. que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:		
a. Alto		6.25
b. Medio		3.13
c. Bajo		0.00
4. ¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?		
a. Si		6.25
b. En ocasiones		3.13
c. No		0.00
<b>MANEJO DEL IDIOMA INGLÉS</b>		
5. En general el nivel de inglés de todos los miembros de la empresa es:		
a. Nulo		0.00
b. Bajo		5.00
c. Medio		10.00
d. Alto		15.00
<b>PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN</b>		
6. ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promotores, traslados, rotaciones y transferencias?		
a. Si		12.50
b. No		0.00
7. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo su personal nuevo le da una inducción a la empresa?		
a. Si		12.50

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN DE FACTORES</b>	<b>VALORES CADA RESPUESTA</b>
b. No		0.00
<b>SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>		
8. ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?		
a. Si		10.00
b. No		0.00
9. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?		
a. Si		10.00
b. No		0.00
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
10. ¿Con que periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?		
a. Mensual		15.00
b. Trimestral		11.25
c. Semestral		7.50
d. Anual		3.75
e. Ninguna		0.00
<b>VI. FUNDACIÓN TECNOLÓGICA</b>	<b>9.80</b>	
<b>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b>		
1. ¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?		
a. 0 - 5		16.67
b. 5 - 10		11.11
c. 10 - 15		5.56
d. Más de 15		0.00
2. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinarias de la empresa?		
a. Si		16.67
b. No		0.00
<b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>		
3. ¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?		

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN DE FACTORES</b>	<b>VALORES CADA RESPUESTA</b>
a. Si		16.67
b. No		0.00
4. La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática-hardware y software-, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En qué nivel?		
a. Alto		16.67
b. Moderado		8.33
c. Bajo		0.00
<b>VIGILANCIA TECNOLÓGICA</b>		
5. ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adopta rápidamente a su organización?		
a. Siempre		33.33
b. Nunca		0.00
c. Algunas veces		16.67
<b>VII. FUNDACIÓN AMBIENTAL</b>	<b>7.60</b>	
<b>POLÍTICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA</b>		
1. ¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?		
a. Si		40.00
b. No		0.00
2. ¿La cultura y la estrategia de la empresa involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?		
a. Si		60.00
b. No		0.00
<b>VIII. FACTORES EXTERNOS</b>	<b>8.50</b>	
<b>SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS</b>		
1. La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?		
a. Alto		20.00
b. Moderado		10.00

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN DE FACTORES</b>	<b>VALORES CADA RESPUESTA</b>
c. Bajo		0.00
<b>CAMBIOS TECNOLÓGICOS</b>		
2. ¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?		
a. Siempre		20.00
b. Algunas veces		10.00
c. Nunca		0.00
<b>FACTORES POLÍTICOS Y LEGISLATIVOS</b>		
3. La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto. ¿En qué nivel?		
a. Alto		20.00
b. Moderado		10.00
c. Bajo		0.00
<b>FACTORES SOCIOCULTURALES</b>		
4. ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?		
a. Si		20.00
b. En ocasiones		10.00
c. No		0.00
<b>FACTORES INTERNACIONALES</b>		
5. La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?		
a. Si		20.00
b. No		0.00

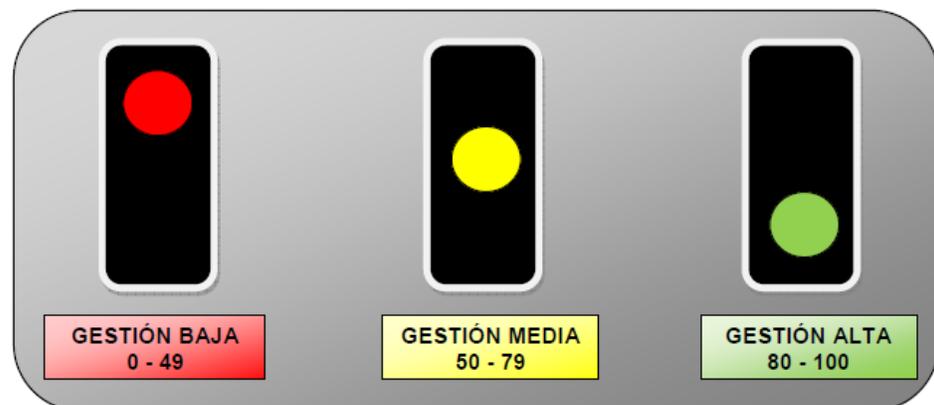
El máximo puntaje que puede obtener una empresa comercial respecto a su nivel de competitividad es 100; no obstante se elaboró una escala que permitirá ubicar a la empresa en un rango de competitividad y le proporcionará

una idea global de la situación en la que se encuentra la empresa frente a sus competidores.

- 90-100 puntos: Muy competitiva
- 80-89 puntos: Competitiva
- 60-79 puntos: Competitividad media
- 50-59 puntos: Competitividad baja
- 0-49 puntos: No competitiva

El modelo planteado además de medir el grado de competitividad de las empresas comerciales permite identificar el nivel de gestión en cada uno de los factores considerados, como se observa.

**Gráfico N° 07: Niveles de gestión de los factores**



De esta manera los directivos pueden conocer el desempeño de la empresa en las diferentes áreas funcionales, percibir sus fortalezas y debilidades, para generar acciones de mejoramiento.

### **2.2.2.7. Estrategias importantes para incrementar el Nivel de Competitividad**

Independientemente a la etapa del Diagnóstico de Competitividad Organizacional en la cual se encuentre la empresa, siempre será necesario emprender acciones de mejoramiento que le permitan incrementar su nivel de competitividad; para ello se recomiendan algunas estrategias:

**Eliminar vulnerabilidades:** Lo primero que deben hacer los actores de la empresa es analizar cuáles son sus debilidades más grandes, aquéllas que puedan ser sujeto de ataques efectivos de su competencia. A partir del diagnóstico estratégico, mediante la matriz DOFA, la matriz de impacto y el Perfil de Capacidades Internas PCI.

**Rediseñar sistemas:** Los gustos y las preferencias de los consumidores, así como los desarrollos tecnológicos (en tecnologías duras y blandas) demuestran que los sistemas, procedimientos y productos exitosos no lo son por siempre. Por tal motivo es necesario que se estén revisando permanentemente los sistemas de la empresa y realizando mejoramientos en ellos, de tal forma que los hagan más eficientes, mejoren la productividad de la empresa e incrementen su competitividad.

**Posicionar agresivamente sus ventajas competitivas:** Es necesario que el mercado, la competencia, los clientes, la comunidad en general conozcan las ventajas competitivas de la empresa. No basta con generarlas si no se realizan campañas divulgativas y publicitarias sobre su base. De las ventajas competitivas debe desprenderse una estrategia seria

y coherente de comunicación, de tal forma que se logre su posicionamiento en la mente del cliente.

Lograr la calidad en los servicios: Es indudable que el cliente moderno sabe distinguir entre calidad y no calidad; decide entre calidad y no calidad. En términos tradicionales ésta se reflejaba en los productos; es decir, la empresa realizaba todos sus esfuerzos para que el cliente percibiera la calidad involucrada en el producto concreto que éste consumía. (Uribe, 2010).

#### **2.2.2.8. La Calidad**

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad. La calidad es:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.

- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
- Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- Calidad no es un problema, es una solución (Espinosa, 2009)

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como: un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad.

#### Organización para la Calidad

Las formas de organización para la calidad han ido cambiando a través de la historia. En los talleres artesanos de la antigüedad, conformados por el patrono y unas pocas personas, era el propio patrono quien dirigía, vendía, compraba, revisaba el trabajo y decidía sobre la calidad del producto. Al crecer los talleres, como el patrono no disponía de tiempo suficiente, apareció la figura del capataz de producción que, entre otras cosas, se encargaba de la verificación. Cuando la cantidad de trabajo de inspección sobrepasó las posibilidades del capataz, se definió el puesto de inspector a tiempo completo a las órdenes del capataz,<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Fuente: Pola, Á. (2009). "Gestión de la Calidad". España: Marcombo.

### 2.2.2.9. La Productividad

El concepto matemático de productividad puede expresarse mediante la relación entre los resultados obtenidos y los medios, inversiones o recursos empleados.

La productividad no es algo que depende sólo del empleado, depende de todos los integrantes de la empresa y, en primer lugar, de los directivos. La productividad no consiste en que el obrero trabaje más horas y a un ritmo más acelerado. En realidad, se obtiene mediante la suma de todas las productividades alcanzadas cuando se administran y potencian acertadamente todos los recursos.

Se ha pasado de un concepto de productividad fundamentado en el esfuerzo de la mano de obra a otro concepto en que la productividad es responsabilidad principal de la gerencia, de los directivos de empresa.

La productividad global estará formada por los incrementos obtenidos en la cifra de ventas, por los ahorros conseguidos en los materiales, en mano de obra, en gastos totales y, en definitiva, por la suma de las productividades de cada uno de los recursos.

Existe la idea de que para aumentar la productividad sólo hay una estrategia. En realidad no es así. Vamos a mostrar cinco variantes que en la práctica resultan plenamente operativas:

1) Aumento de productividad por reducción de los medios: Si logramos mantener los mismos resultados reduciendo la inversión habremos obtenido una productividad mayor en base a unos costes menores. Es la variante más conocida.

2) Aumento de productividad por crecimiento global: Si crecen los medios en proporción menor a la que han crecido los resultados obtendremos también un aumento de productividad. Conseguir aumentos importantes de los resultados con crecimientos moderados de los medios puede significar un aumento considerable de la productividad.

3) Aumento de productividad por crecimiento de resultados: Haciendo crecer los resultados obtenidos manteniendo la misma inversión, se puede hablar de un crecimiento inteligente.

4) Aumento de productividad por crecimiento privilegiado: Se logrará cuando a la vez crecen los resultados y decrecen los medios.

5) Aumento de productividad por disminución inteligente: Haciendo decrecer tanto los resultados como los medios. Un decrecimiento controlado ofrece ventajas frente aún decrecimiento provocado por un mercado en recesión.

## **2.3 Definiciones de términos básicos**

**2.3.1. Aguas abajo:** en una cadena de suministro, es el movimiento hacia los mayoristas y minoristas, hasta llegar al consumidor final.

**2.3.2. Aguas arriba:** en una cadena de suministro, es el movimiento de materias primas y materiales que se extiende hacia los proveedores.

**2.3.3. Benchmarking:** Proceso continuo de identificar, comparar y aprender los fundamentos de la ventaja competitiva de otras empresas, competidoras o no (Sevilla, 2009).

**2.3.4. Cadena de valor:** es la que identifica las actividades que producen un valor añadido en una organización y que al instituirla podría generar una ventaja competitiva sobre las demás empresas.

**2.3.5. Calidad concertada:** La establecida entre proveedor/a y comprador/a por contrato (Sevilla, 2009).

**2.3.6. Capacidad del proceso:** Medición estadística del potencial del proceso para cumplir con las demandas de las especificaciones (Sevilla, 2009).

**2.3.7. Características de calidad:** Rasgo o propiedad de un producto o servicio que determina su calidad (Sevilla, 2009).

**2.3.8. Competitividad:** Es la capacidad de sostener el ritmo de productividad. Para el ámbito empresarial se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización frente a sus competidores. Donde la capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad (Pecina, 2012).

**2.3.9. Control de procesos:** El que se realiza de forma continua durante la fabricación o prestación de un servicio (Sevilla, 2009).

**2.3.10. Eficacia:** Capacidad para conseguir un objetivo o efecto determinado (Sevilla, 2009).

**2.3.11. Eficiencia:** Capacidad para conseguir un objetivo o efecto realizando la tarea de la mejor forma posible y al menor coste posible (Sevilla, 2009).

**2.3.12. Productividad:** Es un indicador de mejora, que rebasa el valor estándar, convirtiéndose en un valor agregado superior al de la competencia (Pecina, 2012).

## 2.4 Sistema de hipótesis.

### 2.4.1 Hipótesis general

El manejo de la cadena de suministros influye significativamente en el nivel de competitividad de la empresa Agroindustrias Olivepack S.A.C., año 2014.

### 2.4.2 Hipótesis específicas

- a) La cadena de suministros en Agroindustrias Olivepack SAC se maneja de manera tradicional.
- b) El nivel de competitividad en Agroindustrias Olivepack SAC es adecuado.

## 2.5 Sistema de variables: Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR
Cadena de suministros	Está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente.	-Cumplimiento en el tiempo de entrega de pedidos. -Documentación de procesos. -Proceso de planificación -Actualización del proceso de aprovisionamiento. -Manejo de inventarios. -Distribución. -Relación con los clientes y proveedores.
Nivel de competitividad	Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.	-Capacidad tecnológica. -Calidad del personal. -Exigencia del mercado. -Acceso a financiamiento, -Participación en el mercado. -Capacitación y gestión tecnológica. - Adaptación a los cambios.

# **CAPITULO II**

# **METODOLOGÍA**

### **3. METODOLOGÍA**

---

#### **3.1 Tipo de investigación.**

- ❖ Aplicada; porque se busca dar una alternativa de solución al problema principal en base a las variables seleccionadas.

#### **3.2 Diseño y Nivel de investigación.**

- ❖ No experimental, transversal. Nivel correlacional.

#### **3.3 Población y muestra.**

- ❖ La población objeto del trabajo de investigación lo constituyen la totalidad de los trabajadores de la empresa tanto del área administrativa como operativa, que en total suman 62 personas, pero sólo se tomó como muestra a aquellos que tenían los conocimientos, experiencia y entiendan el instrumento a aplicar, sumando este grupo 30 trabajadores.

#### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

##### **3.4.1 Técnicas**

- ❖ Encuesta
- ❖ Observacional

##### **3.4.2 Instrumentos**

- ❖ Cuestionario
- ❖ Fichas de registro u observación

#### **3.5 Técnicas de procesamiento de datos.**

- Se recolectarán los datos mediante la encuesta al personal encargado de los procesos logísticos y registrar los acontecimientos que incluyan en mencionados procesos.

- Ingresar los datos al programa estadístico SPSS y proceder a realizar la prueba estadística Correlación de Pearson para contrastar la hipótesis.
- En cuanto, a los datos recolectados a través de la observación, se interpretarán y analizarán cuantitativamente.
- Luego, se procederá a discutir los resultados con los planteamiento teóricos.
- Se plantearán las conclusiones a las que llegaron con los resultados obtenidos y formular las sugerencias necesarias.

### 3.6 Selección y validación de los instrumentos de investigación.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.710	19

# **CAPITULO IV**

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

---

### 4.1 Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros.

**TABLA N° 1: Medias de la encuesta aplicada**

ITEM	ENUNCIADO PREGUNTA	VÁLIDOS	PERDIDOS	MEDIAS
1	¿Cómo considera Ud. la capacidad tecnológica de la empresa?	30	0	3,40
2	¿Cómo considera Ud. la calidad del personal que labora en la empresa?	30	0	3,50
3	¿Cómo considera Ud. la exigencia de los mercados de alimentos?	30	0	3,03
4	¿Cómo considera Ud. el acceso de la empresa al financiamiento?	30	0	2,33
5	¿Cómo califica la capacitación y gestión tecnológica de la empresa?	30	0	2,20
6	¿Cómo considera Ud. las estrategias que la empresa utiliza para vender?	30	0	2,33
7	¿Cómo califica el conocimiento del mercado de la empresa?	30	0	2,73
8	¿Cómo considera Ud. las asociaciones y/o convenios que tiene la empresa con otras instituciones y/o entidades?	30	0	1,77
9	¿Cómo considera Ud. la adaptación de la empresa a los cambios del mercado?	30	0	2,60
10	¿Cómo considera Ud. la participación de mercado de la empresa en los últimos años?	30	0	3,00
11	¿Cómo califica la documentación de los procesos de planificación de la empresa?	30	0	3,33
12	¿Cómo califica la documentación de los procesos de planificación de la empresa?	30	0	2,80
13	¿Cómo considera Ud. los métodos que utiliza la empresa para saber la demanda de sus productos?	30	0	2,83
14	¿Cómo califica la actualización del proceso de aprovisionamiento de la empresa?	30	0	3,03
15	¿Cómo considera Ud. el cumplimiento de la entrega de pedidos?	30	0	2,93
16	¿Cómo califica Ud. el manejo de los inventarios de la empresa?	30	0	2,33
17	¿Cómo califica Ud. el proceso de distribución que utiliza la empresa?	30	0	2,20
18	¿Cómo considera Ud. las relaciones de la empresa con los clientes?	30	0	2,40
19	¿Cómo considera Ud. las relaciones de la empresa con los proveedores?	30	0	2,73

Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

**TABLA N° 2: Entrevista al Gerente sobre la competitividad**

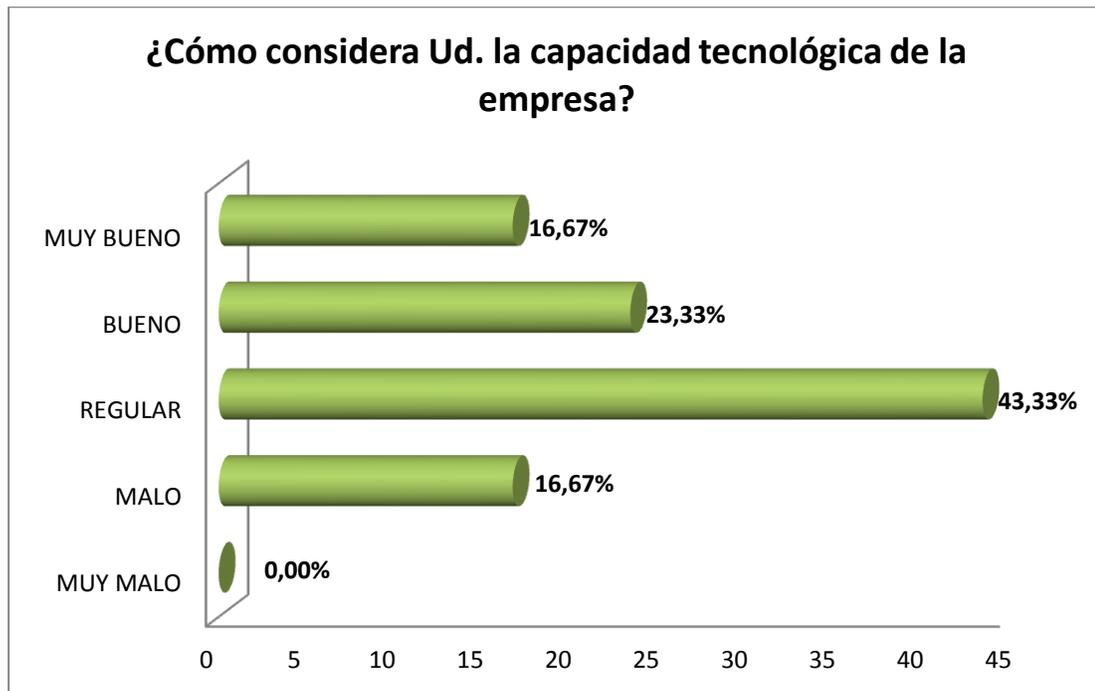
FACTORES	PONDERACIÓN FACTORES PF	VARIABLES	PUNTAJE VARIABLES	(PF*TPV)/100
FUNCIÓN GERENCIAL	12.40	Nivel educativo gerente	32.00	11.41
		Experiencia	25.00	
		Toma de decisiones	35.00	
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			92.00	
FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	13.60	Planeación estratégica	11.66	8.84
		Estructura organizacional	23.34	
		Normas legales y tributarias	30.00	
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			65.00	
FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA	21.20	Área comercial establecida	7.00	12.14
		Exportaciones	0.00	
		Mercadeo y ventas	3.75	
		Experiencia en el mercado	2.67	
		Conocimiento de competidores	5.00	
		Gestión proveedores	2.82	
		Gestión producto	5.50	
		Gestión precio	5.25	
		Gestión plaza o distribución	8.00	
		Gestión promoción	1.00	
		Servicio al cliente	6.50	
		Alianzas estratégicas	3.76	
		Calidad Total	6.00	
Investigación y desarrollo	0.00			
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			57.25	
FUNCIÓN FINANCIERA	13.20	Rentabilidad	30.00	9.97
		Endeudamiento	25.00	
		Administración financiera	10.50	
		Cumplimiento de obligaciones	10.00	
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			75.50	

FACTORES	PONDERACIÓN DE FACTORES PF	VARIABLES	PUNTAJE VARIABLES	(PF*TPV)/100
TALENTO HUMANO	13.70	Cultura organizacional	15.64	5.23
		Manejo del idioma inglés	5.00	
		Programas de capacitación y promoción	0.00	
		Salud y seguridad industrial	10.00	
		Evaluación del desempeño	7.50	
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			38.14	
FUNCIÓN TECNOLÓGICA	9.80	Maquinarias y equipos	16.67	5.72
		Innovación tecnológica	25.00	
		Vigilancia tecnológica	16.67	
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			58.34	
FUNCIÓN AMBIENTAL	7.60	Política ambiental de la empresa	40.00	3.04
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			40.00	
FACTORES EXTERNOS	8.50	Situación económica del país	10	5.1
		Cambios tecnológicos	20	
		Factores políticos y legislativos	10	
		Factores socioculturales	20	
		Factores internacionales	0	
TOTAL PUNTAJE VARIABLES (TPV)			60.00	
NIVEL DE COMPETITIVIDAD				61.43

**Interpretación:** Según el resultado obtenido al evaluar los diferentes factores, la empresa tiene un nivel de competitividad media, dentro de lo aceptable podríamos decir.

## 4.2 Presentación de resultados.

FIGURA N° 01



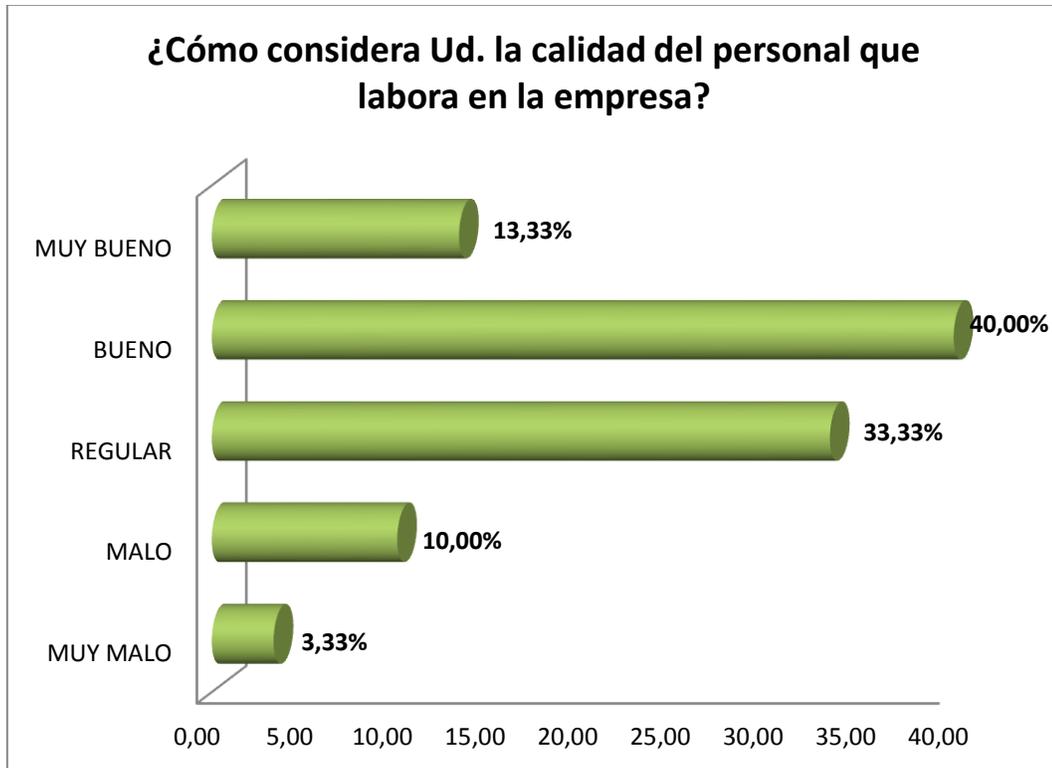
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

Como se observa en la Figura N° 01, la empresa posee una capacidad tecnológica regular con un 43.33%, seguido de bueno, malo y muy bueno con un 23.33%, y 16.67% respectivamente, resaltando que ningún encuestado lo considero muy malo.

Pero, es importante resaltar que el 60.00% considera que la capacidad tecnológica de la empresa no es buena y mucho menos muy buena ya que sólo el 16.67% lo considera así. Teniendo estos datos vemos que la diferencia es muy acentuada entre ambos valores, por lo que sería apropiado considerar acciones que contribuyan a mejorar la capacidad tecnológica de la empresa, como estar al tanto de los avances tecnológicos que vienen dando para el sector agroindustrial.

FIGURA N° 02



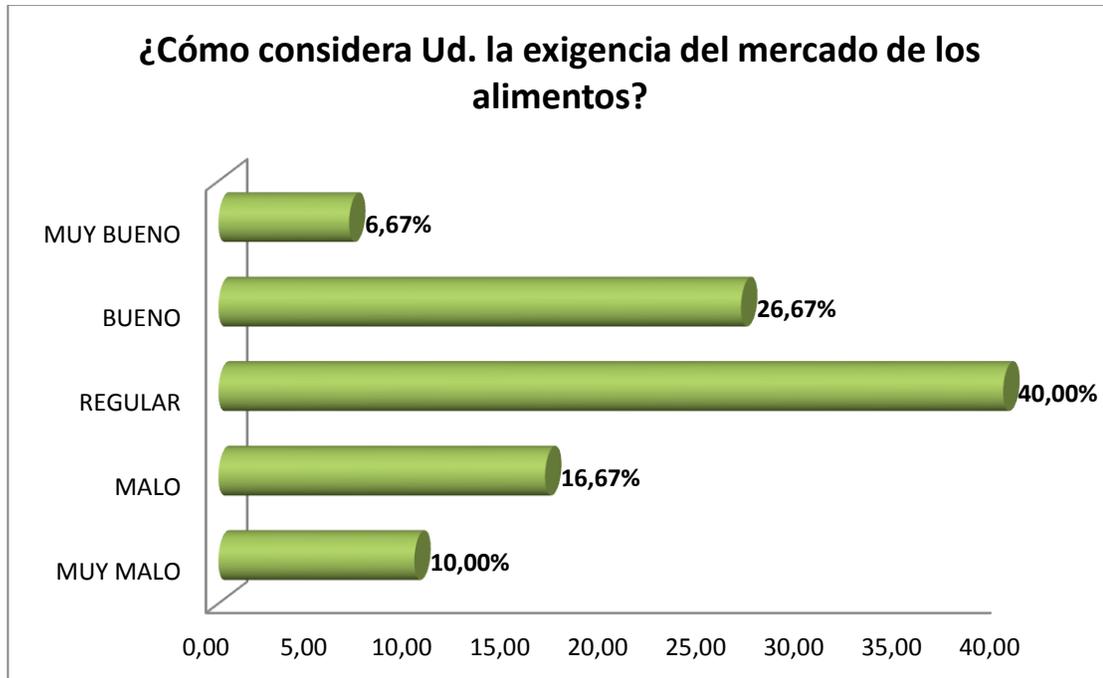
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

La Figura N° 02, evidencia que la calidad del personal que labora en la empresa es buena con un 40.00% y sólo un 13.33% lo considera muy buena, superándolo como regular con el 33.33% y evidenciándose que un 10.00% y 3.33% la considera malo y muy malo respectivamente.

A pesar de que la calidad del personal es considerada aceptable con un total del 53.33%, es importante resaltar que el 46.66% la considera de regular para abajo, existiendo entre ambos extremos solo una diferencia de 6.67% que favorece a lo bueno y muy bueno, pero que si no se implementan actividades de capacitación para el personal estos datos pueden sufrir un revés favoreciendo una calificación negativa.

**FIGURA N° 03**



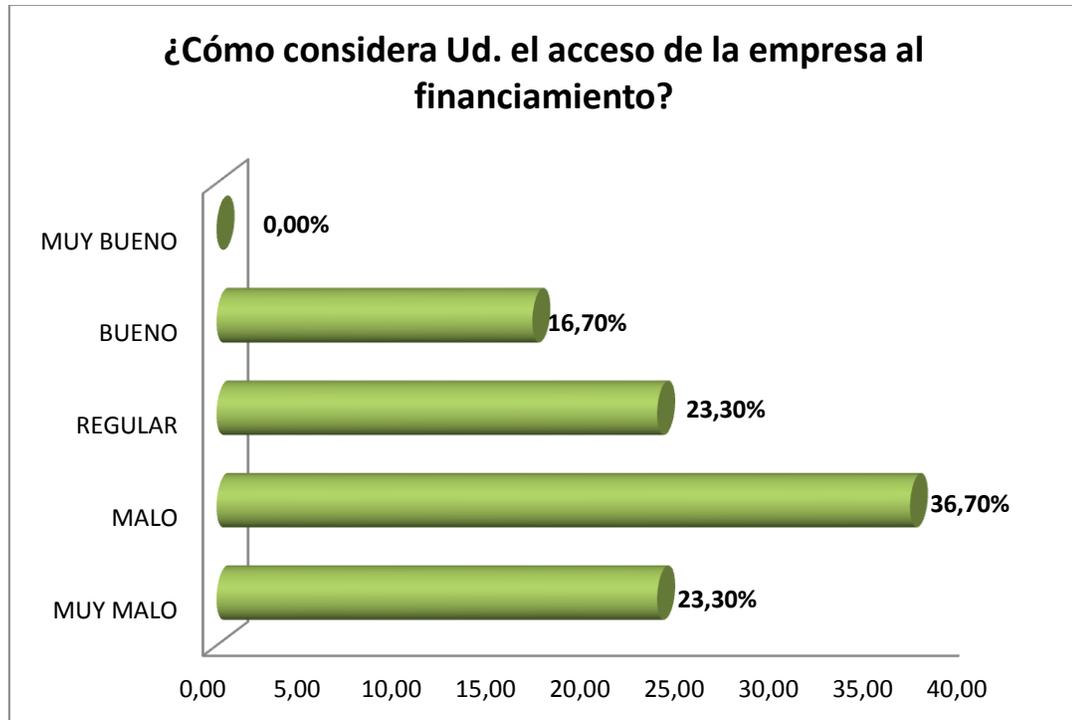
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

En la Figura N° 03, se observa que la exigencia del mercado de los alimentos es considerada regular con un 40.00%, siendo considerada como buena con un 26.67% y como muy bueno con 6.67% y como malo y muy malo con un 16.67% y 10.00% respectivamente.

Considerando en conjunto los valores extremos, la calificación positiva representa el 33.34% y la negativa el 26.67%, esto demuestra que el mercado de alimentos cada vez es más exigente; por lo que la empresa debe considerar actividades que le permitan cumplir las exigencias del mercado, que busca satisfacer a los clientes.

**FIGURA N° 04**



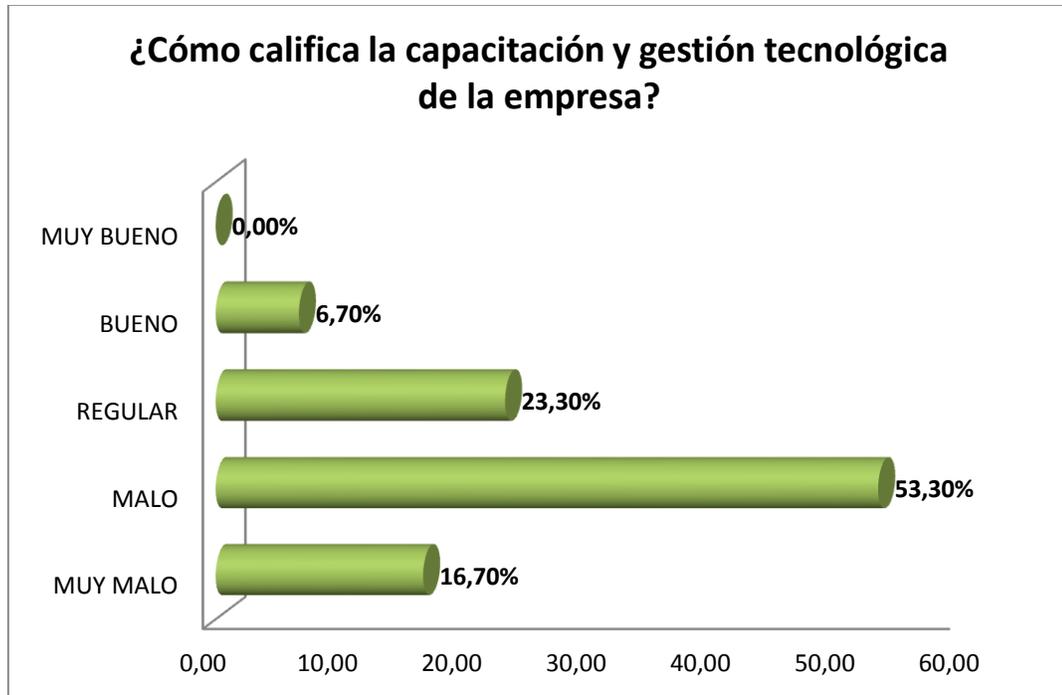
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

El acceso al financiamiento por parte de la empresa es catalogado como malo que representa el 36.67%, siendo considerado seguidamente como muy malo y regular ambos con un 23.33% y sólo como bueno el 16.67% y muy bueno con el 0.00%.

Estos resultados muestran que el acceso al financiamiento es malo en general y debe ser tomado en cuenta ya que representa el 60.00% del total contra sólo el 16.67% que considera que la empresa tiene un buen y muy buen acceso al financiamiento. Para ello la empresa quizás debería evaluar su historial crediticio, así como identificar porque su acceso al financiamiento es tan bajo, ya que hoy en día es muy importante contar con uno para invertir en lo necesario que le permitan a la empresa crecer en el mercado.

**FIGURA N° 05**



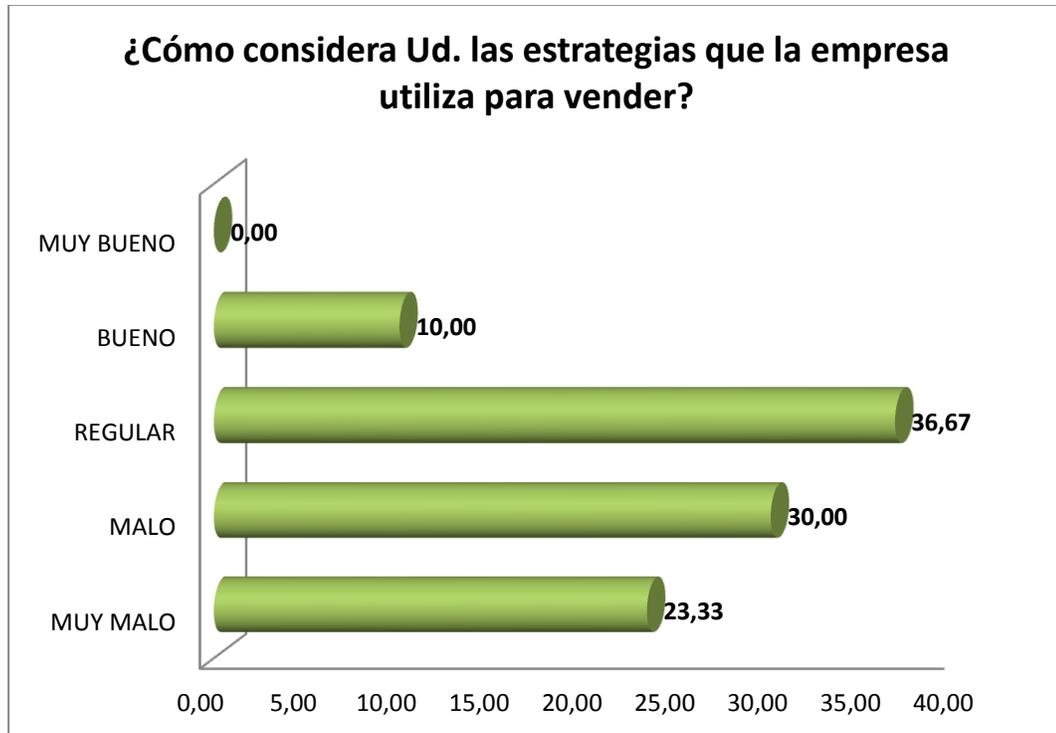
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

Actualmente la capacitación y gestión tecnológica adecuada son consideradas muy importante para que una empresa sea competitiva, y como se observa en la Figura N° 05 para la empresa es considerada ampliamente como mala con un 53.33% y como regular con el 23.33%, seguida como muy malo y bueno con el 16.67% y 6.70% respectivamente.

Ambos factores son considerados que se aplican de manera inadecuada con un alto porcentaje que llega al 70%, frente al 6.67% que lo considera buena, estando ésta muy por debajo de lo regular que es el 23.33%. Para contrarrestar este resultado la empresa podría implementar cursos de capacitación al personal, así como aplicar otras técnicas de gestión que le permitan optimizar su funcionamiento.

**FIGURA N° 06**



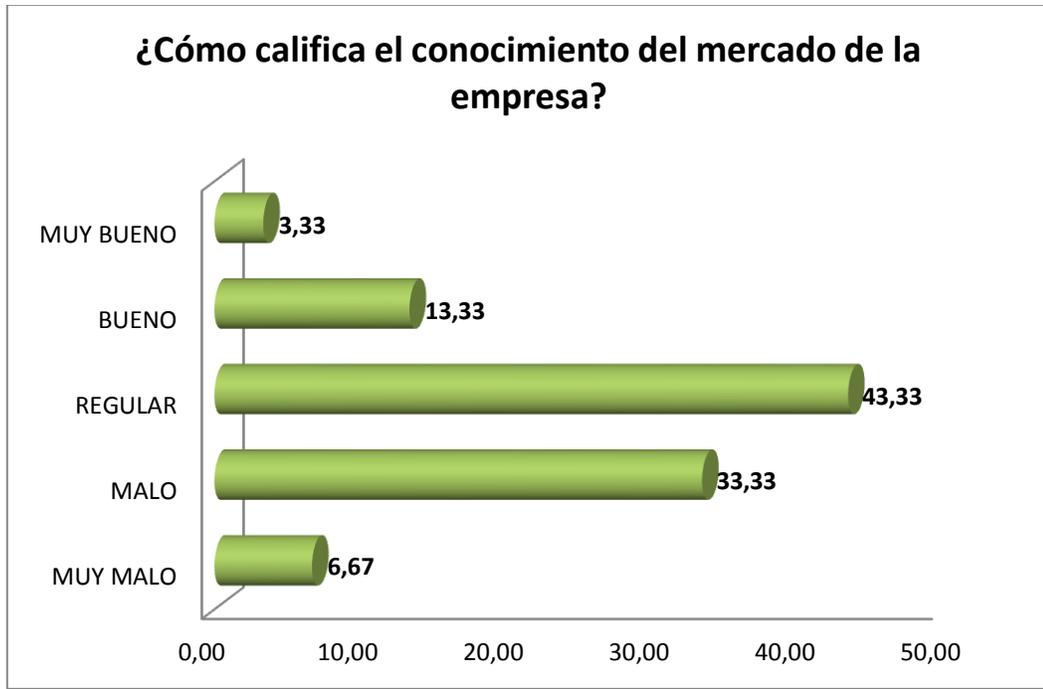
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

La Figura N° 06, muestra que las estrategias que utiliza la empresa para vender son consideradas malas con un 30.00%, seguido muy de cerca de ser consideradas como muy malas con un 23.33%, considerada por algunos como dentro de lo normal o regular con el 16.67% y sólo el 10.00% las consideran buenas.

De esto, se observa que el 53.33% considera que la empresa no aplica buenas estrategias para sus ventas y solo el 26.67% las considera entre buena y normal, lo que pone de manifiesto que éste es uno de los factores en el que la empresa debe poner atención, ya que representa su fuente de ingresos principales. Por ello, se sugiere capacitar al personal encargado de ventas en técnicas nuevas e innovadoras, realizando primero una evaluación de las que aplican y como las aplican y del personal en sí.

**FIGURA N° 07**



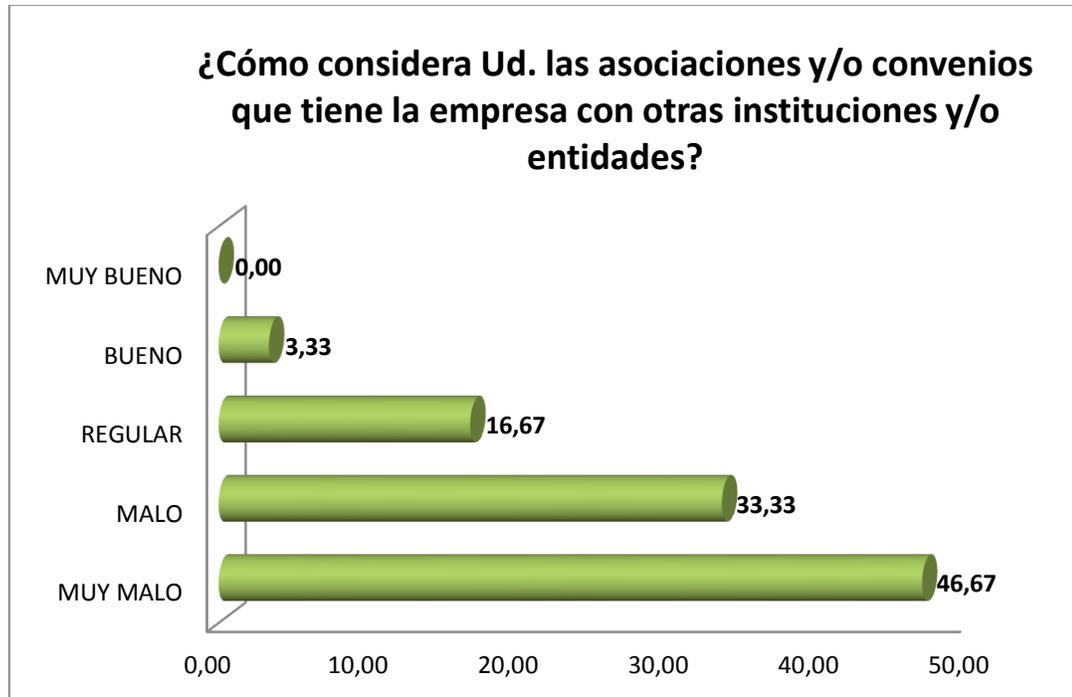
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

Como se observa en la Figura N° 07, la empresa tiene solo un conocimiento regular del mercado en el cual se desarrolla con un 43.33%, siendo considerado que tiene un mal conocimiento con un 33.33%, seguido como bueno con el 13.33% y como muy malo y muy bueno con el 6.67% y 3.33% respectivamente.

Al sumar cuantos consideran que la empresa tiene un mal y muy mal conocimiento del mercado nos da un 40.00%, que supera significativamente a la sumatoria entre los que consideran que es buena y muy buena que sólo representa el 16.66%, siendo superado también por los que consideran un conocimiento regular que tiene casi el 50%. Frente a ello, la empresa debería utilizar los estudios de mercado que ya se han realizado para aumentar su conocimiento para empezar y no realizar una inversión directa, ya que tomará datos de otras empresas; pudiendo más adelante realizar sus propios estudios de mercado que le permitan identificar su público objetivo.

FIGURA N° 08



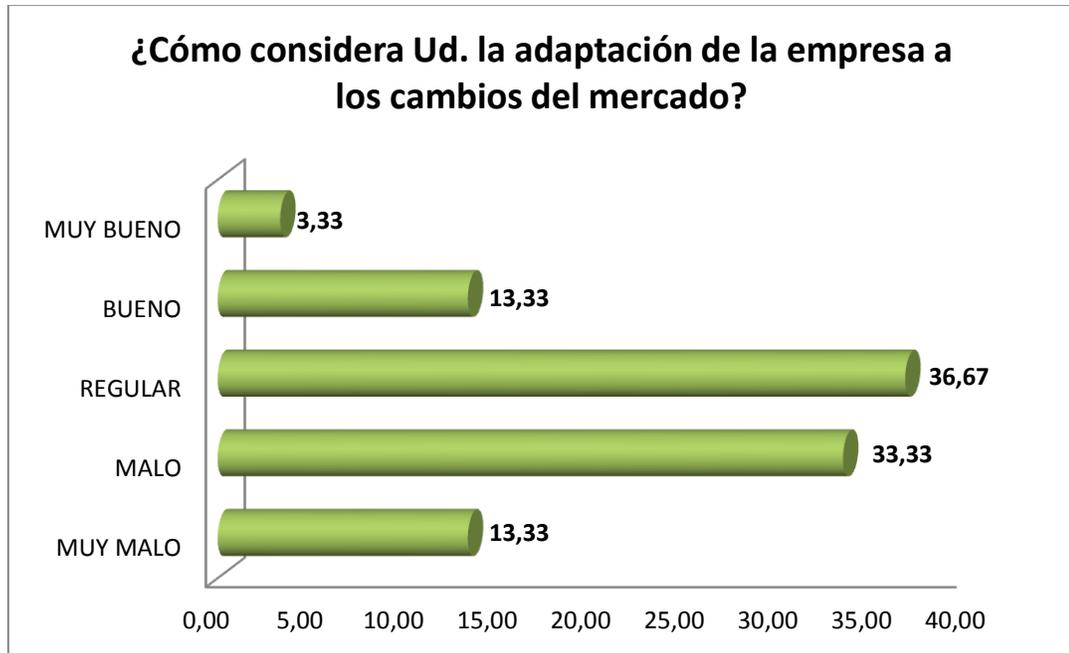
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

Tal como se ve en la Figura N° 08, las asociaciones y/o convenios que tiene la empresa son consideradas en su mayoría muy malas con el 46.67% y malas con el 33.33%, sólo siendo consideradas dentro de lo normal con un 16.67% y como buenas el 3.33% y sin ser consideradas por nadie como muy buenas.

Al observar cuanto representan en conjunto las calificaciones negativas acerca de este factor, se observa que son el 80% del total y sólo un ínfimo 3.33% que las considera buena, proporcionando esto información acerca de la diversas relaciones que la empresa tiene en el entorno en el cual se desenvuelve que no es nada favorable, lo que le puede representar un obstáculo para su crecimiento en el mercado. Por ello, la empresa podría revisar en que condición se encuentran sus relaciones en su entorno, y evaluar si tiene asociaciones y con quienes las tiene, así como se beneficia la empresa y su socio y/o socios, poniendo énfasis en ellas, ya que debería tenerlas como oportunidades para crecer en el mercado.

**FIGURA N° 09**



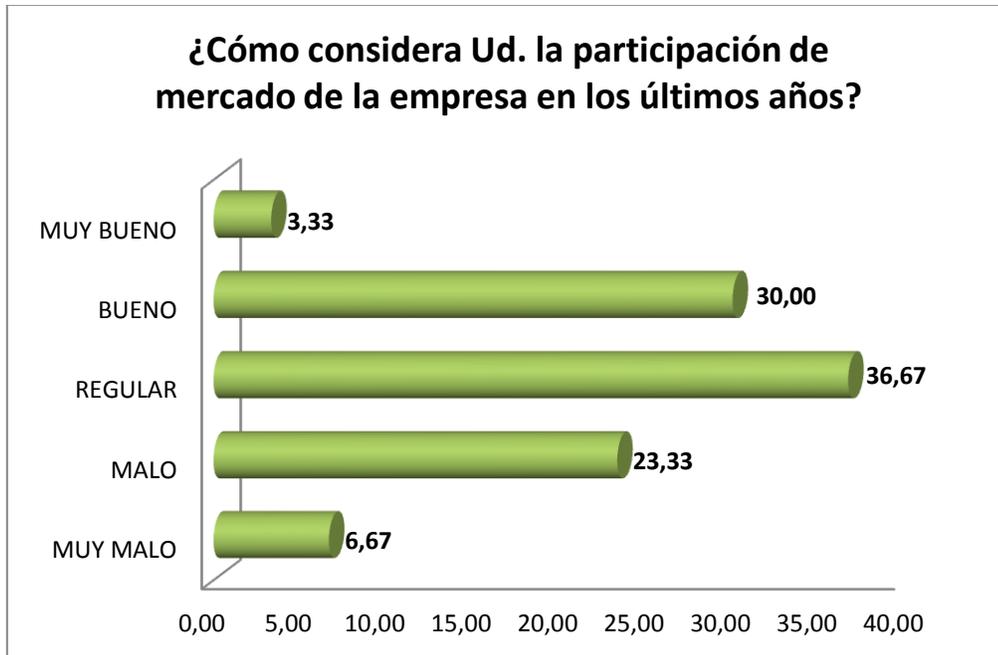
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

En la actualidad el mercado en general experimenta cambios de manera constante, por ello las empresas deben adaptarse a ellos de manera casi inmediata, y como se observa en la Figura N° 09 la empresa en estudio lo hace de manera regular en un 36.67%, seguido muy de cerca con una mala adaptación con un 33.33% y considerados por el 13.33% como muy mala y buena para ambas y sólo un 3.33% considera que su adaptación a los cambios del mercado es muy buena.

Como se puede apreciar el 46.66% considera que la empresa no se adapta de la manera adecuada a los cambios que se dan en el mercado y sólo el 16.66% considera que su adaptación pasa de lo normal a buena, siendo esto un punto en contra considerando en que el mundo en general cambia constantemente. Por ello la empresa debería estar a la vanguardia de todo lo que sucede a diario en el mercado, de los cambios positivos y negativos que se dan en el contexto actual, para prever que acciones tomar ante tales cambios y adaptarse en el corto plazo, para que no le ocasione problemas.

**FIGURA N° 10**



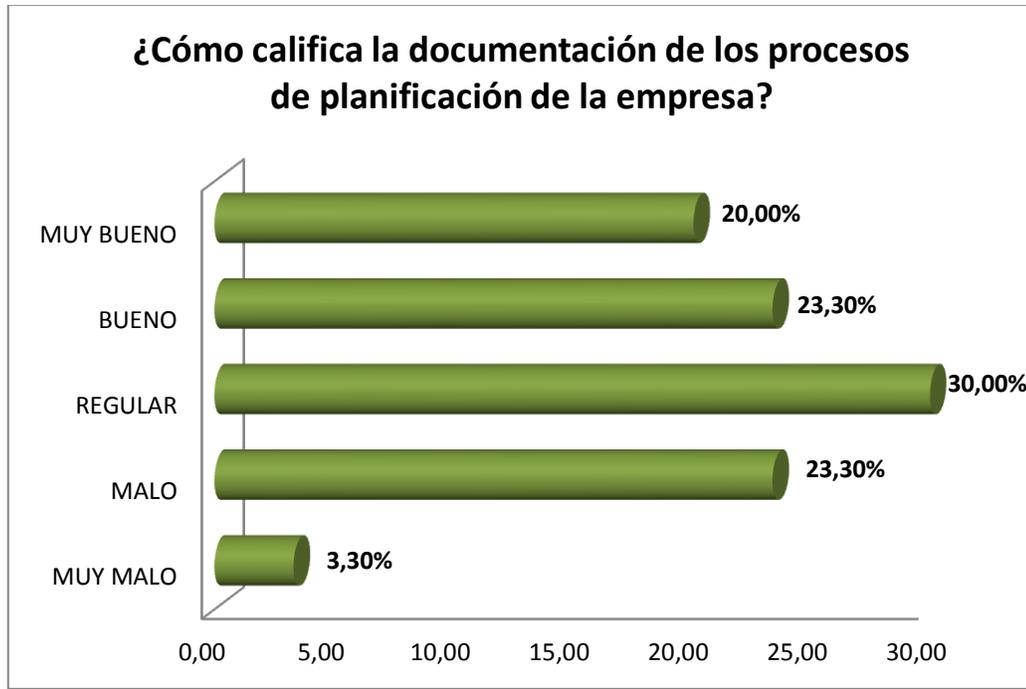
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

La Figura N° 10, muestra que un 30.00% considera que la empresa tienen una buena participación de mercado y un 23.33% considera que su participación es mala, seguida como normal con un 36.67% y como muy mala y muy buena el 6.67% y 3.33% respectivamente.

La diferencia entre quienes consideran una adecuada e inadecuada participación de mercado es mínima que representa sólo 3.33% del total, siendo ambas calificaciones superadas por lo regular con un 36.67%, que conlleva a pensar que se deben implementar nuevas estrategias de ventas y añadir un valor agregado a los productos, que permitan aumentar su participación y porque no posicionamiento de los productos en el mercado.

**FIGURA N° 11**



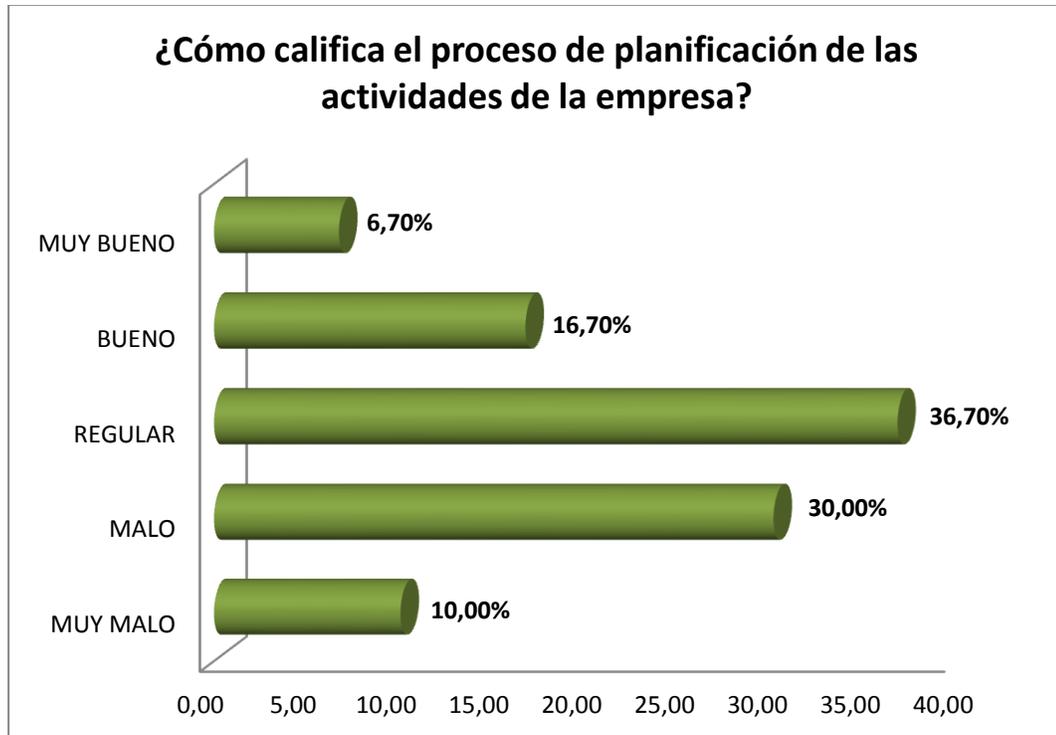
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

La Figura N° 11, muestra que un 23.30% considera que la empresa tienen una buena documentación respecto de los procesos de planificación de la empresa y un 23.33% considera que su participación es mala, seguida como normal con un 30.00% y como muy mala un 3.30%.

La diferencia entre quienes consideran una adecuada e inadecuada participación de mercado es de un 16.67%, pero considerando que un 30.00% lo considera regular, es necesario implementar procesos para tener documentado de manera adecuada todos los procesos de todas las actividades que realiza la empresa.

**FIGURA N° 12**



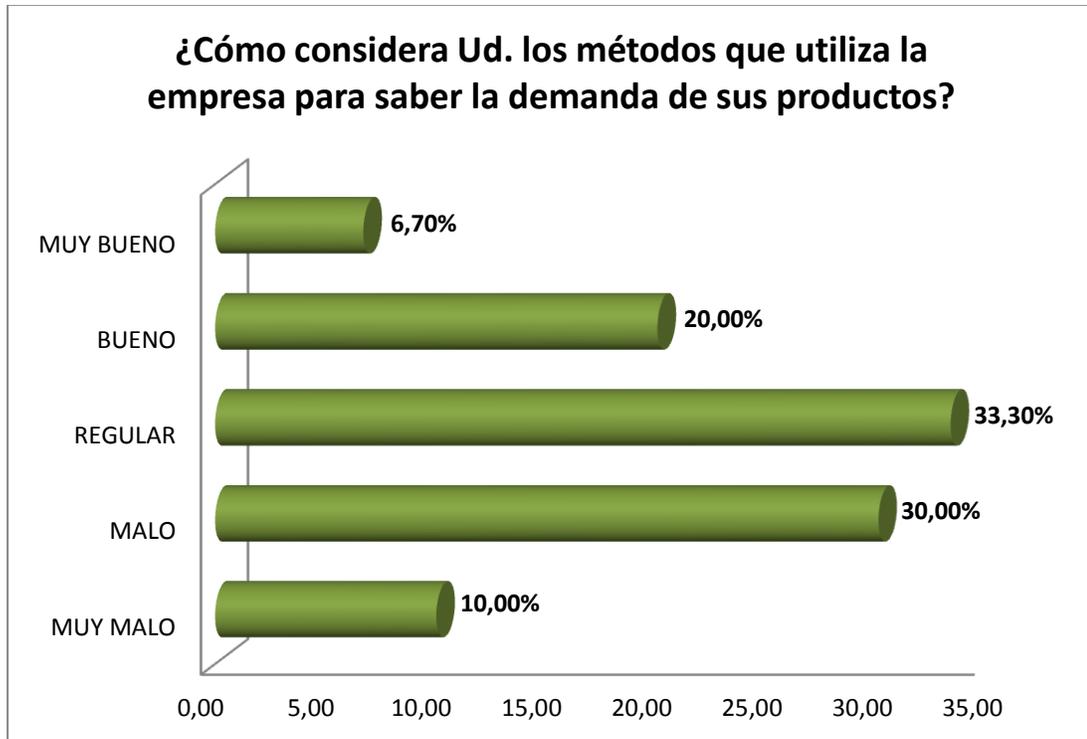
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

La Figura N° 12, muestra que un 36.7% considera el proceso de planificación de la empresa es regular, seguido del 30% que lo considera como malo y un 16.7% como bueno, siendo mala para un 10.00% y muy mala para el 6.70%.

La diferencia entre quienes consideran una adecuada e inadecuada es de 16.60%, siendo ambas calificaciones superadas por lo regular con un 36.70%, que conlleva a pensar que se deben realizar de manera adecuada la planificación de las actividades tomando en cuenta todos los factores que pudieran intervenir de manera negativa en dicho proceso, a fin de tratar de controlarlos.

**FIGURA N° 13**



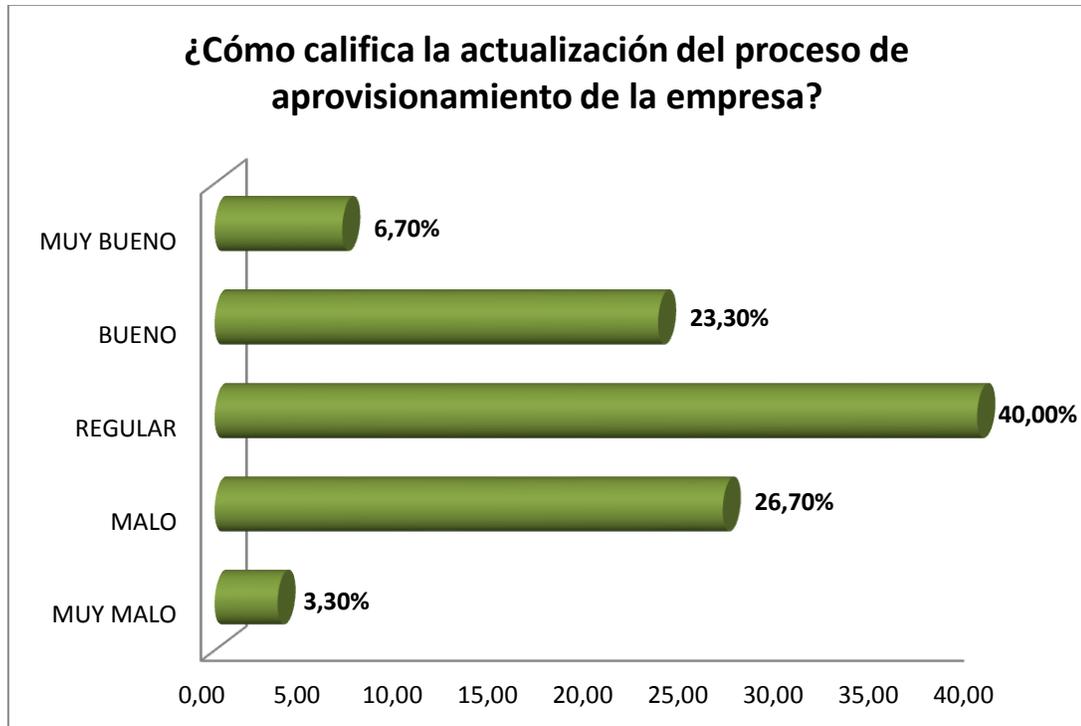
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

Como se observa en la figura N° 13, los métodos que la empresa usa para determinar la demanda de sus productos es considerada como regular con un 33.30%, seguida con malo y bueno con un 30.00% y 20.00% respectivamente, y un 10.00% los considera como muy malo y sólo un 6.67% como muy buenos.

Siendo catalogado en su mayoría como malo y muy malo que en total suman un 40.00% frente al 26.70% que opina lo contrario, esto hace suponer que la demanda que la empresa espera no es tan próxima frente a la real; por lo que debería informarse de métodos más exactos y que le permitan acercarse lo más próximo a lo real para no desabastecer el mercado o tener mucho stock en almacén.

**FIGURA N° 14**



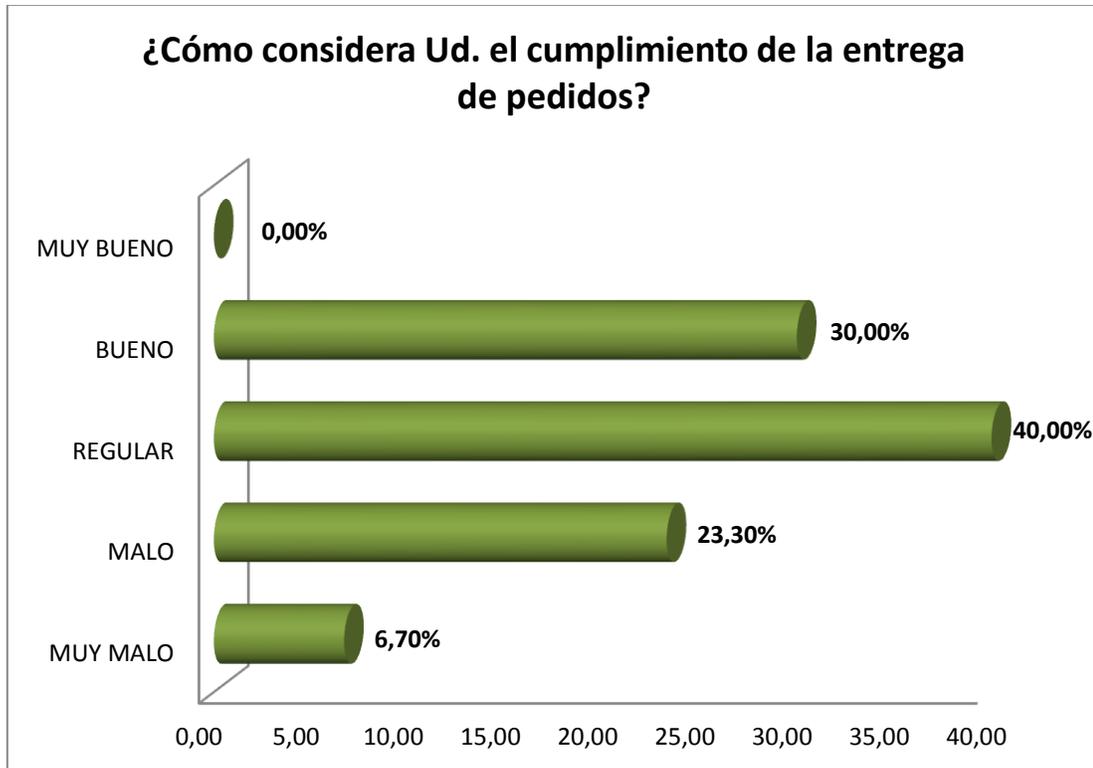
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

La Figura N° 14, muestra que el 40.00% considera como regular la actualización del proceso de aprovisionamiento, frente al 26.70% que lo considera malo y muy próximo el 23.30% lo considera bueno, siendo considerado como muy bueno y muy malo con el 6.70% y 3.30% respectivamente.

Pero al considerarlos en conjunto ambos valores que representan lo positivo y negativo, son iguales con el 30.00%, pero si se le suma lo regular a lo negativo representan el 70.00%, lo que evidencia que la empresa en este proceso no se actualiza en los últimos tiempos por lo que sería recomendable que capacite al personal en dicho proceso.

**FIGURA N° 15**



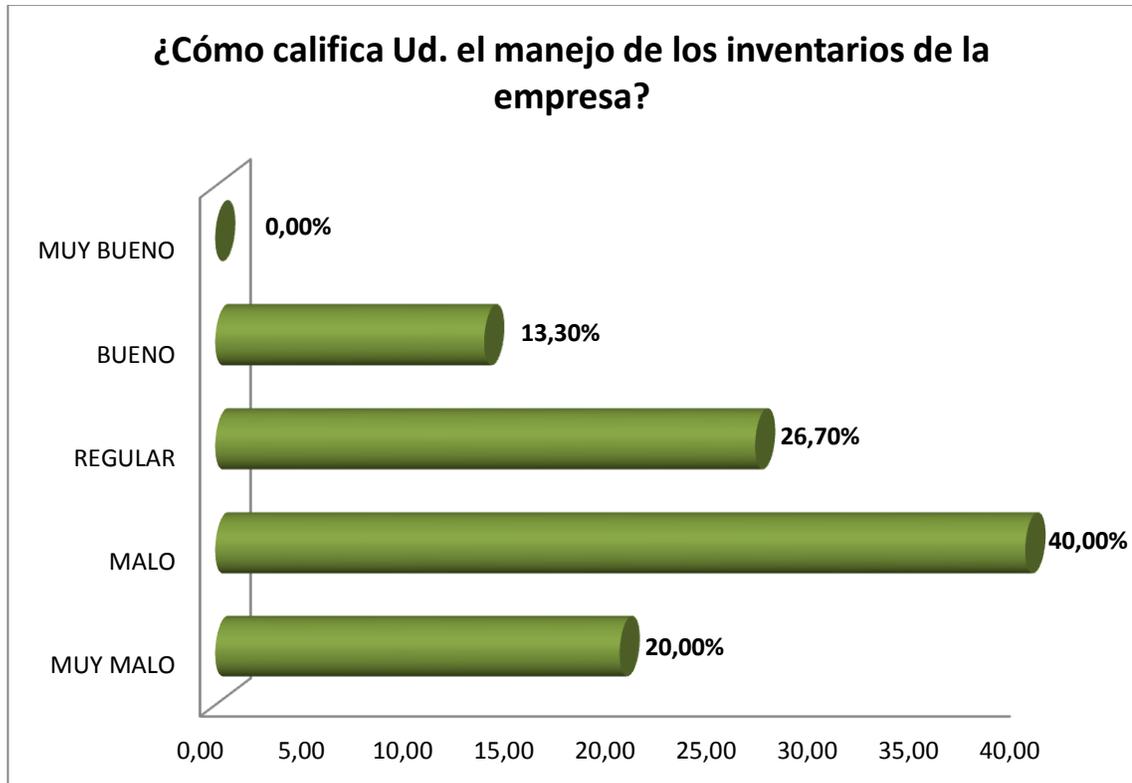
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

La Figura N° 15, muestra que un 30.00% considera que la empresa tienen una buen cumplimiento en cuanto la entrega de pedidos contra un 23.30% que lo considera malo y como regular y muy malo el 40.00% y el 6.70% respectivamente, no habiendo nadie que lo considere como muy bueno.

Un 70.00% considera este proceso de regular para abajo, lo que indica que los clientes de la empresa no están del todo conformes con sus pedidos, por lo cual la empresa tiene que encontrar la forma de cumplir con todos sus clientes a tiempo, sin descuidar la calidad de sus productos y servicios.

FIGURA N° 16



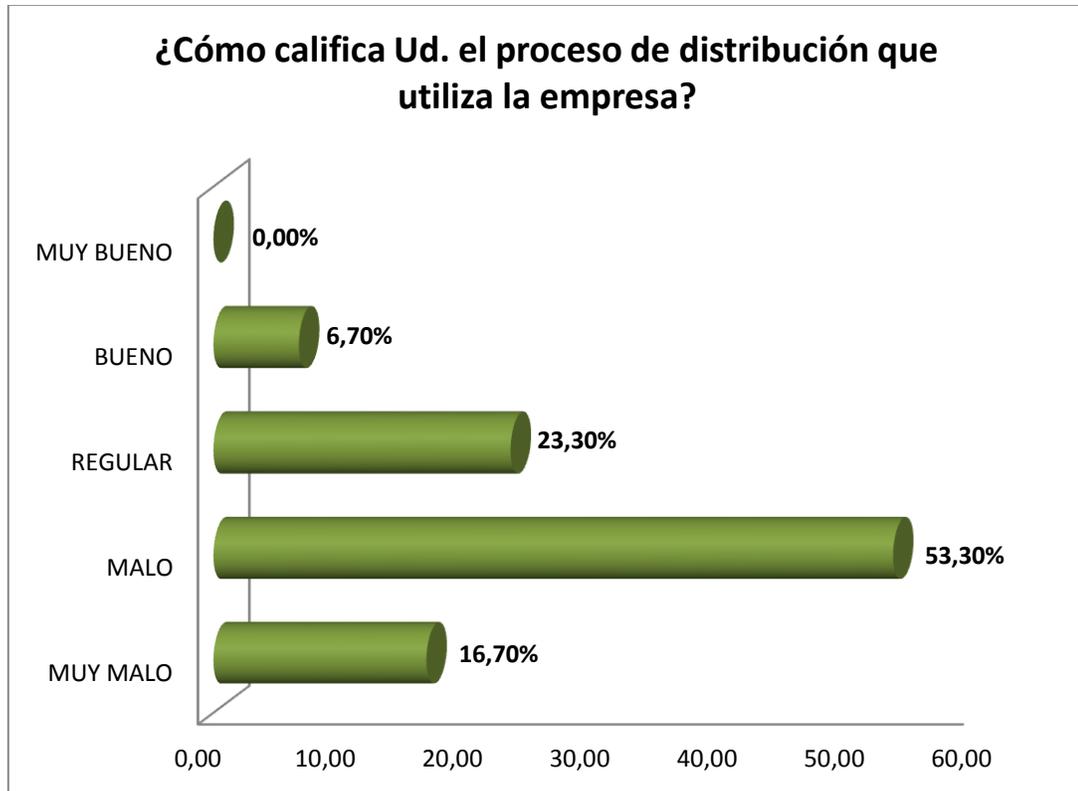
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

El manejo de inventarios es malo ya que tiene el 40.00% y el 20.00% como muy malo y sólo el 13.30% lo considera como bueno y un 26.70% como regular, como se observa en la figura N° 16.

El 86.70% califica que el manejo de inventarios es de regular para abajo, siendo el manejo del mismo importante para una empresa agroindustrial que tiene que controlar todos los materiales que intervienen en su proceso productivo, de lo contrario sus costos de producción se elevarían. Por este motivo, la empresa debe para empezar implementar un kardex para cada tipo de material que utilice.

**FIGURA N° 17**



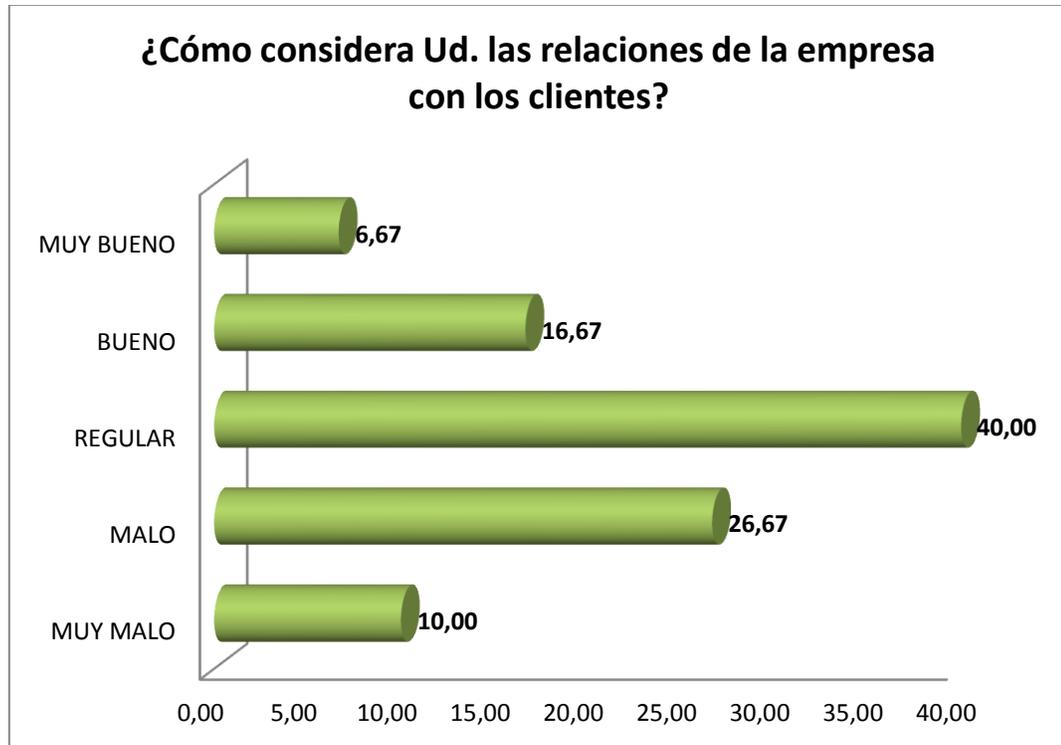
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

Como se evidencia en la figura N° 17, el proceso de distribución es considerado como malo y muy malo con el 53.30% y 16.70% respectivamente, y sólo el 6.70% lo considera bueno, y como regular el 23.30%.

Sumando lo malo y muy malo el 70.00% considera este proceso deficiente y sólo el 6.70% bueno, siendo este proceso la distribución importante para cumplir los objetivos de la empresa, siendo esto lo contrario la empresa debe evaluar su canal de distribución y determinar donde se encuentra el problema para implementar las medidas que lo corrijan.

**FIGURA N° 18**



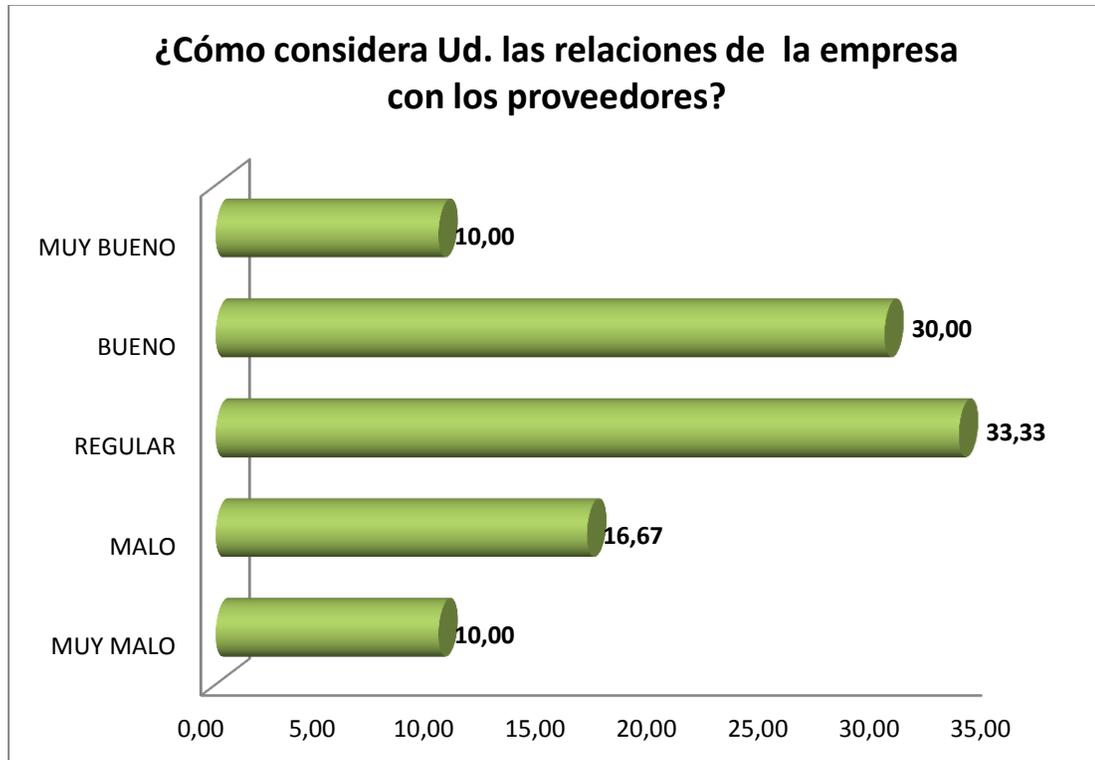
Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

La relación de la empresa con los clientes es considerada regular con un 40%, seguido de mala y buena con un 26.67% y 16.67% respectivamente, ocupando el cuarto lugar ser considerada como muy malo con un 10.00% y por último como muy buena con un 6.67%, tal como se observa en la Figura N° 18.

Los clientes son uno de los ejes de toda empresa, por ello al sumar lo que representa una inadecuada relación con los clientes, esto represente un 36.67% contra el 23.34% que lo considerada adecuada. Ante lo cual se sugiere, la aplicación de un marketing más personalizado que permita entender y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes que conllevarán a mejorar las relaciones con éstos.

**FIGURA N° 19**



Fuente: Encuesta

Elaboración propia.

La Figura N° 19 demuestra que la relación entre la empresa y los proveedores es regular con un 33.33%, estando muy cerca de ser considerada buena con un 30.00%; siguiendo como malo con un 16.67% y en igual porcentaje como muy mala y muy buena ambas con el 10.00%.

Como se observa la empresa tiene en general una buena relación con sus proveedores que hacen un total del 40%, que supera de manera notable a lo inadecuado que suman un 26.67%. Esto demuestra que la empresa maneja en forma adecuada los diversos procesos con sus proveedores como formas y tiempos de pago, no debiendo por ello descuidar el mejoramiento continuo de las mismas, ya que le permitirán optimizar costos y tiempos de reposición de materias primas y suministros.

**Figura N° 20: Gestión de los factores en base a la entrevista de competitividad**

FACTOR	PUNTAJE	NIVEL DE GESTIÓN
Función Gerencial	92.00	
Función Administrativa	65.00	
Función Comercial y Logística	57.25	
Función Financiera	75.50	
Talento Humano	38.14	
Función Tecnológica	58.34	
Función Ambiental	40.00	
Factores Externos	60.00	

**Interpretación:** De acuerdo a este gráfico, la función ambiental es la que presenta la gestión baja junto al talento humano, siendo la más alta la función gerencial. Las demás presentan una gestión media.

### 4.3 Contraste de hipótesis.

#### 4.3.1 Hipótesis General

El manejo de la cadena de suministros influye significativamente en el nivel de competitividad de la empresa Agroindustrias Olivepack S.A.C.

**H<sub>0</sub>:** El manejo de la cadena de suministros no influye significativamente en el nivel de competitividad de la empresa Agroindustrias Olivepack S.A.C.

**H<sub>1</sub>:** El manejo de la cadena de suministros influye significativamente en el nivel de competitividad de la empresa Agroindustrias Olivepack S.A.C.

#### ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	2,760	1	2,760	15,433	,001 <sup>b</sup>
Residual	5,008	28	,179		
Total	7,768	29			

a. Variable dependiente: A2

b. Variables predictoras: (Constante), A1

**Interpretación:** De acuerdo a el resultado del cuadro ANOVA, se observa que el Pvalor es: 0.001 y como este es menor a 0.005, con un nivel de confianza del 95%; se rechaza la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**) y se acepta la hipótesis alternativa (**H<sub>1</sub>**).

**Por lo tanto:** el manejo de la cadena de suministros influye significativamente en el nivel de competitividad de Agroindustrias Olivepack S.A.C.

### 4.3.2 Hipótesis Específicas

a) La cadena de suministros en Agroindustrias Olivepack SAC se maneja de manera tradicional.

**H<sub>0</sub>:** La cadena de suministros en Agroindustrias Olivepack no se maneja de manera tradicional.

**H<sub>1</sub>:** La cadena de suministros en Agroindustrias Olivepack no se maneja de manera tradicional.

#### Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 3					
	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
A1	4,113	29	,000	,42222	,2122	,6322

**Interpretación:** De acuerdo a el resultado del cuadro de la prueba T, se observa que el valor de significancia es: 0.000 y como este es menor a 0.05, con un nivel de confianza del 95%; se rechaza la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**) y se acepta la hipótesis alternativa (**H<sub>1</sub>**).

**Por lo tanto:** el manejo de la cadena de suministros en Agroindustrias Olivepack S.A.C. es de manera tradicional.

b) El nivel de competitividad en Agroindustrias Olivepack S.A.C. es adecuado.

**H<sub>0</sub>:** El nivel de competitividad en Agroindustrias Olivepack S.A.C. no es adecuado.

**H<sub>1</sub>:** El nivel de competitividad en Agroindustrias Olivepack S.A.C. es adecuado.

### Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 3					
	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
A2	2,963	29	,006	,28000	,0867	,4733

**Interpretación:** De acuerdo a el resultado del cuadro de la prueba T, se observa que el valor de significancia es: 0.006 y como este es menor a 0.05, con un nivel de confianza del 95%; se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

**Por lo tanto:** el nivel de competitividad en Agroindustrias Olivepack S.A.C. es adecuado.

#### 4.4 Discusión de resultados.

- De acuerdo a los resultados obtenidos, el manejo de la cadena de suministros influye de manera significativa en el nivel de competitividad de las empresas, esto se puede contrastar con la realidad ya que para que una empresa sea competitiva debe reducir costos y esto se logra teniendo una adecuada gestión de sus recursos.
- Actualmente las empresas buscan reducir sus costos de producción, ya que esto les permitirá ser competitivos en su mercado, pero para ello deben ser altamente productivos, esto involucra tener un adecuado control y manejo de todos sus procesos y lo que involucran estos, es decir una adecuada gestión de la cadena de suministros, los resultados demuestran en parte que esto se da en algunas empresas.
- Ser altamente competitivos, es una de las prioridades de la empresas y esto involucra muchos factores desde los materiales hasta el recurso humano, siendo todos importantes, por ello es primordial saber que tan competitivos somos y como se puede mejorar constantemente.

## CONCLUSIONES

- El manejo adecuado de la cadena de suministros en una empresa contribuye de manera objetiva en la competitividad de la misma, optimizando los recursos que utiliza para sus procesos, lograr la fidelización de los clientes y permanecer en el mercado en forma sostenible.
- La empresa elegida presenta una cadena de suministro tradicional, ya que cada una de las partes que intervienen en el proceso toman como base a la otra a la hora de hacer sus requerimientos.
- El nivel de competitividad de la empresa se encuentra dentro de lo normal, por ello su retroalimentación es importante y esto sólo se logrará evaluando su nivel de forma constante, lo que permitirá que la empresa sea altamente competitiva en el mercado.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere, establecer flujo gramas y formatos de control para cada proceso que deben ser seguidos y llenados de forma constante para una evaluación de ambas variables y ver la evolución de ambas.
- Para optimizar la cadena de suministros, se debe nombrar un responsable y capacitarlo en todo lo que respecta a su manejo y como mejorarlo constantemente sin descuidar la calidad de sus productos y servicios.
- Se recomienda evaluar su nivel de competitividad para tener datos históricos, que le permitan proyectarse y detectar sus falencias y puntos fuertes para establecer las medidas necesarias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arroyo, R. (2012). "Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud". Colombia: Ediciones Ed.

Bain, D. (2010). "Productividad: la solución a los problemas de la empresa". México: McGraw-Hill.

Calderón, P. (2009). "El capital intelectual en la competitividad de las empresas exportadoras del estado de Oaxaca". México: Instituto Tecnológico de Oaxaca.

DRAE. (2010). "Diccionario de la Real Academis Española". Recuperado el Abril de 16 de 2013, de: <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecauptsp/docDetail.action?docID=10559782&ppg=37&p00=habilidades%20gerenciales>

Espinosa. (2009). "Calidad Tota". Argentina: El Cid Editor.

Gutiérrez, E. (2010). "Competencias Gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes". Colombia: Ecoe Ediciones.

Padilla, R. (2009). "Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera". Chile: B-Revista de la CEPAL.

Pecina, M. (2012). "Cluster y Competitividad". España: Eumed.

Pola, Á. (2009). "Gestión de la Calidad". España: Marcombo.

Porter, M. (2005). "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior". Madrid: Pirámide.

Prokopenko, J. (2009). "Globalización, competitividad y estrategias de productividad". Suiza: Organización Internacional del Trabajo.

Sevilla, S. (2009). "Cuaderno para emprendedores y empresarios: gestión de la calidad total". Argentina: El Cid.

Uribe, M. (2010). "Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad". Colombia: Ediciones de la U.

Villareal, R. (2005). "La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual". Madrid: McGraw Hill.

## ANEXOS

### Anexo 01: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	
<p><b><u>Problema general</u></b> ¿Cómo influye el manejo de la cadena de suministros en el nivel de competitividad de Agroindustrias Olivepack SAC?</p>	<p><b><u>Objetivo general</u></b> Determinar cómo influye el manejo de la cadena de suministros en el nivel de competitividad de Agroindustrias Olivepack SAC.</p>	<p><b><u>Hipótesis general</u></b> El manejo de la cadena de suministros influye significativamente en el nivel de competitividad de Agroindustrias Olivepack SAC.</p>	<p><b><u>Variable independiente</u></b> Manejo de la cadena de suministros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplimiento en el tiempo de entrega de pedidos.</li> <li>-Documentación de procesos.</li> <li>-Proceso de planificación</li> <li>-Actualización del proceso de aprovisionamiento.</li> <li>-Manejo de inventarios.</li> <li>-Distribución.</li> <li>-Relación con los clientes y proveedores.</li> </ul>	
<p><b><u>Problemas específicos</u></b> a.- ¿Cómo se maneja la cadena de suministros en Agroindustrias Olivepack SAC? b.- ¿Cuál es el nivel de competitividad en Agroindustrias Olivepack SAC?</p>	<p><b><u>Objetivos específicos</u></b> a.- Determinar cómo se maneja la cadena de suministros en Agroindustrias Olivepack SAC.. b.- Estimar el nivel de competitividad en Agroindustrias Olivepack SAC.</p>	<p><b><u>Hipótesis específicas</u></b> a.- La cadena de suministros en Agroindustrias Olivepack SAC. se maneja de manera tradicional. b.- El nivel de competitividad en Agroindustrias Olivepack SAC. es adecuado.</p>	<p><b><u>Variable dependiente</u></b> Nivel de competitividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad tecnológica.</li> <li>-Calidad del personal.</li> <li>-Exigencia del mercado.</li> <li>-Acceso a financiamiento,</li> <li>-Participación en el mercado.</li> <li>-Capacitación y gestión tecnológica.</li> <li>- Adaptación a los cambios.</li> </ul>	
MÉTODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<b><u>Tipo de investigación</u></b>	Investigación aplicada	<b><u>Universo</u></b>	Totalidad de trabajadores de la empresa.	<b><u>Método</u></b>	Correlacional
<b><u>Nivel de investigación</u></b>	Correlacional	<b><u>Muestra</u></b>	Trabajadores que cumple características que requiere la investigación.	<b><u>Técnica</u></b>	Observación Encuesta
<b><u>Diseño de investigación</u></b>	No experimental – transversal			<b><u>Instrumentos</u></b>	Ficha de Registro Cuestionario
				<b><u>Tratamiento estadístico</u></b>	Correlación de Pearson

**Anexo 02: Cuestionario aplicado a la población objeto de estudio.**

**“EL MANEJO DE LA CADENA DE SUMINISTROS Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAS OLIVEPACK S.A.C., AÑO 2013, 2014”**

**OBJETIVO:** Determinar cómo influye el manejo de la cadena de suministros en el nivel de competitividad de la empresa Agroindustrias Olivepack S.A.C.

**DIRIGIDO A:** Personal Administrativo, Operativo y otras áreas relacionadas.

**ESTIMADO Sr. (a):**

Le proporcionamos una serie preguntas, marque la respuesta según su criterio. La información que nos proporcione es completamente confidencial, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha brindado la información.

N°	PREGUNTAS	ESCALA				
		MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
		1	2	3	4	5
1	¿Cómo considera Ud. La capacidad tecnológica de la empresa?					
2	¿Cómo considera Ud. La calidad del personal que labora en la empresa?					
3	¿Cómo considera Ud. la exigencia de los mercados de alimentos?					
4	¿Cómo considera Ud. el acceso de la empresa al financiamiento?					
5	¿Cómo califica la capacitación y gestión tecnológica de la empresa?					
6	¿Cómo considera Ud. las estrategias que la empresa utiliza para vender?					
7	¿Cómo califica el conocimiento del mercado de la empresa?					
8	¿Cómo considera Ud. las asociaciones y/o convenios que tiene la empresa con otras instituciones y/o entidades?					
9	¿Cómo considera Ud. la adaptación de la empresa a los cambios del mercado?					
10	¿Cómo considera Ud. la participación de mercado de la empresa en los últimos años?					
11	¿Cómo califica la documentación de los procesos de planificación de la empresa?					

<b>12</b>	¿Cómo califica la documentación de los procesos de planificación de la empresa?					
<b>13</b>	¿Cómo considera Ud. los métodos que utiliza la empresa para saber la demanda de sus productos?					
<b>14</b>	¿Cómo califica la actualización del proceso de aprovisionamiento de la empresa?					
<b>15</b>	¿Cómo considera Ud. el cumplimiento de la entrega de pedidos?					
<b>16</b>	¿Cómo califica Ud. el manejo de los inventarios de la empresa?					
<b>17</b>	¿Cómo califica Ud. el proceso de distribución que utiliza la empresa?					
<b>18</b>	¿Cómo considera Ud. las relaciones de la empresa con los clientes?					
<b>19</b>	¿Cómo considera Ud. las relaciones de la empresa con los proveedores?					

Muchas Gracias.