



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

**CARRERA DE INGENIERÍA EN:
COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS**

**PLAN DE LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA “ZULAC S.A.” DE LA
CIUDAD DE IBARRA**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS**

AUTORA:

PAOLA FERNANDA CERÓN DE LA CRUZ

TUTOR:

Dr. C. JESÚS F. GONZÁLEZ ALONSO

OTAVALO, ABRIL 2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Paola Fernanda Cerón de la Cruz, portadora de la cedula de ciudadanía N°: 040187245-2, declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Paola Fernanda Cerón de la Cruz

C.I. 040187245-2

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “Plan de logística para la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas de la estudiante Paola Fernanda Cerón de la Cruz, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

Dr. C. Jesús F. González Alonso

C.I. 175700853-5

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	II
RESUMEN	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES	2
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	6
PROBLEMA CIENTÍFICO	7
OBJETIVOS	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
DECLARACIÓN DE VARIABLES	7
Variable independiente	7
Variable dependiente	7
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	8
APORTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
Aporte teórico	8
Aporte metodológico	9
Aporte práctico	9
ESTRUCTURA CAPITULAR	10
Introducción	10
Capítulo I: Marco Teórico	10
Capítulo II: Desarrollo Metodológico.....	10
Capítulo III: Análisis de Resultados	10
Conclusiones.....	10
Recomendaciones.....	10
CAPITULO I.....	11

MARCO TEÓRICO	11
1.1. Antecedentes investigativos	11
1.2. Fundamentación teórica	13
1.3. Origen y evolución de la logística	14
1.4. Caracterización y generalidades de la logística	16
1.5. Definiciones de logística	16
1.6. Importancia de la logística.....	18
1.7. Objetivos de la logística.....	20
1.8. Funciones y beneficios de la logística.....	21
1.9. Actividades logísticas.....	21
1.9.1. Actividades clave	23
1.9.1.1. Servicio al cliente	23
1.9.1.2. Transporte.....	24
1.9.1.3. Manejo de inventarios.....	24
1.9.1.4. Flujos de información y procesamiento de pedidos	25
1.9.2. Actividades de apoyo	26
1.9.2.1. Almacenamiento	26
1.9.2.2. Manejo de materiales.....	27
1.9.2.3. Compras.....	27
1.9.2.4. Embalaje	28
1.9.2.5. Cooperación con producción y operaciones	28
1.9.2.6. Mantenimiento de información.....	28
1.10. Alcance de la logística	29
1.11. Cadena de suministro	30
1.11.1. Administración de la cadena de suministros	30
1.11.2. Componentes de la cadena de suministro	31
1.11.2.1. Proveedores	31
1.11.2.2. Fabricantes	32
1.11.2.3. Distribuidores.....	32
1.11.3. Gestión y diseño de la cadena de suministros.....	32
1.11.3.1. Flujo de materiales	32
1.11.3.2. Flujo monetario	33
1.11.3.3. Flujo de información	33

1.12.	Logística y distribución física internacional	33
1.12.1.	Etapas de la distribución física internacional	34
1.12.1.1.	Análisis de la carga a transportar.....	34
1.12.1.2.	Preparación del empaque y embalaje	34
1.12.1.3.	Selección del modo de transporte.....	34
1.12.1.4.	Costos y documentos.....	35
1.13.	Incoterms	35
1.13.1.	Reglas y usos estandarizados del comercio internacional	36
1.13.2.	Incoterms 2010	36
1.13.2.1.	Término en E: EXW.....	36
1.13.2.2.	Términos en F: FCA, FAS y FOB.....	36
1.13.2.3.	Términos en C: CFR, CIF, CPT y CIP	36
1.13.2.4.	Términos en D: DAT, DAP y DDP.....	36
1.14.	Cadena de valor y creación de valor agregado	36
1.15.	Planeación	37
1.15.1.	Plan logístico	38
1.15.1.1.	Elementos del plan logístico	39
	CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO I	40
	CAPITULO II.....	41
	DESARROLLO METODOLÓGICO	41
2.1.	ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.1.1.	Enfoque de la investigación	41
2.1.2.	Tipo de estudio.....	42
2.2.	POBLACIÓN UNIDADES DE ESTUDIO Y MUESTRA.....	44
2.2.1.	Unidades de estudio.....	44
2.2.2.	Población del estudio	44
2.2.3.	Muestra.....	44
2.2.3.1.	Tipo de muestra	45
2.2.3.1.1.	Muestreo intencional u opinático.....	45
2.3.	MÉTODOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
2.3.1.	Método Inductivo-Deductivo.....	46
2.3.2.	Método Analítico - Sintético	46
2.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	47

2.4.1.	Técnicas de investigación	47
2.4.1.1.	Observación.....	47
2.4.1.2.	Entrevista	48
2.4.2.	Instrumentos de recolección de información.....	48
2.4.2.1.	Lista de control.....	48
2.4.2.2.	Guía de entrevista	49
2.4.3.	Requisitos de los instrumentos de recolección de información.....	49
2.4.3.1.	Confiabilidad.....	49
2.4.3.2.	Validez.....	50
2.5.	FORMAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	51
2.5.1.	Análisis de resultados	51
2.5.1.1.	Confiabilidad.....	51
2.5.1.2.	Validez.....	52
2.5.2.	Validación de los instrumentos.....	52
2.5.3.	Entrevista y análisis de resultados.....	56
2.5.3.1.	Entrevista realizada al jefe administrativo de la empresa Zulac S.A.....	56
2.5.3.2.	Entrevista realizada al representante de compras de la empresa Zulac S.A.	60
2.5.3.3.	Entrevista realizada al jefe de producción de la empresa Zulac S.A.	62
2.5.4.	Análisis general de las entrevistas realizadas	65
2.6.	METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL ESCENARIO SOCIOECONÓMICO Y LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ZULAC S.A.	68
2.6.1.	Análisis interno AMOFHIT	68
2.6.1.1.	Tabulación de datos	71
2.6.1.2.	Análisis de resultados ficha de observación	72
2.6.2.	Análisis FODA	73
2.6.2.1.	Estrategias y cruce de factores en la matriz FODA	73
2.6.3.	Matriz de Ansoff	74
2.6.4.	Matriz Boston Consulting Group	74
2.6.4.1.	Categorías de la Matriz Boston Consulting Group	75
2.7.	METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA.	76
	CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II	79
	CAPITULO III	81

ANÁLISIS DE RESULTADOS	81
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	81
3.1.1. Historia	81
3.1.2. Misión	82
3.1.3. Visión	82
3.1.4. Principios filosóficos	83
3.1.5. Valores institucionales	83
3.1.6. Objetivos estratégicos y estrategias	84
3.1.7. Estructura organizacional y funcional	85
3.1.8. Situación legal de la empresa.....	88
3.2. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	90
3.2.1. Análisis del entorno económico.....	90
3.2.2. Análisis del entorno tecnológico.....	90
3.2.3. Análisis del entorno normativo, legal y político	90
3.2.4. Análisis del entorno competitivo.....	91
3.2.5. Análisis del entorno social, cultural y ambiental	93
3.2.6. Análisis FODA.....	93
3.2.7. Estrategias y cruce de factores en la matriz FODA	94
3.3. APROVISIONAMIENTO.....	96
3.3.1. Proveedores	96
3.3.2. Gestión de compras	97
3.3.3. Gestión de almacenamiento	97
3.3.4. Gestión de inventarios	97
3.4. PRODUCCIÓN.....	101
3.4.1. Capacidad productiva de la empresa.....	101
3.4.2. Sistemas de producción	102
3.4.3. Programación y control de la producción.....	103
3.4.4. Proceso de elaboración de los productos.....	103
3.4.5. Producto	104
3.4.6. Control de calidad del producto.....	110
3.4.7. Gestión de los residuos	114
3.4.8. Marketing	114
3.4.9. Embalaje	116

3.4.10.	Almacenaje	117
3.5.	DISTRIBUCIÓN	118
3.5.1.	Comercialización.....	118
3.5.2.	Gestión de la distribución física internacional	127
3.5.3.	Cadena DFI	129
3.6.	GESTION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	141
3.6.1.	Responsabilidad social empresarial	141
3.6.2.	Gestión de la cadena de suministros	141
3.6.3.	Gestión de la cadena de valor y creación de valor agregado	142
3.6.4.	Nivel de servicio al cliente	142
3.7.	ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS NIVELES PLANIFICADOS	143
3.8.	VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	143
	CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO III	147
	CONCLUSIONES.....	149
	RECOMENDACIONES.....	151
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
	ANEXOS	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos estadísticos de fiabilidad	51
Tabla 2. Carta de Validación N°1	53
Tabla 3. Carta de Validación N° 2	54
Tabla 4. Carta de Validación N° 3	55
Tabla 5. Lista de control.....	69
Tabla 6. Elementos Observados Empresa Zulac S.A.	71
Tabla 7. Árbol Accionario de personas Zulac S.A.	89
Tabla 8. Cruce estratégico FODA	95
Tabla 9. Inventario de materia prima y productos terminados Zulac S.A.	99
Tabla 10. Análisis de ventas Zulac S.A.	106
Tabla 11. Análisis evolución de ventas Zulac S.A.	109
Tabla 12. Ponderación	120
Tabla 13. Datos estadísticos investigación de mercados.....	121
Tabla 14. Selección de mercado	123
Tabla 15. Principales países proveedores de queso fresco a Chile	126
Tabla 16. Cubicaje	132
Tabla 17. Información técnica del producto a exportar	138
Tabla 18. Matriz de exportación.....	140
Tabla 19. Validación de los resultados	145
Tabla 20. Resultados de validación de la propuesta.....	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama circular de los elementos observados en la empresa Zulac S.A.	72
Figura 2. Esquema del plan de logística para la empresa Zulac S.A.....	78
Figura 3. Organigrama de Funciones Zulac S.A	87
Figura 4. Diagrama de Matriz FODA	94
Figura 5. Cámaras de maduración Zulac S.A.....	102
Figura 6. Matriz BCG.....	107
Figura 7. Esquema del ciclo de vida del producto.....	109
Figura 8. Diagrama del proceso de elaboración del producto Zulac S.A.	111
Figura 9. Diagrama del proceso productivo Zulac S.A.	112
Figura 10. Diseño de los productos “Hacienda Zuleta”	114
Figura 11. Etiqueta de los productos “Hacienda Zuleta”	115
Figura 12. Diagrama de matriz Ansoff.....	122
Figura 13. Diagrama circular del porcentaje de participación exportado a Chile	126
Figura 14. Canal de distribución empresa Zulac S.A.....	127
Figura 15. Canal de distribución internacional.....	128
Figura 16. Marcado y rotulado para exportaciones.....	131

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I Operacionalización de variables	159
Anexo II. Origen y evolución de la logística.....	161
Anexo III. Actividades de la logística	161
Anexo IV. Alcance de la Logística, procesos y flujos logísticos	162
Anexo V. Cadena de suministro	162
Anexo VI. Componentes de la cadena de suministro	163
Anexo VII. Flujos en la cadena de suministro	163
Anexo VIII. Distribución Física Internacional (DFI)	164
Anexo IX. Incoterms, transmisión de riesgos sobre la mercancía y las responsabilidades del comprador y vendedor	164
Anexo X. Cadena de Valor	165
Anexo XI. Instrumento de Recolección de Información (Lista de Control)	166
Anexo XII. Técnica de Recolección de Información (Entrevista N° 1).....	168
Anexo XIII. Técnica de Recolección de Información (Entrevista N° 2).....	172
Anexo XIV. Técnica de Recolección de Información (Entrevista N° 3)	175
Anexo XV. Carta de Validación del instrumento N°1	178
Anexo XVI. Carta de Validación del instrumento N°2	179
Anexo XVII. Carta de Validación del instrumento N°3	180
Anexo XVIII. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	181
Anexo XIX. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	182
Anexo XX. Resumen de Ventas por producto Zulac S.A.	183
Anexo XXI. Proceso de Cubicaje	184
Anexo XXII. Declaración Aduanera de Exportación	185
Anexo XXIII. Factura Comercial	187
Anexo XXIV. Lista de Empaque (Paking List)	188
Anexo XXV. Certificado de origen.....	189
Anexo XXVI. Documento de Transporte (Air Way Bill)	190
Anexo XXVII. Producto "La Zuleteña"	191
Anexo XXVIII. Productos "Hacienda Zuleta"	192
Anexo XXIX. Quesos "Hacienda Zuleta"	192
Anexo XXX. Productos "Hacienda Zuleta"	193

RESUMEN

El objetivo principal del presente proyecto de investigación es diseñar un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra, con el propósito de mantener calidad y excelencia en la cadena logística de la empresa, se identificó las debilidades a través de la recopilación de información necesaria, lo que permitió fortalecer los aspectos positivos de la empresa y reducir las falencias a través de estrategias orientadas a la mejora continua de los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución que a la vez sirven como una herramienta suficiente para la toma de decisiones que aporten al crecimiento de la empresa, adicionalmente se desarrolló un estudio de mercado con el objeto de identificar un mercado objetivo para ejercer la distribución física internacional a través de la exportación de los productos de la empresa Zulac S.A., con la convicción de crecer y posicionar su marca en el mercado internacional. En el desarrollo de este proyecto se aplicó una investigación con un enfoque cualitativo y cuantitativo de tipo descriptiva y explicativa, utilizando una metodología de investigación inductiva-deductiva y analítico-sintética apoyándonos con el uso de diferentes técnicas de investigación como son la entrevista, y la observación que contribuyeron a orientar la obtención de conocimientos. El resultado obtenido es que la logística se destaca por ser auge de la unión, que pone en marcha la economía de una empresa. Se puede concluir que una gestión de la cadena de suministros, genera un impacto positivo en la empresa.

Palabras clave: logística, empresa, exportación, economía

ABSTRACT

The main objective of this research project is to design a logistics plan for the international physical distribution of the products of the company Zulac SA of the city of Ibarra, with the purpose of maintaining quality and excellence in the company's logistics chain. identified the weaknesses through the collection of necessary information, which allowed to strengthen the positive aspects of the company and reduce the shortcomings through strategies aimed at the continuous improvement of procurement, production and distribution processes that at the same time serve as a sufficient tool for making decisions that contribute to the growth of the company, additionally a market study was developed in order to identify a target market to exercise the international physical distribution through the export of the products of the company Zulac SA , with the conviction of growing and positioning its maraca in the international market. In the development of this project, a qualitative and quantitative approach of a descriptive and explanatory type was applied, using an inductive-deductive and analytical-synthetic research methodology, supporting us with the use of different research techniques such as interviewing, and observation that contributed to guide the obtaining of knowledge. The result obtained is that logistics stands out as the boom of the union, which sets in motion the economy of a company. It can be concluded that a management of the supply chain generates a positive impact on the company.

Keywords: logistics, company, export, economy

INTRODUCCIÓN

La logística es una actividad empresarial a través de la cual las empresas buscan maximizar el nivel de satisfacción del cliente, aplicando técnicas de productividad, comercialización y distribución de los productos, a través de un servicio esmerado con altos estándares de calidad y óptimas condiciones de entrega en el tiempo oportuno y de esta manera adaptarse a los cambios de mercado que son cada vez más exigentes. Según Antón (2005) “La logística puede definirse como la ciencia que estudia cómo las mercancías, las personas o la información superan el tiempo y la distancia de forma eficiente” (p.13). Se dice, por lo tanto que la logística es el puente que se encarga de unir la producción y los mercados a través de sus técnicas, además busca mejorar la competitividad de la empresa.

Zulac S.A. es una mediana empresa localizada en la provincia de Imbabura comunidad de Zuleta, dedicada a la producción y comercialización de lácteos, especializada en la elaboración de, quesos maduros y semi-maduros, con 25 años de participación en el mercado lo que ha permitido el posicionamiento de su marca dentro del mercado nacional, vale destacar que “El actual entorno cambiante y competitivo exige a las empresas revolucionarse y asumir nuevos retos” (Ancona, 2016) Por tal razón, la empresa Zulac S.A. cuenta con un capital humano capaz de adaptarse a los cambios y lograr los objetivos de la organización con eficiencia y eficacia cumpliendo con la misión y la visión propuesta, sin embargo los principales problemas que afronta la empresa están inmersos en el proceso logístico, por lo que la investigación busca determinar la importancia de mantener una cadena logística de calidad en la producción, distribución y comercialización de los productos de la empresa, para ello es fundamental conocer y analizar la situación general en la que opera y maneja los procesos logísticos la empresa “Zulac S.A.” a fin de considerar como estas condiciones pueden afectar a la empresa en su desarrollo, y en relación con los resultados implementar una planeación estratégica aplicando correctivos en la gestión de logística con técnicas y metodologías que permitan ejercer una distribución física internacional satisfaciendo las necesidades del mercado con calidad y eficiencia.

ANTECEDENTES

La logística como actividad empresarial es antigua y podría decirse que es lo que antes se conocía como distribución, ya que desde tiempos remotos se ha necesitado transportar bienes o personas, de manera que, utilizando la menor cantidad posible de recursos, se cumpla con la demanda prevista. Los orígenes de la logística, se remontan a la década de los cincuenta en la actividad militar se, desarrolló esta herramienta para abastecer a las tropas con los recursos y pertrechos necesarios para afrontar las largas jornadas y los campamentos en situación de guerra. Trascendió al ámbito empresarial y ha sido en este ámbito donde ha encontrado su mayor campo de desarrollo (Sánchez Ramos, 2007). Basándonos en lo citado, se puede afirmar que desde tiempos remotos la logística juega un papel fundamental dentro de la actividad comercial contribuyendo a que el comercio fluya y con el pasar del tiempo la logística ha ido implementando mejoras y se ha tecnificado para de esta manera satisfacer las necesidades de las empresas a fin de incrementar su desarrollo y participación económica.

A medida que la producción nacional continúa elevándose, la actividad logística empresarial también se ha ido incrementando, es por eso que el desarrollo de las cadenas productivas, junto con un mayor nivel de especialización de productos y servicios, requieren de una buena gestión logística que envuelva todas las áreas de la empresa para diseñar, producir y distribuir sus productos de una manera estratégica, con relación a ello, García (2008) señala que: “La logística puede considerarse como una acción interdisciplinaria que involucra los diferentes departamentos de cualquier empresa, siendo su objetivo principal el aumento de las ventajas competitivas y el incremento de sus beneficios”. De acuerdo con lo antes expuesto, al implementar un plan de logística en las micro, pequeñas y medianas empresas se obtiene un sistema de gestión de la cadena de suministros con calidad y eficiencia, comparables con los de las grandes empresas, que les permita competir en los mercados nacionales e internacionales y de esta manera aporten al crecimiento y fortalecimiento de las mismas contribuyendo al cambio de la matriz productiva logrando el posicionamiento de productos no tradicionales en el mercado internacional con el desplazamiento de su producción a través de la DFI generando la participación activa en el comercio exterior.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

“Una Logística eficiente y accesible a todos, constituye un elemento clave para que las empresas de determinado país o región y en particular sus pymes, puedan competir con éxito en este nuevo marco global” Banco Interamericano de desarrollo (2011). Después de lo expuesto anteriormente puede deducirse que “la logística es un proceso estratégico de generación de valor para el cliente y competitividad para la empresa, integrado por actividades capaces de ofrecer una mayor velocidad de respuesta al mercado” (Briñez, 2015). Por lo tanto, es idóneo y necesario impulsar a las pequeñas empresas del sector lácteo a mejorar la gestión logística ya que el panorama empresarial se caracteriza por ser complejo, dinámico y sobre todo muy competitivo.

Las pymes productoras de lácteos en el Ecuador presentan un marcado rezago en materia de tecnología con respecto a los países desarrollados esto está dado por la baja inversión en innovación y desarrollo por parte del gobierno y la ausencia de políticas de apertura para fomentar la inversión extranjera para la producción de elementos tecnológicos en diferentes áreas como electrónica, electromecánica, robótica y comunicaciones. Lo que genera limitaciones a las pequeñas y medianas empresas en cuanto al manejo de maquinaria y procedimientos adecuados en relación con las normativas de calidad exigidas en grandes empresas (Jarrin, 2011, pág. 10). En cuanto a la falta de personal debidamente capacitado, para una pyme es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios acorde a las capacidades de los trabajadores y muchas veces estas empresas no pueden hacer frente a los gastos de capacitación y actualización de personal por los gastos que se incurre, y si lo realizan, se enfrentan a la posibilidad de fuga de personal capacitado.

También debe señalarse que la aplicación de inadecuados procesos en la cadena logística engloba otros problemas como es falta de organización en la empresa, ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos, la calidad de la producción cuenta con deficiencias debido a los bajos niveles de control de calidad, descontrol de inventarios, y falta de financiamiento adecuado y oportuno (Duran, 2009). Por ende las pymes productoras de lácteos en Ecuador carecen de un sistema de operaciones y logística eficaz y eficiente que aporte de manera positiva al

crecimiento y fortalecimiento de la competitividad de la empresa, de manera que las empresas productoras de lácteos en el país posean un alto potencial productivo e innovador en la generación de productos alimentarios, incorporando servicios o características adicionales que le otorgan mayor valor agregado a sus productos y de esta manera mejorar sus procesos y ofrecer al cliente calidad en el producto y en el servicio. Adicionalmente, la inexistencia de estrategias globales de crecimiento empresarial ha generado que las pymes ecuatorianas afronten problemas de trazabilidad en cuanto a rutas debido a los débiles encadenamientos productivos de materias primas con proveedores y clusters con otras empresas, sumado a esto la escasa capacidad de negociación ha generado un atraso en el desarrollo de las mismas.

Las pymes imbabureñas pueden convertirse en un importante agente dinamizador de la economía de un país, puesto que estas muestran ventajas competitivas tales como: capacidad de adaptación para atender segmentos específicos y diferenciados del mercado, su flexibilidad frente al cambio, su capacidad de innovación además constituyen agentes importantes para la reactivación económica y productiva de la provincia debido a su contribución como fuentes generadoras de empleo en un 36,6% e ingresos económicos con una participación de mercado del 65%. (Radiografía de la provincia de Imbabura, 2018). Sin embargo las pymes productoras de lácteos de Imbabura presentan diversas dificultades en las condiciones de operación en las que se desenvuelven, por lo que conocer la situación actual de las pymes ubicadas en la ciudad de Ibarra resulta necesario para establecer las potencialidades y limitantes que poseen.

Es importante conocer las principales causas que provocan un crecimiento lento de las pymes para poder trabajar en ellos y generar soluciones oportunas; es de señalar las causas como: la falta de asistencia técnica, capacitación, asesoría comercial y apertura a nuevos mercados; debido a que son las principales dificultades que impiden el desarrollo y participación de las pymes productoras de lácteos de la provincia de Imbabura y la comunidad de Zuleta, en el mercado nacional e internacional.

“Zulac S.A”, presenta las mismas dificultades que las demás empresas productoras de lácteos de la provincia, los principales problemas que afronta la empresa están

inmersos en el proceso logístico, en cuanto a materia prima el principal inconveniente es la calidad de la leche, su calidad es variable pese a los análisis que se le realizan; de un total de 6000 litros diarios que representan un 100% un promedio de 2000 litros un 33.33% de la cantidad de leche recibida es de baja calidad, además la relación calidad y precio en la materia prima es alta, el precio es variable según la oferta y la demanda, el precio oscila entre 0.42 ctv. hasta 0.46 ctv., el cual es impuesto por los ganaderos productores de leche y dominado por las grandes empresas debido a que estas adquieren mayor cantidad que una pyme y por lo tanto la empresa debe aceptar el precio establecido, otro inconveniente que posee Zulac está relacionado con la maquinaria y su depreciación, por lo que representa un limitante en la producción, y se incurre en gastos de reparación; en cuanto a los procesos operativos en la empresa no existe una gestión por procesos dentro de cada actividad de las diferentes áreas, y como problemas generales la empresa Zulac S.A., para el año 2017 presenta un periodo de cobro a sus clientes de 30 días y en el año 2018 es de 60 días lo que evidencia el aumento de 30 días en el periodo de cobro con relación al año anterior, lo que genera un efecto directo en el flujo de efectivo de la empresa.

Es importante mencionar que la empresa Zulac S.A. cuenta con capacidad productiva y la calidad necesaria para ser competitiva en el mercado nacional e internacional. Sin embargo las principales falencias identificadas anteriormente generan el problema que afronta la empresa Zulac S.A. es que no existe una distribución física internacional de los productos de la empresa, es decir no se ha identificado los mecanismos de comercialización adecuados que generen oportunidades comerciales para la internacionalización de los productos de la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra, por ende se evidencia como debilidades de la empresa un bajo nivel de internacionalización con escasa tradición exportadora y una limitada diversificación de mercados dada por la falta de conocimiento en mercados internacionales; es importante señalar que la empresa tiene un gran desempeño e iniciativa de perfeccionar el desarrollo institucional y comercial, mediante el incremento y diversificación de ventas mejorando la administración y producción con el fin de generar beneficios económicos.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la presente investigación se encuentra enfocado a la elaboración de un plan de logística para la empresa “Zulac S.A.” a tal fin se busca tener un acercamiento hacia la realidad que viven las pymes productoras de lácteos de la provincia de Imbabura, analizando los niveles de competitividad, su volumen de producción y participación en el mercado, buscando así el tener una visión más cercana hacia la situación y condiciones en las que opera la empresa.

La investigación se enfoca en dar respuesta a los problemas de distribución internacional en la gestión logística de la empresa Zulac S.A. para con ello satisfacer a los clientes actuales y potenciales. Por tanto, mediante la realización de este proyecto se analizara la importancia de mantener calidad y excelencia en la cadena logística de una empresa, con el propósito de proveer información necesaria y a la vez sirva como una herramienta suficiente para la toma de decisiones que aporten al crecimiento de la empresa, al realizar un plan de logística para la empresa “Zulac S.A.” se aporta al fortalecimiento de la competitividad e impulsa a llevar una adecuada gestión de operaciones y logística con métodos de trabajo adecuados, realizando una planeación, que permita implementar diagramas, realizar un estudio de mercados, control en tiempos y movimientos así como aplicar controles pertinentes de calidad en la producción, comercialización y distribución de sus productos, en consecuencia, podrán producir eficiente y eficazmente, mejorar la calidad de los productos y así lograr satisfacer las necesidades y expectativas del cliente nacional e internacional

Por medio del presente estudio se espera aportar al conocimiento más cercano de la realidad que vive la empresa “Zulac S.A.” y busca diversificar mercados, con la exportación del producto lo cual servirá para obtener mayores ingresos impulsando el desarrollo de la empresa y que sirva de base para el establecimiento de líneas de acción y mecanismo necesarios que ayuden a fomentar su participación más activa en el proceso productivo del país.

PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cómo garantizar a través de la logística la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra?

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra.

Objetivos específicos

- Analizar las bases teóricas y los antecedentes de los planes de logística para pequeñas y medianas empresas productoras de lácteos.
- Construir el marco metodológico de la investigación.
- Diseñar la propuesta de un plan de logística para la empresa Zulac S.A.

DECLARACIÓN DE VARIABLES

En el desarrollo de la presente investigación se ha determinado las siguientes variables:

Variable independiente

Plan de logística

Variable dependiente

Distribución física internacional

OPERCIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En la presente investigación se ha desarrollado la matriz de opercionalización de variables a fin de tener una conceptualización más clara de cada una de las variables, con la especificación de las actividades y métodos empleados para la recolección de datos que permiten medir las variables de la investigación. (Ver anexo No. I)

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Dentro del desarrollo metodológico de la investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas para llevar a cabo el diseño de un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. en tal sentido se desarrolló una investigación con un enfoque de carácter cualitativo que trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica con la finalidad de comprender e interpretar la realidad en que operan y maneja los procesos logísticos la empresa y cuantitativo por la necesidad de medir y estimar la magnitud del problema de investigación a través de la recolección de datos, de igual modo se desarrolló una investigación de tipo descriptiva, explicativa y proyectiva que busca especificar propiedades y características importantes de la estructura y dinámica de la logística empresarial y describe, su aplicación en la empresa, posteriormente se realiza un diagnóstico técnico económico y situacional de la empresa “Zulac S.A.” que contiene de manera unificada los principales avances y características de la logística aplicada así como las operaciones que se realizan diariamente resulta necesario identificar la población, unidades de estudio y muestra para la recolección de datos de la investigación.

Los métodos utilizados son deductivo-inductivo basado en teorías y conceptos generales para llegar a situaciones particulares y analítico-sintético ya que se analiza cada una de las partes y procedimientos de la logística para luego integrarlas y realizar un análisis; además en esta investigación se empleó técnicas de observación y entrevista a través de los instrumentos de recolección de información denominados lista de control y guía de entrevista que facilitaron la recolección y análisis de la información.

APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

Aporte teórico

El estudio brindará un aporte teórico ya que al diseñar un plan de logística se está creando un manual que servirá a la empresa Zulac S.A., futuros estudiantes, docentes, comerciantes y demás personas que se interesen en este tema, este trabajo aporta conocimientos y estrategias que pueden ser utilizados en la empresa con el fin de que ejecuten su trabajo con eficiencia y eficacia y así logren ser una empresa competitiva

en aspectos de operaciones y logística relacionadas con el control de calidad, materia prima, mano de obra, maquinaria, medio ambiente del trabajo, participación de mercados, negociación nacional e internacional y formas de internacionalización, así como también sirve para planificar y desarrollar investigaciones académicas, dentro del campo se orienta a que los estudiantes investigadores, empresarios y comerciantes emprendedores cuenten con herramientas suficientes para investigar, analizar, diagnosticar, diseñar, formular y ejecutar productos y procesos para llevar a cabo una comercialización a nivel nacional e internacional de un producto; la creación de un plan de logística se puede definir como la elaboración de un documento escrito que está compuesto por el análisis de la situación actual, el establecimiento de objetivos de la investigación, la definición de estrategias y programas de acción, esto ayudara a identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno de mercado, así como las herramientas idóneas a utilizar para ejercer la distribución física internacional y así promocionar la empresa, el producto y la marca.

Aporte metodológico

El aporte metodológico de la investigación hace referencia a los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados en el desarrollo investigativo, se observa claramente la obtención de resultados positivos y confiables que sin lugar a dudas servirán como guía para futuras investigaciones y como base de aplicación en futuros proyectos de la empresa Zulac S.A.

Aporte práctico

Esta investigación genera un aporte de carácter práctico e instrumental a través del diseño de un plan de logística que busca ejercer la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. haciendo más eficiente el proceso de comercialización, en donde se desarrolle un estudio de mercado, programas, estrategias, tecnologías, metodologías de trabajo, medios de enseñanza, modelos y materiales que nos guíen en el proceso de exportación de los productos de la empresa Zulac S.A.

ESTRUCTURA CAPITULAR

El presente proyecto de investigación consta de la siguiente estructura para la realización de este trabajo; introducción, diseño capitular que comprende tres capítulos: capítulo I. Marco teórico, Capítulo II. Desarrollo metodológico, y Capítulo III. Análisis de resultados, finalmente se realiza conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Introducción

La introducción es la parte inicial de la presente investigación la cual contiene una breve descripción del tema y contiene los siguientes aspectos: antecedentes y situación problemática, problema científico, los objetivos de la investigación, hipótesis, declaración de variables, el diseño metodológico y la justificación de la investigación.

Capítulo I: Marco Teórico

Este capítulo contiene el marco teórico, presenta “el estado del arte” de la investigación a través de un análisis de las bases teóricas y los antecedentes de los planes de logística para pequeñas y medianas empresas productoras de lácteos a nivel internacional, nacional y local a partir de la revisión bibliográfica.

Capítulo II: Desarrollo Metodológico

Contempla el desarrollo metodológico de la investigación fundamentándose en la metodología y técnicas que se emplearon en la investigación.

Capítulo III: Análisis de Resultados

Análisis de resultados, en el cual se presentan los resultados de la investigación en cuanto al plan de logística para la empresa Zulac S.A. y la validación del mismo.

Conclusiones

Contienen los principales resultados de la investigación.

Recomendaciones

Dirigidas a proporcionar sugerencias con base en los resultados de la investigación.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

El propósito de este capítulo es introducir al lector al escenario en el que se desenvuelven las pymes productoras de lácteos a nivel nacional e internacional, realizando una revisión crítica del contexto, que comprende aspectos generales de la logística y su aplicación en las pymes productoras de lácteos, denominado marco teórico o estado del arte; de igual forma del marco referencial a partir de un análisis del entorno en el que opera “Zulac S.A.” de tal manera que nos permita conocer el escenario socioeconómico y la situación actual de la empresa; marco conceptual que comprende la definición características y clasificación de la logística y pymes de tal manera que se tenga una noción general de las mismas; así como también analizar los factores que influyen en el desarrollo de la empresa “Zulac S.A.”

1.1. Antecedentes investigativos

Zulac S.A. empresa localizada en la comunidad de Zuleta provincia de Imbabura, es una mediana empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de calidad especializada en la elaboración de lácteos y quesos maduros, la empresa cuenta con materia prima infraestructura y maquinaria propia, se encuentra en el sector secundario de la economía ecuatoriana, debido a que pertenece a los sectores económicos y actividades productivas del Ecuador que transforman materias primas en bienes que satisfacen las necesidades humanas como es la industria alimenticia, además pertenece a la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas “ANFAB”; la empresa posee algunas variedades de productos con características que marcan la diferencia en cuanto a calidad precio y diseño por lo que la base de su atractivo diferencial es el producir quesos maduros con una consistencia, sabor, aroma y textura propios de la “Hacienda Zuleta”.

Zulac S.A. tiene 25 años de participación en el mercado lo que ha permitido el posicionamiento de su marca dentro del mercado nacional, logrando mejorar sus ingresos económicos y mantener fidelidad de sus clientes, sin embargo presenta las

mismas dificultades que las demás empresas productoras de lácteos de la provincia, los principales problemas que afronta la empresa están inmersos en el proceso logístico a través de la cual consideraremos el desenvolvimiento de variables como el talento humano, tecnología, materia prima, producto, mercado, operaciones administrativas, financieras de comercialización, Información y distribución para analizar la importancia de un plan logístico de distribución internacional en la empresa y determinar los factores que propicien el desarrollo productivo así como también, con el diseño de un plan logístico para la empresa Zulac S.A. se espera difundir este producto no tradicional, en el mercado internacional impulsando el crecimiento empresarial y fortaleciendo a la empresa.

Para realizar un análisis de los antecedentes y tendencias de los planes de logística en las pymes productoras de lácteos a nivel nacional e internacional se ha realizado una revisión minuciosa con el uso de fuentes de información primaria y secundaria. La fuente de información primaria, son aquellas que contienen información nueva u original de primera mano, en virtud de lo cual la constituye toda aquella información que se pudo recolectar directamente de los propietarios y/o administradores de la empresa Zulac S.A. quienes supieron manifestar que no se han realizado estudios similares en la empresa. Las fuentes de información secundaria, nos remite a la fuente que nos puede proporcionar información, y la constituyen los datos bibliográficos, documentales y páginas web que aporten información útil sobre la logística, así como también se llevó a cabo la visita a las diferentes bibliotecas de universidades de la provincia en donde se han encontrado estudios que se relacionen con el tema de investigación en un porcentaje mínimo, sin embargo no tienen el mismo objetivo que es diseñar un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. de la Ciudad de Ibarra.

Posteriormente se realizó un análisis documental y análisis de contenido basándose en estudios similares al tema de investigación encontrados tanto a nivel nacional como internacional de lo cual podemos concluir que las pymes constituyen un factor importante dentro de la economía ecuatoriana, aportan al crecimiento socio económico ya que estas generan riqueza y empleo, así como también dinamizan la economía del

país, es evidente entonces que para lograr el desarrollo empresarial ecuatoriano debemos hacer énfasis en todos los ámbitos que impliquen operaciones que generen desarrollo y crecimiento empresarial fortaleciendo las actividades de las empresas.

1.2. Fundamentación teórica

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar las bases teóricas por lo que se ha determinado que el proyecto investigativo, está estrechamente relacionado con: “El desarrollo humano sustentable en la visión del buen vivir y sus relaciones con las zonas geoculturales desde una perspectiva transdisciplinaria” línea de investigación que apunta a buscar técnicas y respuestas adecuadas para unir el desarrollo, la dimensión humana, y la naturaleza con la construcción del buen vivir, asimismo es importante señalar que esta investigación está fundamentada en la teoría de expertos establecida en diferentes textos y documentos de carácter científico, en tal sentido se ha utilizado como referencias varios textos relacionados con la logística empresarial, libros basados en el desarrollo de la logística integral orientado al cliente así como también la función logística como una variable de distribución física internacional que abarca procesos de exportación.

Esta investigación está fundamentada en las teorías de: Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper, autores de: “Supply Chain Logistics Management” Libro que refuerza la importancia de la Gestión logística y de la cadena de suministro, con el objetivo de generar mayor valor para el cliente; así como también Peter Drucker quien en su artículo “el continente negro de la economía” de 1962, comparaba el conocimiento de la función logística en la empresa con el conocimiento de África en época de Napoleón, así como también Ronald Ballou autor de el manual sobre logística más prestigioso entre las escuelas de negocios 1973, “business of logistics management Prentice hall” actualmente en su 5ª edición “Administración de la Cadena de Suministro” 2004 introduce el concepto de logística integral y la importancia de su gestión. Finalmente Luis Aníbal Mora García con su libro “Gestión Logística integral” 2016, quien considera que una buena gestión de la cadena de abastecimiento le permite a la empresa a generar mayor rentabilidad eficiencia y diferenciación pues con ello el producto apropiado llega al lugar correcto y a un precio razonable.

Es de señalar que se llevara a cabo la realización del proyecto de investigación desde un enfoque de la logística integral y empresarial haciendo énfasis en la distribución internacional, conjuntamente con el aporte de varios autores que sustenten y apoyen la teoría mencionada.

1.3. Origen y evolución de la logística

Puede decirse que la logística ha existido desde el origen de la humanidad y ha ido evolucionado al par con la misma, pues desde los primeros grupos humanos se realizaban actividades de almacenamiento de alimentos así como de provisiones vitales para la existencia, inicialmente estos fueron resguardados en la seguridad de las cuevas, más adelante las primeras civilizaciones como el egipcio mediante la construcción de sus pirámides realizaron un gran despliegue logístico coordinando así el flujo de materiales personas e información (García, 2014). La logística se encuentra estrechamente relacionada con el campo militar, la referencia más antigua de la logística militar antecede a todo dato histórico, incluyendo los innumerables descubrimientos con que la civilización china contribuyó al avance de la humanidad: y es así como hace 2.500 años A.C; encontramos el libro de estrategia y logística militar llamado “El Arte de la Guerra” es el mejor libro de estrategia de todos los tiempos inspiró a Napoleón, Maquiavelo, Mao Tse Tung y muchas más figuras históricas.

Este libro de dos mil quinientos años de antigüedad, es uno de los más importantes textos clásicos chinos, en el que, a pesar del tiempo transcurrido, ninguna de sus máximas ha quedado anticuada, ni hay un solo consejo que hoy no sea útil. Tzu (2003) refiere a que la obra del general Sun Tzu no es únicamente un libro de práctica militar, sino un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación, en la actualidad este libro ha trascendido de la milicia para ser implementado en el mundo de los negocios es después de la primera y segunda guerra mundial donde la logística tomó mayor protagonismo no únicamente en el ámbito militar sino también en el empresarial.

El desarrollo del transporte permitió un mejor flujo dentro de las unidades productivas de la sociedad, sin embargo la logística empresarial puede relacionarse antes, Francés

(2010) pretende establecer un marco temporal que recoja la evolución de la logística desde su origen a la actualidad quien aborda el tema pues, es el ingeniero francés Jules Duplet quien en 1844 analiza la viabilidad de transportar por vía terrestre o marítima y los costos que esto implica, posteriormente hacia 1960 y debido al incremento en la demanda de los países industrializados las empresas debieron replantear sistemas de distribución de manera tal que pudiesen responder ante las demandas del sistema por esa misma década el hoy considerado padre de la administración moderna Peter Drucker mediante su artículo el continente negro de la economía de 1962 mencionan las oportunidades a desarrollar que posee en el campo la logística, lo que dio paso a avances significativos en este campo para la década de 1970 empezó a dar especial interés al proceso de compras y manejo de materiales al inicio de la cadena productiva en los años 80 los mercados nacionales y regionales evolucionaron a globales lo que forzó a las organizaciones de clase mundial a reducir sus costos mejorar la calidad y tener productos confiables surgiendo así modelos como el justo a tiempo, la gestión de la calidad total entre otras, las cuales permitieron mejorar la eficiencia y los costos a través de la integración de la cadena productiva con proveedores y compradores.

A lo largo de la década de 1990 la evolución de la logística terminó por ser integra a la administración de la cadena de suministro asimismo la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación contribuyeron a la integración de la logística a la empresa moderna por lo que podemos decir que “la logística es la parte de la administración de la cadena de suministros que planea implementa y controla la eficiencia y la efectividad del flujo el flujo de retorno y el almacenamiento de bienes y servicios y la información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del consumidor” (García, 2014).

Según lo expuesto por el autor cabe recalcar que desde tiempos remotos la logística juega un papel fundamental dentro de la actividad comercial contribuyendo a que el comercio fluya y con el pasar del tiempo la logística ha ido implementando mejoras y se ha tecnificado de manera que involucra a todas las áreas de la organización desde las unidades estratégicas tácticas y operativas permitiendo hacer uso eficiente de los recursos, aumenta las utilidades, garantiza estar en capacidad de atender y satisfacer

las necesidades y los requerimientos del cliente en el tiempo, lugar, calidad y cantidad solicitados. (Ver anexo No. II)

1.4. Caracterización y generalidades de la logística

Las principales características de la logística sin lugar a dudas se encuentran inmersas dentro de la actividad empresarial, de manera que presenta necesidades que pueden ser internas o externas, por estas razones García (2016) afirma: “La logística es una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de la compañía”. En concordancia con lo que expresa el autor, también debe señalarse que la logística coordina de forma óptima y ordenada las diferentes actividades, desde la programación de compras hasta el servicio post venta; pasando por el aprovisionamiento de materias primas; la planificación y gestión de la producción; el almacenamiento, manipuleo y gestión de stock, empaques, embalajes transporte, distribución física y los flujos de información.

“Mientras que en el pasado la distribución física (logística) fue considerada como la última frontera de las economías de costos, ahora es la nueva frontera de la generación de demanda” (Druker, 1962, p. 103). Sin lugar a dudas puede afirmarse que, la logística dentro de una empresa es necesaria e importante ya que sirve como mecanismo de planificación y coordinación de actividades que permiten mejorar la satisfacción del cliente de forma eficaz y oportuna.

1.5. Definiciones de logística

Existen diferentes definiciones de logística, por estas razones dichos conceptos se ajustan según su aplicación específica en un segmento determinado, por lo tanto para el presente proyecto de investigación se ha considerado conceptualizar las principales definiciones y criterios de logística, desde un enfoque integral y empresarial.

Tomando como referencia concepto emitido por Council of Logistic Management (1986) define:

Logística es el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y/o productos terminados, así como el flujo de información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo al máximo con las necesidades de los clientes y generando los mínimos costos operativos. (p.25)

Desde esta perspectiva la logística comprende la planificación, organización y el control de las actividades que están relacionadas con la producción, almacenamiento y distribución de materiales y productos desde su adquisición hasta la entrega final, a través de un sistema integrado en donde se integran todas las actividades de la empresa con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente de manera que se cubra con la demanda del mercado de forma eficaz y con el mínimo coste posible.

Desde un enfoque empresarial Fernández (2010) afirma: “La logística es la función de la empresa encargada de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando el producto en el momento, lugar y cantidad en que lo demande el cliente todo ello al mismo coste” (p.2). Con referencia a lo anterior la logística es, muy importante dentro de una empresa ya que dicha actividad es la encargada de coordinar los procesos productivos con el objetivo de satisfacer al cliente creando un valor agregado a los bienes o servicios lo que marca su diferenciación tanto en tiempo y coste.

Según Antón (2005) “La logística puede definirse como la ciencia que estudia cómo las mercancías, las personas o la información superan el tiempo y la distancia de forma eficiente” (p.13). En relación con lo expuesto por Antón puede inferirse que la logística utiliza técnicas, métodos y procedimientos para lograr unir la producción y los mercados de forma eficiente de tal manera que contribuye a fortalecer la dinámica empresarial empleando una logística eficaz para mejorar la competitividad de la empresa, en tal sentido “La logística es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios” (Boueda, 2007, p. 3). En concordancia con lo expuesto por el autor puedo decir que las empresas manejan mercancías en sus transacciones, por lo que se vuelve necesaria la existencia de un sistema logístico eficaz, en donde se incluyen actividades de transporte, almacenamiento y control de la mercancía, para mejorar los procesos de forma oportuna con el objetivo de satisfacer permanentemente

la demanda en cuanto a cantidad, oportunidad y calidad al menor costo posible para la empresa.

Este texto se enfoca en la administración logística del sector empresarial de manera que la logística es considerada como el proceso de anticipar las necesidades y los deseos de los clientes; adquirir el capital, el material, las personas, las tecnologías y la información necesarias para satisfacer esas necesidades y deseos; optimizar la red productora de bienes o servicios a fin de cumplir con los requerimientos del cliente y utilizar la red para cubrirlos de manera oportuna (Coyle, 2013, p. 37).

Ballou (2004) considera que la logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que “planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, e información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes” (p.4). Dentro de esta misma idea puedo decir que la logística es una actividad clave dentro de la empresa ya que permite incrementar el nivel de satisfacción de los clientes añadiendo valor a los productos o servicios de tal manera que se cumpla con los requerimientos de la demanda.

García (2016) define la logística como: “La gerencia de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado con tres flujos importantes de materiales, información y capital de trabajo”. Por lo tanto, Una buena gestión de la cadena de abastecimiento le permite a la empresa a generar mayor rentabilidad eficiencia y de esta manera logra una diferenciación a tal efecto el producto apropiado llega al lugar correcto y a un precio razonable.

1.6. Importancia de la logística

La importancia de la logística radica en su gran aporte en la organización pues gira entorno a crear valor: “valor para los clientes, proveedores y accionistas de la empresa, el valor en la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar” (Ballou, 2004, p. 13).

En concordancia con lo que afirma el autor, la logística añade valor a los bienes y servicios superando el tiempo y la distancia de forma eficiente de manera que se genere un impacto positivo en la productividad y rentabilidad de la empresa logrando la satisfacción del cliente y mejorando su competitividad.

“La importancia de la logística está en la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor coste posible” (Ramírez, 2009, p. 6). Podría decirse que la logística es importante ya que esta crea una conexión necesaria entre las diferentes áreas de una empresa para que estas se integren y comuniquen con base en la eficiencia, eficacia y efectividad y de esta manera desarrollen su propósito que es satisfacer a sus clientes, la logística en una empresa busca los mejores métodos obteniendo procesos más confiables, más rápidos, mejor integrados, con el propósito de reducir sus costos, ser amigables con el entorno y de crear una empresa más competitiva.

Navascúes (2001) menciona que la importancia de la logística es: “dar a los negocios reglas que permiten a la dirección, seguir, valorar priorizar y controlar todos los distintos elementos de aprovisionamiento y distribución que inciden en la satisfacción del cliente en los costes y beneficios” (p.2). Según lo expuesto por el autor cabe recalcar que la logística es la herramienta que dirige los cambios estructurales y culturales de las empresas a fin de incrementar la competitividad y rentabilidad asimismo, “La logística ofrece al cliente un nivel elevado de calidad global al coste más bajo posible” (p.2). Significa entonces que las empresas deben tomar en cuenta factores ajenos a las actividades de producción y distribución como son los clientes y trabajar en colaboración con los mismos de manera que se logre satisfacer sus requerimientos y evitar fallas.

Según Vásquez (2007) “La logística permite la optimización de los flujos de producto, información y dinero, dentro y fuera de la organización para cumplir la promesa de servicio que se le hizo al cliente” (p.107). Como podrá analizarse la actividad logística es de vital importancia a medida que se desarrollen los procesos básicos como el aprovisionamiento fabricación almacenaje y distribución con el objeto de fomentar la creación de valor al bien o servicio mediante la generación de ingresos y la satisfacción del cliente.

1.7. Objetivos de la logística

“El objetivo de la logística es aumentar las ventajas competitivas, captando y reteniendo clientes y generando un incremento en los beneficios económicos obtenidos por la comercialización y producción de los bienes y servicios” (García, 2016). De acuerdo con lo antes expuesto el incremento de las ventajas competitivas se da mediante la interacción de las actividades de aprovisionamiento, flujo de información, control de inventarios, distribución y servicio al cliente, el manejo e integración de dichas actividades generan resultados que se traducen en el aumento de la rentabilidad de la empresa y fidelidad con clientes satisfechos.

De igual modo otro de los objetivos primordiales de la logística que señala García (2016) es: “reducir costos y contribuir sustancialmente a las utilidades de las compañías, mediante la racionalización y optimización de los recursos utilizados” dentro de esta misma idea puedo aducir que es necesario adoptar y crear una cultura empresarial con el fin de minimizar costos y optimizar recursos de tal manera que reducir los costos genere un efecto positivo de incremento en las utilidades.

Cuatrecasas (2003) hace referencia al objetivo de la logística como: “el conseguir que los productos y los servicios adecuados estén en los lugares pertinentes, en el momento preciso y en las condiciones exigidas” (p.18). Esto representa la clave competitiva actual entre las empresas a fin de cumplir con las expectativas exigidas por el mercado demandante.

“El objetivo de la logística es el de responder a la demanda, obteniendo un óptimo nivel de servicio, al menor coste posible” (Navascúes, 2001, p. 19). Según se ha citado, el objetivo de la logística busca suministrar los productos necesarios, en el momento oportuno y en las cantidades requeridas con la calidad demandada y al mínimo coste, con el objeto de hacer prioritarias las necesidades del cliente, reaccionando rápidamente ante los pedidos además introducir la flexibilidad necesaria para cubrir las necesidades de un mercado cambiante a tal fin de obtener un óptimo nivel de servicio, a fin de convertir la logística en una ventaja competitiva ante los rivales.

1.8. Funciones y beneficios de la logística

La función clave de la logística es llevar una correcta coordinación y un enlace entre, el mercado es decir con nuestros proveedores y consumidores finales, además de una adecuada distribución de actividades operativas de control y mejora en la empresa. En este trabajo se presenta la función de la logística definida de forma integral y abarcando todas las áreas involucradas en el movimiento de materiales, Navascúes (2001) menciona: “las funciones a desarrollar por área logística van desde la intervención en la elaboración de las previsiones de la demanda hasta la recepción de los productos por los clientes” (p.12). Hechas las consideraciones por el autor, es evidente entonces que la función principal de la logística radica en crear una filosofía en la organización orientada a mejores resultados, a través de la planificación organización dirección y control de todas las actividades de la empresa.

Ballou (2004) afirma: “Las actividades de logística proporcionan el puente entre las ubicaciones de producción y las de mercado, separadas por el tiempo y la distancia” (p.3). Esto representa los beneficios de una logística eficiente lo que conlleva a unir la producción con el mercado de forma eficiente y logrando la satisfacción del cliente generando una buena imagen del producto o servicio así como también de la empresa.

La logística añade valor a la planificación porque aumenta la calidad del producto o servicio y representa una buena coordinación de las actividades internas y externas de la empresa lo que le permite incrementar la competitividad, cumplir con los requerimientos del mercado, agilizar las actividades de compra del producto terminado, evitar situaciones inesperadas, y optimización de costos, cabe agregar que la logística es un proceso que incluye todas las actividades que tienen un impacto en hacer que los bienes y servicios estén disponibles para los clientes cuando y donde deseen adquirirlos (Ballou, 2004, p. 4).

1.9. Actividades logísticas

Las actividades logísticas permiten que una empresa tenga mejor posicionamiento, y se vuelva más competitiva, generalmente las actividades logísticas parten del proceso de la cadena de suministro de modo que “Planifica, implementa y controla el flujo y

almacenamiento eficiente y efectivo de bienes servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el de consumo con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente” (Coyle, 2013, p. 36). Tal como lo ilustra el autor la dinámica de las actividades logísticas es muy sencilla, y tiene como misión fundamental hacer llegar el producto al cliente en el momento que lo demanda, en el lugar deseado y en la cantidad adecuada, para lo cual realiza estrategias de ventas y asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente.

Cuatrecasas (2003) afirma que las actividades logísticas dentro de la empresa se centran en tres tipos de procesos básicos:

Proceso de aprovisionamiento, gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento que se tengan; Proceso de producción, gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas; Procesos de distribución, gestión de materiales entre las plantas mencionadas y los puntos de consumo.

Con respecto a lo que afirma autor, los procesos logísticos están relacionados entre sí ya que mantienen cierta relación en cuanto a aprovisionamiento y distribución por ende la logística empresarial pretende integrar dichas actividades a fin de generar mayor flexibilidad, rapidez y efectividad para atender las necesidades del mercado.

Ballou (2004) señala: “Las actividades logísticas varían de una empresa a otra, dependiendo de la estructura organizacional de cada una, de las diferencias de opinión, de la administración de la cadena de suministro y de la importancia de las actividades individuales para sus operaciones” (p.9). Por estas razones, las actividades logísticas son componentes claves en una empresa para direccionar y gestionar de mejor manera el flujo de productos a fin de lograr tener una mayor productividad y ser más competitivos en el mercado.

Según el Council of Logistics Management (1985) las actividades que tienen lugar dentro de un sistema típico de logística son: servicios al cliente, pronóstico de la demanda, comunicaciones de distribución, control de inventarios, manejo de materiales, procesamiento de pedidos, apoyo de partes y servicio, selección de la ubicación de fábricas y almacenes, compras, embalaje, manejo de bienes devueltos, eliminación de

mercaderías aseguradas rescatas y desperdicios, tráfico y transporte almacenamiento y provisión (p.3). En referencia a la clasificación anterior dichas actividades se organizan dependiendo el lugar que ocupen dentro del canal de suministro, con estos señalamientos Ballou (2004) divide la lista de actividades de logística en la cadena de suministro inmediata de una empresa en actividades clave y actividades de apoyo (p.10). (Ver anexo No. III)

1.9.1. Actividades clave

Las actividades clave como su nombre lo indica son aquellas que más contribuyen al costo total de la logística o son esenciales para llevar a cabo una coordinación efectiva y de esta manera completar la tarea logística.

1.9.1.1. Servicio al cliente

Ballou (2004) refiere: “Los estándares de servicio al cliente fijan el nivel de rendimiento y el grado de rapidez al cual debe responder el sistema de logística” (p.12).

Los estándares de servicio al cliente cooperan con marketing para:

- Determinar las necesidades y requerimientos del cliente para la logística de servicio al cliente.
- Determinar la respuesta del cliente al servicio
- Fijar los niveles de servicio al cliente

Cuatrecasas (2003) establece que “el nivel de servicio al cliente es la calidad de respuesta que deben tener todas las actividades de la cadena logística” (p.20).

Coyle (2013) determina dos dimensiones: “Proceso de interaccionar directamente con el cliente para influir en el pedido o recibirlo, y los niveles de servicio que la organización ofrece a sus clientes” (p.43).

A lo largo de los planteamientos hechos por los autores, se establece que el nivel de servicio al cliente está relacionado con la coordinación de los procesos básicos como son el aprovisionamiento la producción y distribución de tal manera que se garantice al cliente el producto correcto en el momento y la cantidad correcta además pretende lograr un buen servicio añadiéndole valor y manteniendo un coste competitivo.

1.9.1.2. Transporte

Ballou (2004) señala “El transporte añade valor de lugar a los productos y servicios, el transporte es esencial porque ninguna empresa moderna puede operar sin el movimiento de sus materias primas o de sus productos terminados” (p.12). Dentro de la actividad del transporte se lleva a cabo:

- Selección del modo y servicio de transporte
- Consolidación del flete
- Ruta del transportador
- Programación de los vehículos
- Selección de equipo
- Procesamiento de quejas
- Auditorias de tarifas

Cuatrecasas (2003) refiere: “La actividad del transporte resulta indispensable en cualquier empresa para poder trasladar los materiales o productos propios, así como los productos finales (distribución) a los cuales aporta valor situación”(p.20).

Coyle (2013) menciona: “La transportación es una de las variables más significativas en el sistema logístico y una de las variables más importantes en el costo” (p.40).

De acuerdo con lo expuesto por los Autores Ballou, Cuatrecasas y Coyle, puede deducirse que el transporte es una actividad muy importante, comprende todo el movimiento y distribución física de materiales y productos terminados desde el proveedor hasta el cliente final además el transporte es una de las actividades que más absorben costos logísticos dentro de una empresa.

1.9.1.3. Manejo de inventarios

Ballou (2004) “El mantenimiento de inventarios añade valor de tiempo a los productos y servicios, los inventarios son esenciales para la dirección logística porque sirven como amortiguadores entre la oferta y la demanda” (p.12). En el manejo de inventarios se llevan a cabo actividades como:

- Políticas de almacenamiento de materias primas y bienes terminados
- Estimación de ventas a corto plazo

- Mezcla de producto en los centros de aprovisionamiento
- Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento
- Estrategias a tiempo, de sistema push y de sistema pull

Cuatrecasas (2003) “La gestión de inventarios tiene como objetivo principal proporcionar la disponibilidad requerida de los productos que solicita la demanda” (p.19).

Coyle (2013) Este control tiene dos dimensiones asegurar los niveles adecuados y certificar su exactitud para garantizar que sean los adecuados es necesario dar seguimiento a los niveles actuales y colocar pedidos de reabastecimiento o programar la producción para llegar a un nivel predeterminado (p.41).

Tejero (2007) “Uno de los principios básicos del control interno de almacenes se basa en garantizar la exactitud entre las existencias físicas de productos almacenados y los registros correspondientes en el sistema informático o administrativo correspondiente” (p.231).

En concordancia con lo mencionado por los autores, el manejo de inventarios es una actividad que permite mantener la disponibilidad del producto para el cliente, generando flexibilidad en la producción, creando métodos eficientes así como también establecer una programación y control de pedidos garantizando un eficiente flujo de producción y distribución de productos.

1.9.1.4. Flujos de información y procesamiento de pedidos

Ballou (2004) afirma: “Es la actividad que desencadena el movimiento del producto y la entrega del servicio” (p.12). Por lo que, comprende actividades como:

- Procedimientos de la interfaz pedidos de venta inventarios
- Métodos de transmisión de información de pedidos
- Reglas de pedido

Cuatrecasas (2003) Considera: “La gestión de la información abarca la recogida, el almacenamiento, el tratamiento y el análisis de los datos necesarios para desarrollar la planificación y el control, lo cual da soporte a todo el sistema logístico” (p.19).

En la misma línea manifiesta: “El procesamiento de pedidos es la actividad que origina el movimiento de los productos y la realización de los servicios solicitados y, como recalcaremos posteriormente, tiene una gran incidencia en el tiempo de ciclo del pedido” (p.20).

Coyle (2013) plantea: “El cumplimiento de pedidos consiste en las actividades involucradas en el despacho y embarque de los pedidos del cliente, los cuatro procesos o actividades básicas para el cumplimiento o tiempo de entrega son transmisión, procesamiento, preparación y envío” (p.42).

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, los flujos de información y procesamiento de pedidos es una actividad clave para atender las exigencias del cliente de manera que se planifica el procesamiento de pedidos para ejecutarlos de forma rápida eficaz.

1.9.2. Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo al igual que las actividades clave son muy importantes dentro del proceso logístico de la empresa de manera que contribuyen y sustentan de manera positiva a las actividades clave generando un flujo eficiente de productos.

1.9.2.1. Almacenamiento

Desde el punto de vista de Ballou (2004) el almacenamiento comprende:

- Determinación de espacios
- Distribución de las existencias y diseño del punto de descarga
- Configuración del almacén
- Colocación de las existencias

Cuatrecasas (2003) Manifiesta que, el almacenamiento comporta las decisiones antes mencionadas y agrega que, “es una actividad que añade valor tiempo al producto” (p.20).

Después de lo expuesto anteriormente, puedo inferir que el almacenamiento es una actividad que contribuye a la realización de las otras actividades de producción con mayor rapidez y eficiencia.

1.9.2.2. Manejo de materiales

Ballou (2004) enfatiza, el manejo de materiales como la realización de:

- Selección del equipo
- Políticas de remplazo de equipos
- Procedimientos de levantamiento de pedidos
- Almacenamiento y recuperación de existencias

Cuatrecasas (2003) argumenta: “El tratamiento de las mercaderías implica la selección del equipo de manipulación y el detalle de los procedimientos de preparación de los pedidos y de la devolución de los productos defectuosos” (p.20).

Coyle (2013) considera: “El manejo de materiales se relaciona con el equipo mecánico que se usa para el traslado de bienes a distancias cortas, como transportadores, montacargas, grúas puente y sistemas automatizados de almacenamiento y recuperación” (p.41).

En la opinión de expertos como Ballou, Cuatrecasas y Coyle el manejo de materiales es un sistema que establece cierto control y búsqueda de métodos eficientes para la manipulación de los productos, genera un flujo eficiente de materiales y productos terminados optimizando espacio, tiempo y dinero.

1.9.2.3. Compras

A juicio de Ballou (2004) la actividad compras comprende:

- Selección de la fuente de suministros
- Momento correcto para comprar
- Cantidades a comprar

La actividad de compras afecta al canal de aprovisionamiento, esto representa la adquisición de materias primas y componentes a fin de satisfacer las necesidades de manufactura, adicionalmente se seleccionan las fuentes, se determinan las cantidades que es necesario adquirir, el momento de efectuar las adquisiciones y la planificación de los productos (Cuatrecasas, 2003, p. 20).

1.9.2.4. Embalaje

Ballou (2004) determina que el embalaje de protección está diseñado para:

- Manejo
- Almacenamiento
- Protección por pérdida y daños

El embalaje cumple la función de proteger el producto durante su transportación o almacenaje, generalmente se establece considerando los requisitos de tratamiento, transporte, almacenamiento o nivel de protección que se han de dar a los materiales para evitar pérdidas y para que no se deterioren los productos (Cuatrecasas, 2003, p. 20).

1.9.2.5. Cooperación con producción y operaciones

Ballou (2004) Considera la cooperación con producción y operaciones como una actividad que sirve para:

- Especificar cantidades adicionales
- Secuencia y rendimiento del tiempo de producción
- Programación de suministros para producción y operaciones

De acuerdo con Ballou, cuando existe una cooperación con las actividades de producción y demás operaciones genera un enfoque integrador un mayor rendimiento en la producción a fin de satisfacer la demanda del mercado.

1.9.2.6. Mantenimiento de información

Como plantea Ballou (2004) el mantenimiento de información comprende:

- Recopilación, almacenamiento y manipulación de la información
- Análisis de datos
- Procedimientos de control

El flujo de información se dirige desde el consumidor hasta el lugar de origen de los suministros, cabe señalar que los sistemas que dan soporte al flujo de información, constituyen una parte esencial de la organización, ya que proporcionan los elementos de juicio requeridos para los procesos de toma de decisiones coordinación y control y

posibilitan con su gestión rápida y eficaz, la integración correcta de todos los centros de la actividad empresarial de manera que se agilicen los procesos para conseguir un flujo continuo de productos con los mínimos costes y satisfacción al cliente. (Cuatrecasas, 2003, p. 23).

1.10. Alcance de la logística

El alcance de la logística abarca todas las actividades de la empresa, desde la gestión de materias primas hasta la entrega final del producto terminado por ende no solo es una función de almacenamiento, manejo de materiales y transporte, si no es un método de dirección y gestión que se limita a ser una esclava de los requerimientos del cliente (Garcia, 2016). Desde luego, la gestión logística planifica, coordina y controla las actividades de la organización para cumplir con la actividad operativa de la empresa consiguiendo los niveles deseados del bien o servicio, con calidad reduciendo costos y siendo más competitiva.

La logística representa un factor de éxito y una herramienta que une la producción con el mercado sin embargo, las causas que motivan a las empresas a tecnificarse y desarrollar una cadena logística está dada por la exigencia de los clientes, la globalización, la competencia de las empresas, la importancia de los costos logísticos y el aumento en el nivel de servicio al cliente, sin lugar a dudas la logística proporciona un método eficiente en cuanto al proceso de aprovisionamiento, producción y distribución que responde a una necesidad empresarial y la búsqueda de rentabilidad corporativa. Druker (1962) deduce: “la logística es la última frontera de la rentabilidad”.

Teniendo en cuenta esta relación, la logística pretende integrar las diferentes áreas de la empresa para cumplir con los objetivos y metas generando rentabilidad a la empresa, “las oportunidades para mejorar el costo o el servicio al cliente se alcanzan mediante la coordinación y colaboración entre los miembros de los canales de flujo” (Ballou, 2004, p. 5). Es aquí cuando surge el concepto de cadena de suministro, actividad que forma parte de la logística formando un conjunto de actividades funcionales que promueven la misma misión de llevar los bienes y servicios adecuados, al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas y consiguiendo lograr satisfacción al cliente y generando mayor contribución económica a la empresa. (Ver anexo No. IV)

1.11. Cadena de suministro

“La cadena de suministro es un conjunto de actividades funcionales que se repite muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor” (Ballou, 2004, p. 7). Tal como expresa el autor, la cadena de suministro es un conjunto de actividades que representa una interacción entre las fuentes de materia prima, fábricas y puntos de consumo final abarcando una secuencia en el proceso de manufactura agilizando tiempo y minimizando costes.

Una cadena de suministro es una empresa ampliada que rebasa las fronteras de las organizaciones individuales para abarcar las actividades relacionadas de todas aquellas que intervienen en la cadena de suministro total (Coyle, 2013, p. 20). En la opinión de Coyle, una cadena de suministro se enfoca en un sistema de redes conectadas entre sí, a través de diversas empresas como proveedores e intermediarios hasta llegar al consumidor final, por lo tanto se puede decir que el objetivo es hacer que las organizaciones sean más competitivas generando un flujo eficiente de productos, materiales servicios e información a fin de cumplir con las expectativas del mercado.

Al conjunto de empresas vinculas entre sí, y que participan en la producción, almacenamiento, distribución y comercialización de un producto y sus componentes es a lo que se denomina cadena de suministro (Fernandez, 2010, p. 4). Desde la posición del autor, la cadena de suministro es una actividad cotidiana que comprende un conjunto de empresas que hacen llegar el producto desde el fabricante hasta el consumidor. (Ver anexo No. V)

1.11.1. Administración de la cadena de suministros

Handfield (1999) enfatiza: “La administración de la cadena de suministros es la integración de esas actividades mediante mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sustentable” (p.2). “La administración de la cadena de suministros abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados” (Ballou, 2004, p. 5).

“La administración de la cadena de suministro es el arte y la ciencia de integrar flujos de productos, información y finanzas a través de todo el conducto de suministro, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente” (Coyle, 2013, p. 19)

Mentzer (2001) plantea:

La administración de la cadena de suministros se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo. (p.25)

Después de lo expuesto anteriormente por los autores, es preciso mencionar la importancia que tiene una buena administración de la cadena de suministros, ya que es considerado como un proceso en el cual se integra todas las actividades que se llevan a cabo en la cadena de suministro a fin de llevar a cabo una buena planificación ejecución y control y de esta manera satisfacer las necesidades del mercado con una administración efectiva reduciendo costos, optimizando tiempo y mejorando la complacencia del cliente.

1.11.2. Componentes de la cadena de suministro

La cadena de suministro desde una perspectiva empresarial brinda un modelo con el cual se da seguimiento a todo el proceso de producción desde que se adquiere la materia prima hasta la distribución del producto; Fernández (2014) establece que los componentes de una cadena de suministro son los siguientes: (Ver anexo No.VI)

1.11.2.1. Proveedores

“Los proveedores de primer nivel suministran materiales al fabricante, las de segundo nivel venden a proveedores de primer nivel y así sucesivamente” (p.5). Desde luego, los proveedores son aquellos a quienes debemos acudir para realizar adquisiciones de materias primas y demás elementos necesarios para la producción, la clave de poseer un buen proveedor está en saber cómo seleccionarlos.

1.11.2.2. Fabricantes

“Transforman los materiales en productos terminados” (p.5). Puede deducirse, que es la etapa de producción donde las materias primas son transformadas en un producto terminado listo para su venta.

1.11.2.3. Distribuidores

“Forman el denominado canal de distribución, los distribuidores son los encargados de hacer llegar el producto al consumidor final, y pueden ser mayoristas, si venden a otro distribuidor, o minoristas, si venden los productos al consumidor final” (p.5). Dentro de esta misma idea, la distribución como su nombre lo indica consiste en entregar el producto al consumidor a través de una entrega rápida y eficiente.

1.11.3. Gestión y diseño de la cadena de suministros

“La gestión de la cadena de suministro se refiere tanto a la cadena de Suministro interna, que gestiona los procesos entre departamentos de una organización única, como la gestión de las relaciones externas con clientes y proveedores de la empresa” (Arto, 2011, p. 3). Como lo hace notar el autor, la gestión de la cadena de suministro conlleva la coordinación y la integración de todos los procesos tanto dentro de una misma empresa como entre empresas distintas. En este orden de ideas se puede citar a Coyle (2013) quien analiza que dentro de la cadena de suministro se producen una serie de movimientos de materiales, de intercambios de información y de cobros y pagos, por ende “La planificación, ejecución y control de todas estas actividades es la gestión de la cadena de suministro” (p.6). A juicio del autor, la gestión y diseño de la cadena de suministro consiste en el seguimiento de movimientos e intercambios resumidos en los siguientes flujos: (Ver anexo No. VII)

1.11.3.1. Flujo de materiales

El flujo de materiales o de producto consiste en el movimiento físico de bienes y materiales que comprende actividades como el Transporte, almacenaje y transformación de materias primas, productos en fase de elaboración y productos terminados (p.6).

1.11.3.2. Flujo monetario

El flujo monetario es la acción de administrar el capital de trabajo, cobros y pagos que se producen en la cadena de suministro, desde el consumidor hasta el proveedor (p.6).

1.11.3.3. Flujo de información

Incluye toda la documentación relacionada con los pedidos y la facturación, así como las previsiones de demanda así como también permite el flujo físico de productos, y la toma de decisiones (p.6).

1.12. Logística y distribución física internacional

El entorno económico actual, la globalización y la evolución de los mercados han hecho que cada día sea más difícil para las compañías satisfacer las necesidades y exigencias de los consumidores y usuarios de bienes y servicios producidos y comercializados en un entorno global de la economía, las comunicaciones y los negocios, es evidente entonces que las empresas deben buscar tácticas de diferenciación que les permita aumentar su participación en el mercado internacional.

“La distribución física internacional es el conjunto de operaciones necesarias para desplazar la carga desde un punto de origen a un punto de destino” (Castro, 2017). En concordancia con lo que cita el autor, la distribución física internacional es la clave en las operaciones de comercio exterior, ya que proporciona el movimiento físico de la carga desde un país de origen hacia un país de destino.

Callaba (2004) Define la logística de distribución física internacional como: “Una estrategia para posicionar competitivamente el producto en el mercado meta, agregándole el valor deseado por los agentes de comercialización y los consumidores finales en dicho mercado meta y asegurar la sustentabilidad del negocio de exportación” (p.19).

Según lo que plantea el autor, la distribución física internacional, es el proceso logístico que se desarrolla en torno a situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador, su objetivo principal es reducir al máximo los tiempos, los costos y el riesgo que se puedan generar durante el

trayecto, desde el punto de salida en origen hasta el punto de entrega en destino de esta manera se agrega el valor deseado por los clientes. (Ver anexo No. VIII)

1.12.1. Etapas de la distribución física internacional

En la distribución física internacional se lleva a cabo la cadena DFI, en la cual se desarrollan las diferentes etapas: análisis de la carga a transportar; preparación del empaque y embalaje; selección del modo de transporte; costos y documentación.

1.12.1.1. Análisis de la carga a transportar

La carga es un conjunto de bienes o mercancías protegidas por un embalaje apropiado que facilita su rápida movilización, por lo que se debe realizar un análisis según el tipo de carga y su naturaleza.

1.12.1.2. Preparación del empaque y embalaje

Hay que preparar la carga para su transporte, por lo que hay que tomar en consideración una serie de factores físico – químicos, en cuanto a su empaque y embalaje; El empaque es un sistema diseñado donde los productos son acomodados para su traslado del sitio de producción al sitio de consumo sin que sufran daño. El objetivo también es lograr un vínculo comercial permanente entre un producto y un consumidor mientras que el embalaje sirve para proteger el producto o conjunto de productos que se exporten, durante todas las operaciones de traslado, transporte; de manera que lleguen a manos del destinatario sin que se hayan deteriorado o desperdiciado, desde que salieron de las instalaciones en que se realizó la producción sin que sufran cualquier siniestro.

1.12.1.3. Selección del modo de transporte

En la distribución física internacional se debe seleccionar el modo de transporte internacional, también conocido como transporte principal, se encarga de cruzar las fronteras y entregar los productos en el país de destino. Es la columna vertebral de las operaciones de la DFI, y dependiendo de los Incoterms negociados, define la ruta de embarque y entrega al comprador, se debe tomar en cuenta la tarifa, distancia, tiempo de tránsito, valor de la mercancía, costos y tiempos de carga y descarga para su elección.

1.12.1.4. Costos y documentos

Los componentes del costo están dados por los costos directos e indirectos de exportación. Los costos directos son los que se incurre en operaciones de: embalaje, marcado, documentos de exportación, unitarización, manipuleo, transporte, seguro, almacenamiento gastos de aduana, agente y gastos bancarios mientras que los costos indirectos son los gastos administrativos, el tiempo ocioso empleado.

En el COPCI (2010) se establece que los documentos que acompañan a la declaración aduanera en las operaciones de comercio exterior son; los documentos de acompañamiento y documentos de soporte. En el art. 72 del COPCI (2010) se establece que constituyen documentos de acompañamiento aquellos que denominados de control previo y estos deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía (p.30). Y en el Art. 73 del mismo libro se considera documentos de soporte a los que constituirán la base de la información de la declaración aduanera en cualquier régimen; y estos son: documento de transporte, factura comercial, certificado de origen y demás documentos que la dirección general del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador considere necesarios (p.31).

1.13. Incoterms

Los incoterms (acrónimo del inglés international commercial terms, términos internacionales de comercio) son términos de tres letras cada uno que reflejan las normas, de aceptación voluntaria por las dos partes compradora y vendedora, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías, productos. Se usan para aclarar los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías (CCI, 2019). La CCI (Cámara de Comercio Internacional) se ha encargado desde 1936 de la elaboración y actualización de estos términos, de acuerdo con los cambios que va experimentando el comercio internacional, actualmente están en vigor los Incoterms 2010.

1.13.1. Reglas y usos estandarizados del comercio internacional

El objetivo fundamental de los incoterms consiste en establecer criterios definidos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre la parte compradora y la parte vendedora en un contrato de compraventa internacional. Los incoterms son de aceptación voluntaria por las partes, o sea, no son un esquema jurídico obligatorio; y regulan cuatro aspectos básicos del contrato de compraventa internacional: la entrega de mercancías, la transmisión de riesgos, la distribución de gastos y los trámites de documentos aduaneros.

1.13.2. Incoterms 2010

Los incoterms se agrupan en cuatro categorías: E, F, C, D. (Ver anexo No. IX)

1.13.2.1. Término en E: EXW

El vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en los propios locales del vendedor; esto es, una entrega directa a la salida.

1.13.2.2. Términos en F: FCA, FAS y FOB

Al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte elegido por el comprador; esto es, una entrega indirecta sin pago del transporte principal.

1.13.2.3. Términos en C: CFR, CIF, CPT y CIP

El vendedor contrata el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía o de costes adicionales por los hechos acaecidos después de la carga y despacho; esto es una entrega indirecta con pago del transporte principal.

1.13.2.4. Términos en D: DAT, DAP y DDP

El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino; esto es una entrega directa a la llegada. Los costes y los riesgos se transmiten en el mismo punto, como los términos en E y los términos en F.

1.14. Cadena de valor y creación de valor agregado

García (2016) concibe “la logística como una actividad que genera valor al producto, en términos de oportunidad y reducción de costos”. Por lo tanto la cadena de valor logística, es una herramienta que permite realizar un análisis de todas las actividades

de la empresa con el objeto de optimizar las ventajas competitivas a través de la mejora del servicio, reducción de costes y la creación de valor con el propósito de posicionar el producto en el mercado.

La logística esta para crear valor a los clientes, proveedores y accionistas de la compañía el valor en logística esta expresado en términos de tiempo y lugar los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuando y donde ellos deseen consumirlos, en virtud Gutiérrez (2016) deduce: “el valor no reside ni en cliente ni en el proveedor, sino en la interrelación entre los dos”. Es decir, se genera a través de la cooperación de todos sus participantes.

Porter (2009) sostiene que “el valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes” (p.7). Como lo hace notar el autor, el valor es sinónimo de satisfacción, por ende la cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objeto de instalar y valorizar un producto o un servicio, las empresas deben identificar y fortalecer sus ventajas competitivas de modo que las diferencien en el mercado de sus competidores y generen más ventas y rentabilidad.

La buena administración logística significa la transformación de la “cadena de suministro” de una compañía en un proceso óptimo y eficiente que satisface las necesidades del cliente, donde la eficacia de toda la cadena de suministro se observa en cada una de las actividades de la cadena de abastecimiento y analiza como contribuyen para el proceso de agregar valor sin embargo se adiciona valor cuando los clientes están dispuestos a pagar más por un producto o servicio. (Ver anexo No. X)

1.15. Planeación

Al igual que cualquier actividad empresarial, la función principal de la logística radica en la planificación y gestión de todas las actividades relacionadas con el flujo de mercancías, materias primas y productos terminados desde el aprovisionamiento hasta el consumidor final con el objeto de lograr una tasa de retorno de la inversión más elevada y mejorar la rentabilidad, para conseguirlo se debe efectuar una planeación dentro de la empresa.

“La planeación logística trata de responder las preguntas que, cuando y como, y tiene lugar en tres niveles: estratégica, táctica y operativa. La principal diferencia entre ellas es el horizonte de tiempo para la planeación” (Ballou, 2004, p. 38). Como podrá analizarse, la planeación estratégica se considera de largo alcance, donde el horizonte de tiempo es mayor de un año; la planeación táctica implica un horizonte de tiempo intermedio, por lo general menor de un año; la planeación operativa es la toma de decisiones de corto alcance, con decisiones que con frecuencia se toman sobre la base de a cada hora o a diario. La cuestión es cómo mover el producto de manera efectiva y eficiente a través del canal de logística estratégicamente planeado, una planificación estratégica tiene como finalidad fundamental el definir y disponer los recursos necesarios a largo plazo, en cuanto a la planificación táctica su objetivo fundamental es el hacer operativos los recursos y finalmente la planificación operacional está orientada a conseguir una utilización eficiente de los recursos disponibles a corto plazo, en términos de semanas o días (p.35).

1.15.1. Plan logístico

El plan logístico de una empresa es una herramienta imprescindible por tal motivo, García (2016) considera que “Toda empresa requiere desarrollar un plan estratégico logístico con el fin de visualizar a corto mediano y largo plazo sus objetivos y misiones, según la competitividad del mercado”. Como plantea García, el plan logístico tiene como objetivo analizar el conjunto de actividades que intervienen durante el proceso productivo de la empresa, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la entrega de las mercancías a los clientes, de modo que la planeación ayuda a la organización a reconocer sus propias debilidades y a reforzar sus fortalezas, a fin de tomar medidas correctivas para conseguir mejora de la productividad, la rentabilidad y la satisfacción de clientes en el mercado.

El plan logístico de una empresa está condicionado por la tipología de los productos o servicios que constituyan la base del negocio por lo tanto, el plan logístico debe integrar la planificación como parte de un sistema unitario e integrado, para llevar a cabo un plan logístico es necesario tener en cuenta la visión y misión de la empresa, mercado, clientes, canales y productos, crecimiento interno y adquisiciones, servicio y corte competitivo y factores claves de éxito de manera que se logre aumentar líneas de

producción, reducir inventarios, desarrollar sistemas de información así como incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de la compañía.

1.15.1.1. Elementos del plan logístico

El plan logístico debe optimizar los recursos humanos y materiales para garantizar el servicio mediante la planeación, además debe encargarse del diseño coordinación y gestión de los elementos que incluye un plan logístico; García (2016) considera como elementos primordiales de un plan logístico, “el pronóstico de ventas, los recursos logísticos, los requerimientos de niveles de servicio, costos del sistema logístico actual y proyectado y el impacto de los factores internos y externos”; sin lugar a dudas, la implementación de un plan logístico en una empresa busca convertir a la logística en una herramienta competitiva dentro y fuera de la organización.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO I

Después del desarrollo del proceso investigativo en cuanto a un análisis de los antecedentes y tendencias de la competitividad en las pymes productoras de lácteos a nivel nacional e internacional se concluye que no existen estudios similares o que contengan el mismo objetivo de diseñar un plan logístico para la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra. En cuanto a la fundamentación teórica del presente trabajo se concluye que esta investigación está fundamentada en la teoría de reconocidos autores y basado en textos de carácter científico y educativo acerca de la logística integral así como también en el ámbito empresarial y económico.

En lo que refiere una revisión bibliográfica del origen de la logística se concluye que la actividad logística ha existido desde el origen de la humanidad y ha ido evolucionado al par con la misma, hoy en la actualidad juega un papel fundamental dentro de la organización garantizando la capacidad de atender y satisfacer las necesidades y los requerimientos del cliente, por lo que las principales características y generalidades de la logística son el desarrollar una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de la compañía.

La logística es una actividad fundamental dentro de una empresa ya que vivimos en un mundo cada vez más globalizado y competitivo por ende la logística es una actividad que permite alcanzar buenos resultados en la gestión empresarial, y administración de la cadena de suministros, ya que es uno de los eslabones más importantes para lograr el éxito en las operaciones empresariales y comerciales de forma eficaz, de esta manera se entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente.

La planificación es una herramienta imprescindible por lo tanto, toda empresa que desee competir en el mercado global debe de aplicar un plan estratégico logístico para lograr la excelencia operativa y direccionar a la empresa “Zulac S.A.” a ejercer una distribución física internacional de sus productos.

CAPITULO II

DESARROLLO METODOLÓGICO

Dentro del desarrollo metodológico del tema de investigación se va a especificar los métodos y técnicas utilizados en la realización de este trabajo, de la misma manera abarca los elementos necesarios para poder llevar a cabo el análisis del diseño de un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. basados en la información recopilada y un análisis de la situación actual de la empresa.

2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación utiliza un paradigma de carácter cualitativo y cuantitativo, Sampieri (2014) afirma que “Un enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4). En este sentido, un enfoque cuantitativo revela la necesidad de medir y estimar la magnitud del problema de investigación a través de la recolección de datos que fundamentan la medición de las variables de la investigación con el uso de procedimientos estandarizados e instrumentos como las entrevistas, encuestas, guía de observación que contengan estadísticas, datos y cifras, en cierto sentido Gómez (2006) señala que bajo la perspectiva cuantitativa, “la recolección de datos es equivalente a medir” (p.121). Es decir que este análisis se realizó utilizando la investigación cuantitativa, la cual pretende analizar o recoger información y datos estadísticos de manera conjunta de la empresa Zulac S.A. para determinar cómo ha ido evolucionando el desarrollo de la empresa, en cuanto a manejo de procesos logísticos y administración de la cadena de suministros determinando el crecimiento de sus ventas y satisfacción del cliente a través de los años.

De la misma forma esta investigación es de carácter cualitativo, Sampieri (2014) menciona que “Un enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.16). Por lo tanto, esta investigación establece características de la forma en que operan y maneja los procesos logísticos la empresa “Zulac S.A”; dentro de esta misma idea Cervantes (2013) agrega: “la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica su finalidad es comprender e interpretar la realidad tal y como la entienden los sujetos participantes en los contextos estudiados” (p.15). En tal sentido, al realizar una investigación de carácter cualitativo se evita la cuantificación por lo que se toma registros narrativos del fenómeno estudiado.

Sin lugar a dudas el paradigma cualitativo y cuantitativo busca elaborar un conocimiento objetivo, cuantificable, verificable y replicable, de la información, datos e indicadores numéricos obtenidos de la empresa, a fin de establecer las características de la forma en que opera y gestiona la logística de la empresa de igual forma busca concluir cómo estas condiciones pueden afectar a Zulac en el acceso a nuevos mercados (Sánchez, 2004).

2.1.2. Tipo de estudio

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, al respecto Sampieri (2014) plantea que “un estudio descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe los perfiles y tendencias de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92). Como plantea el autor, los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta del problema estudiado para mostrar con precisión las características que permitan determinar su dimensión y alcance; al respecto Arias (2012) define, “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). Por lo tanto, mediante un análisis descriptivo se puede observar los principales rasgos y características de la situación general de la empresa “Zulac S.A.” que permiten describir la problemática existente en lo que refiere a la falta de un plan de logística que permita la distribución

internacional de los productos de la empresa, así como también conocer los procesos logísticos en cuanto al aprovisionamiento, producción y distribución de los productos incluyendo el tiempo, costos, calidad, flujo de información, y la entrega segura de manera que nos permita conocer el entorno en el que opera la empresa, la situación actual, el tipo de mercado en el que participa y el nivel de satisfacción de los clientes.

Asimismo se realizara un estudio explicativo, en tal sentido Sampieri (2014) argumenta: “Los estudios explicativos pretenden establecer la causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (p.95). Teniendo en cuenta el argumento del autor, un estudio de alcance explicativo como su nombre lo indica busca explicar por qué ocurre un fenómeno o problema estudiado; por otra parte Urbano (2014) sostiene que: “La investigación explicativa intenta examinar la naturaleza de las relaciones causa y eficacia de una variable sobre otra, mediante comparaciones” (p.16). Con base en lo que expresa Urbano, esta investigación está orientada a encontrar y analizar la relación causas y efectos entre las variables.

Sánchez (2004) manifiesta: “En esta investigación se trata de explicar de forma lógica y coherente aquellas situaciones que no se pueden comprender con facilidad o cuya respuesta no está a simple vista” (p.15). Como manifiesta el autor, esta investigación busca comprender e interpretar el problema por ende, este estudio se centra en analizar aquellos factores que determinan la falta de un plan logístico de distribución internacional en la empresa y se fundamenta en dar respuesta al porque o como se producen los problemas logísticos.

De igual forma esta investigación, es de tipo proyectivo, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, con base en los resultados de un proceso investigativo (Hurtado, 2018). Por ende se procede a diseñar la propuesta de un plan de logística para la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra.

2.2. POBLACIÓN UNIDADES DE ESTUDIO Y MUESTRA

2.2.1. Unidades de estudio

Sampieri (2014) sugiere: “Para seleccionar una muestra lo primero que se debe hacer es definir la unidad de estudio o muestreo que se trata de individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos etc.”(p.173). A juicio del autor, las unidades de estudio son; “qué o quiénes” son los participantes u objetos del estudio; desde el punto de vista de Urbano (2014) “Se denominan unidades de observación a aquellas entidades en las cuales el investigador va a poder obtener información relativa a sus variables o categorías de análisis” (p.20). Desde luego las unidades de estudio de las cuales se extrajo la información necesaria comprenden un grupo de personas que laboran en la empresa, determinando sus respectivas áreas y finalmente las personas, instituciones sociales, comerciales, grupos o colectivos que se denominen clientes fijos o potenciales.

2.2.2. Población del estudio

Autores como Pineda, Alvarado Y canales citan en (Urbano, 2014) y definen la población como “el conjunto de elementos que presentan una característica o condición común que es el objeto de estudio” (p.20). Por lo tanto, el determinar las unidades de estudio es fundamental ya que estas forman la población objeto del estudio, adicionalmente Sampieri (2014) considera a la población o universo como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174) a lo largo de los planteamientos hechos, se determinó que la población de estudio para la presente investigación la comprenden todas las personas que forman parte de la empresa Zulac S.A por un periodo superior a un año, puede deducirse entonces que la población está constituida por una lista de 24 empleados y trabajadores de Zulac S.A.

2.2.3. Muestra

La muestra es el subgrupo representativo de donde se obtienen los datos de la investigación, visto así urbano (2014) define la muestra como “una parte de un conjunto mayor, seleccionada especialmente para extraer conclusiones” (p.20). En relación con lo que expresa el autor, la muestra es un grupo selecto para obtener los datos de la investigación.

Dentro de esta misma idea Sampieri (2014) considera la muestra “un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta” (p.173). Según Sampieri, la muestra es un grupo del cual se recolectan datos, por consiguiente para el presente estudio es oportuno determinar dos muestras ya que esta investigación utiliza un paradigma cualitativo y cuantitativo, desde un enfoque cuantitativo se delimito una población de 24 personas (capital humano) de Zulac S.A. de los cuales se determinara la muestra, en este caso no se manejará ninguna fórmula para establecer la muestra, al notar que es un grupo delimitado y accesible como son los miembros de la empresa, los cuales se designan como muestra, y sobre quienes se realiza una observación directa de las actividades diarias y procesos logísticos que manejan, realizado en las instalaciones de la empresa mediante el llenado de una lista de control; mientras que desde un enfoque cualitativo se determinó una muestra de 3 personas quienes serán sometidos a una entrevista para la recolección de información y datos, la muestra de carácter cualitativo se seleccionó bajo los siguientes criterios establecidos a continuación.

2.2.3.1. Tipo de muestra

El tipo de muestra empleado en la presente investigación es un muestreo no probabilístico, al respecto Arias (2006) deduce que “la muestra no probabilística es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra” (p.85). En referencia a lo citado por el autor, en una muestra no probabilística no todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen de acuerdo a las características de la población y por medio de una selección intencional.

2.2.3.1.1. Muestreo intencional u opinático

Arias (2012) determina que “en el muestreo intencional los elementos son escogidos con base en criterios o juicios pre establecidos por el investigador” (p.85). Basándose en lo que refiere el autor, para la presente investigación se realizara un muestreo intencional para lo cual previamente se establecen criterios de selección de la muestra en este caso se considera las personas que nos puedan brindar más información de acuerdo a cada área de la empresa y cargo que ocupa.

2.3. MÉTODOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.3.1. Método Inductivo-Deductivo

Para la presente investigación es necesario el uso del método inductivo-deductivo, al respecto Cervantes (2013) considera este método como: “Un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido e inductivo en otro” (p.19). En tal sentido, el método inductivo-deductivo es una estrategia de razonamiento basada en la deducción a partir de premisas, por ende el desarrollo del estudio está basado en teorías y conceptos generales de la logística en cuanto al aprovisionamiento, producción y distribución, así como también todas las operaciones llevadas a cabo para hacer posible que un producto llegue al consumidor desde el lugar donde se obtienen las materias primas, pasando por el lugar de su producción, de manera que nos permitirán llevar a cabo un diagnóstico general de las condiciones en que se realiza la gestión de operaciones logísticas de la empresa Zulac S.A.

Por otro lado se considera el desenvolvimiento de variables como el desarrollo de un plan logístico y la distribución física internacional, para establecer una visión general de la empresa y de esta manera considerar las condiciones que generan la falta de un plan logístico de distribución internacional. Puede deducirse que la aplicación de este método conlleva una investigación basada en el estudio de casos particulares de diversos sucesos reales relacionados con la gestión logística y la distribución internacional, para poder llegar a una conclusión general.

2.3.2. Método Analítico - Sintético

Para diseñar un plan de logística para la empresa “Zulac S.A.”, utilizaremos un método analítico-sintético, al respecto Torres (2006) refiere que “este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (p.57).

En concordancia con lo expuesto por el autor, en la presente investigación se analizara cada una de las partes y procedimientos para llevar a cabo un plan de logística para

luego integrar dichos resultados, y hacer una síntesis de todo el proceso investigativo y así poder definir un mercado y su cadena de distribución para la comercialización de los productos de la empresa Zulac S.A.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1. Técnicas de investigación

Las técnicas de recolección de información comprenden los procedimientos para procesar y analizar la información obtenida para el desarrollo de la investigación, Urbano (2014) Indica “El concepto de técnicas de recolección de información alude a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos” (p.29). Significa entonces, que las técnicas de recolección de información son un conjunto de procedimientos que permiten recolectar información necesaria a través de la observación y el registro de los fenómenos de forma estandarizada, que se utiliza como medio para llegar a cierto fin; las técnicas empleadas para esta investigación son:

2.4.1.1. Observación

El proceso de la observación es una técnica que se lleva a cabo a lo largo de la investigación generalmente puede definirse a la observación como una percepción intencionada e ilustrada; sin embargo Urbano (2014) define la observación como:

Una técnica de recolección de información consiste en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad natural y social, mediante el empleo de los sentidos, conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perceptivas construidas a partir y por las teorías científicas que utiliza el investigador. (p.40)

De acuerdo con lo que expresa el autor, la técnica de observación en el desarrollo de la presente investigación es muy importante, ya que ayuda a captar la realidad de manera que entramos en contacto con el problema estudiado de forma directa, realizando una observación en las instalaciones de la empresa ubicada en la comunidad de Zuleta, en donde se observara las actividades diarias y los procesos logísticos que maneja Zulac S.A. (Ver anexo No. XI)

2.4.1.2. Entrevista

Fairchild cita en (Urbano, 2014) y define a la entrevista como “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional” (p.81). Por lo tanto la entrevista es una técnica de recolección de datos de forma directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos con el fin de obtener testimonios descripciones e informaciones que proveen las personas que actúan en una realidad social de hechos fenómenos o sucesos. Para el presente proyecto de investigación se utilizara la entrevista dirigida al Ing. Andrés Bolaños jefe administrativo de Zulac S.A; Ing. Stephanie Pacheco responsable del departamento de compras; Sr. Fernando Colimba jefe de producción de la empresa Zulac S.A; entrevistas realizadas de forma directa con la finalidad de conocer la situación de la empresa en sus diferentes ámbitos. (Ver anexos No. XII, XIII, XIV)

2.4.2. Instrumentos de recolección de información

Urbano (2014) define el instrumento de recolección de información como “el mecanismo o dispositivo que utiliza el investigador para generar la información facilitando el registro de los sucesos” (p.31). Respecto al concepto de instrumento de recolección de información, vale recalcar que estos instrumentos ayudan en el registro de datos y sucesos ya que pueden ser aparatos de carácter mecánico o manual, que ayudan en la recolección de información; los instrumentos de recolección de datos que he aplicado en el desarrollo de la investigación son:

2.4.2.1. Lista de control

Las listas de control son instrumentos para obtener datos mediante la observación, consisten en listas de eventos, sucesos o conductas en los que se manifiesta el fenómeno de interés para el investigador quien elabora una Ficha de observación, con anterioridad para registrar las conductas observables que pueden llegar a manifestarse. (Urbano, 2014). En la presente investigación se efectuó una ficha de observación en la que se detallan aspectos relevantes en cuanto al funcionamiento de la empresa y los procesos logísticos aplicados en cuanto al proceso productivo de Zulac S.A; la utilización del instrumento se realizara de forma directa en las instalaciones de la fábrica. (Ver anexo No. XI)

2.4.2.2. Guía de entrevista

Urbano (2014) sugiere que al llevar a cabo una entrevista estructurada es necesario el uso de una guía de entrevista con “preguntas pre establecidas que pueden ser abiertas o cerrado tomando forma de un cuestionario que debe ser planteado por el entrevistador y respondido verbalmente por el entrevistado, respetando la secuencia y completando la totalidad de los componentes de la guía” (p.83). En el desarrollo del presente proyecto de investigación se realizó tres guías de entrevista diseñadas con base en la operacionalización de variables e indicadores que se desea medir, conformadas por preguntas abiertas ya que estas no delimitan las alternativas de respuesta y proporcionan una información más amplia que servirán de ayuda para recolectar información de la empresa en cuanto a procesos logísticos y su desempeño de manera que se logre profundizar la opinión de los entrevistados obteniendo información apropiada y de primera mano de acuerdo a la realidad de la empresa (Phillips, 2013). (Ver anexos No. XII, XIII, XIV)

La utilización de los instrumentos de recolección de información antes mencionados facilitará realizar un análisis final de la información recolectada y de esta manera tomar acciones que contribuyan al diseño de un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A.

2.4.3. Requisitos de los instrumentos de recolección de información

2.4.3.1. Confiabilidad

Un instrumento de recolección de información debe cumplir con fiabilidad una cualidad esencial que deben tener todos los instrumentos a esto Sampieri (2014) señala que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.200). Según lo que expresa el autor, la confiabilidad proporciona resultados coherentes por lo que son confiables, al respecto Urbano (2014) define la confiabilidad como: “la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer” (p.33). Por lo tanto, la confiabilidad genera exactitud, consistencia en los valores y datos recolectados de manera que en la aplicación repetida de un instrumento al mismo fenómeno genera resultados similares, en el desarrollo de la presente investigación se

aplicó el procedimiento de medidas de estabilidad (confiabilidad por test-retest) Rodríguez, Krauss y Chen (como se citó en Sampieri, 2014) establecen que en este procedimiento “un mismo instrumento de medición, es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de un periodo de tiempo. Si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva el instrumento se considera confiable” (p.294). Como lo hace notar el autor, el procedimiento de medidas de estabilidad permite determinar la confiabilidad de un instrumento denominado, lo que facilitara el análisis de las respuestas y la tabulación de datos.

2.4.3.2. Validez

La validez de un instrumento de recolección de información es definida como “la propiedad del instrumento para medir, observar lo que se pretende medir u observar” (Urbano, 2014, p. 35). La validez se relaciona con la credibilidad del modelo teórico construido y las observaciones realizadas en la investigación, Sampieri (2014) define la validez como “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.200).

En concordancia con el autor, la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia, por lo que en la presente investigación los instrumentos elaborados están sometidos a un juicio de expertos quienes evalúan la validez de contenido, de criterio y de constructo que tenga un instrumento de medición, para así poder determinar si las preguntas fueron redactadas adecuadamente y si realmente miden lo que se pretende medir con relación a la declaración de variables, el objetivo de la investigación, el marco teórico e indicadores a fin de determinar si la información recolectada es de calidad, precisa y consistente. (Ver anexos No. XV, XVI, XVII)

2.5. FORMAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS

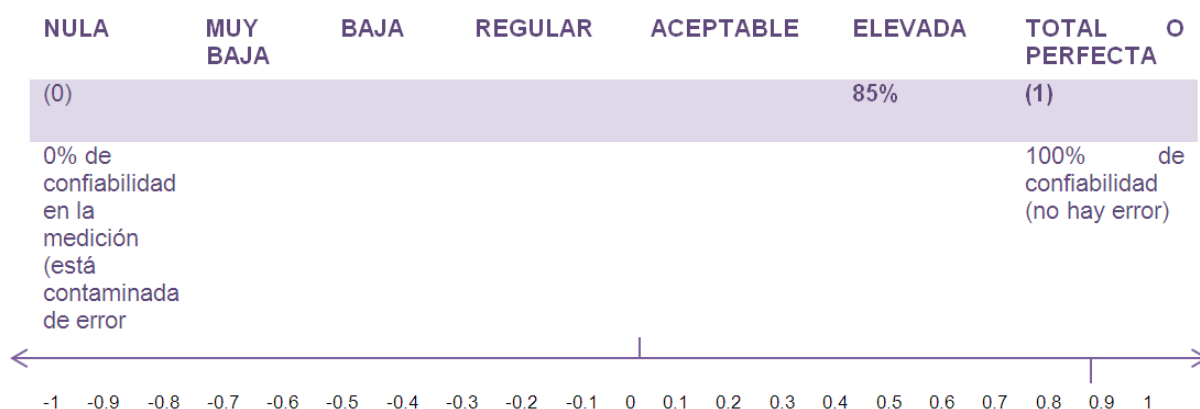
En el desarrollo de la investigación se empleó diversas formas de procesamiento de la información a través de los métodos estadísticos, así como la validación del instrumento por un grupo de expertos para que lo analicen y lo califiquen y de esta manera proceder a su aplicación, posteriormente se realiza un análisis de la información llevando a cabo un procedimiento de triangulación de datos, que permite medir las actitudes y resultados a través de diversos acercamientos, de igual manera se analiza la confiabilidad mediante un coeficiente de medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest), para obtener un instrumento confiable y de esta manera tener consistencia en los resultados obtenidos; finalmente se procede a realizar un análisis de la información obtenida con la aplicación de métodos estadísticos y tabulación de datos el cual permite realizar un análisis cualitativo útil para el procesamiento, organización, clasificación de los datos obtenidos a través de las entrevistas aplicadas.

2.5.1. Análisis de resultados

2.5.1.1. Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó el procedimiento de medidas de estabilidad (confiabilidad por test-retest) a fin de estimar la consistencia del instrumento en donde se obtuvo los siguientes datos estadísticos de fiabilidad

Tabla 1. Datos estadísticos de fiabilidad



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

2.5.1.2. Validez

Es importante mencionar que previo a la aplicación del instrumento (entrevista) se efectuó la validación del instrumento de investigación por medio del juicio de tres expertos, con la finalidad de perfeccionar el instrumento, posteriormente se llevó a cabo la triangulación de datos, al respecto Denzin (como se citó en Urbano, 2014) considera que: “La triangulación de datos consiste en comparar datos provenientes de distintas fuentes y que se refieren a la, misma acción o al mismo acontecimiento”(p.36). Empleando las palabras del autor, la triangulación de datos es la acción de comparar los datos y la información obtenida y esta se la puede hacer con referencia al tiempo, espacio, y de personas estas últimas pueden ser analizadas en tres niveles agregado, interactivo y colectivo.

2.5.2. Validación de los instrumentos

Se procede a realizar la validación de los instrumentos de recolección de información, por parte de tres expertos.

Carta de Validación del Experto N° 1

Por parte del Dr. C: Jesús Francisco González Alonso, titular de la cédula de identidad N° 175700853-5, Docente a tiempo completo de la carrera de Comercio Exterior y Finanzas; a continuación el resultado de la valoración pertinente acerca de la aplicación del instrumento para la empresa Zulac S.A.

Tabla 2. Carta de Validación N°1

ÍTEMS	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems				✓	
Amplitud de contenidos				✓	
Redacción de los ítems				✓	
Calidad y precisión				✓	
Pertinencia					✓

Fuente: González Alonso, J. (2019).

A juicio del Dr. C: Jesús Francisco González Alonso, especialista en Comercio Exterior; el instrumento se encuentra en condiciones de aplicarse, al presentar un porcentaje global de 92% de aceptación, el que se encuentra dividido en coeficientes de medición en los que predomina el factor muy bueno con un 72%, por otra parte, el factor excelente muestra un 20% de aprobación por el experto.

Carta de Validación del Experto N° 2

Por parte de Msc: Johanna Elizabeth Morocho Terán, titular de la cédula de identidad N° 100315722-7, Docente a tiempo completo de la carrera de Comercio Exterior y Finanzas; a continuación el resultado de la valoración pertinente acerca de la aplicación del instrumento para la empresa Zulac S.A.

Tabla 3. Carta de Validación N° 2

ÍTEMS	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de los ítems					✓
Calidad y precisión					✓
Pertinencia					✓

Fuente: Morocho Terán, J. (2019).

A juicio de Msc: Johanna Elizabeth Morocho Terán, especialista en Comercio Exterior; el instrumento se encuentra en condiciones de aplicarse, al presentar un porcentaje global de 92% de aceptación, el que se encuentra dividido en coeficientes de medición en los que predomina el factor excelente con un 92%, de aprobación por el experto.

Carta de Validación del Experto N° 3

Por parte de Msc: Belky Nerea Orbes Revelo, titular de la cédula de identidad N° 175608736-5, Docente a tiempo completo de la carrera de Comercio Exterior y Finanzas; a continuación el resultado de la valoración pertinente acerca de la aplicación del instrumento para la empresa Zulac S.A.

Tabla 4. Carta de Validación N° 3

ÍTEMS	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems				✓	
Amplitud de contenidos				✓	
Redacción de los ítems				✓	
Calidad y precisión				✓	
Pertinencia					✓

Fuente: Orbes Revelo, B. (2019).

A juicio de Msc: Belky Nerea Orbes Revelo, especialista en Comercio Exterior; el instrumento se encuentra en condiciones de aplicarse, al presentar un porcentaje global de 92% de aceptación, el que se encuentra dividido en coeficientes de medición en los que predomina el factor muy bueno con un 72%, por otra parte, el factor excelente muestra un 20% de aprobación por el experto.

2.5.3. Entrevista y análisis de resultados

La entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas, en este caso se utilizó una técnica de recolección de información a través del uso de una guía de entrevista con preguntas estructuradas a fin de realizar un diagnóstico situacional de la empresa y a la vez diseñar un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. acto que se llevó a cabo entre la Entrevistadora: Paola Fernanda Cerón de la Cruz. Alumna de la Universidad de Otavalo quien desarrolla el presente proyecto de investigación y los Entrevistados: Ing. Andrés Bolaños, Jefe Administrativo; Ing. Stephanie Pacheco, responsable de compras y Sr. Fernando Colimba, responsable del área de producción de la empresa Zulac S.A.

A continuación, se presenta el análisis y la tabulación de las entrevistas realizadas en las áreas de: Administración, producción y compras de la empresa Zulac S.A., con las preguntas y respuestas pertinentes refiriéndose al tema de investigación.

2.5.3.1. Entrevista realizada al jefe administrativo de la empresa Zulac S.A.

Pregunta N° 1: ¿La infraestructura de la empresa y maquinaria con la que se cuenta esta en óptimas condiciones y es la adecuada para abastecer la demanda de espacio físico en la producción y despacho de pedidos?

Hemos adaptado la infraestructura y maquinarias a una producción eficiente, no es la infraestructura y maquinaria idea pero es muy funcional.

Pregunta N° 2: ¿Cuál es la capacidad máxima de producción de la empresa?

Una cantidad de 10.000 litros diarios de producción

Pregunta N° 3: ¿Qué sistema de producción se utiliza en la empresa?

Ordenes de producción para cada batch de producción

Pregunta N° 4: ¿Cuáles son las características y propiedades de los productos, líneas de producción y su ciclo de vida?

Son productos especiales de alta calidad con un ciclo de vida muy largo en función de que son quesos con historia en distintos países del mundo, las condiciones económicas del país son las que determinan la permanencia del producto mas no las características del mismo.

Pregunta N° 5: ¿Cómo considera usted la calidad de los productos y en qué medida se diferencian los productos Zulac de otros; cuáles son las técnicas empleadas, recetas, aromas y texturas selectas en la elaboración de quesos maduros?

La gran diferencia que marcan nuestros productos es la técnica quesera que nosotros empleamos lo que hace que nuestros productos sean de mejores características de calidad, obteniendo resultados organolépticos superiores a los de la competencia.

Pregunta N° 6: ¿La empresa cuenta con certificaciones nacionales e internacionales y cumple con la normativa técnica nacional respectiva (normas NTE INEN, ISO) para la elaboración y etiquetado de los productos Zulac? especifique cuales se utiliza y cuál es su procedimiento.

Nuestra fábrica está certificada por Buenas Prácticas de Manufactura.

Pregunta N° 7: En cuanto a diseño y presentación los productos “hacienda Zuleta”, ¿cuantos diseños y presentaciones posee el producto, su diseño está acorde con las necesidades del cliente?

Por cada variedad de productos existen al menos 3 presentaciones, justamente pensando en las necesidades del cliente y el segmento en el cual se va a comercializar.

Pregunta N° 8: ¿El empaque y embalaje de los productos “hacienda Zuleta” es adecuado al producto en cuanto a forma y tiempo de conservación, cuales son las técnicas y el material utilizado?

En su gran mayoría son empaques al vacío de alta calidad, lo que garantiza la calidad del producto a lo largo de la vida útil del mismo.

Pregunta N° 9: ¿Cuál es el área del cuarto frío, la capacidad de almacenamiento y la temperatura idónea para la conservación de los productos?

No hay algo estandarizado en cuanto al área de cuartos fríos, sin embargo y en función de la experiencia se evalúa la actual capacidad y se elaboran proyectos de ampliación o cambio de equipos para las cámaras frías.

Pregunta N° 10: ¿Cuál es el diseño y layout del almacén?

El almacén de productos está diseñado en función del requerimiento y estándar de una fábrica láctea es decir con una temperatura de hasta 4°C, que tenga fácil acceso y con estanterías que permitan identificar a los productos con sus respectivos lotes de manera fácil para optimizar el tiempo de despacho.

Pregunta N° 11: ¿Cuál es el canal de distribución utilizado por la empresa y cree usted que es el adecuado?

Usamos dos canales, canal directo para ventas a cadenas de comidas, hoteles y restaurantes, y el canal indirecto mediante intermediarios (cadenas de supermercados).

Pregunta N° 12: ¿Qué tipo de transporte se utiliza para la distribución de los productos cuales son las características que este debe cumplir, y como se seleccionan las rutas de entrega?

Para el transporte de productos se usa camiones aislados con cámaras de frío que mantengan la temperatura hasta 4°C, las rutas se planifican de manera diaria en función de los pedidos.

Pregunta N° 13: ¿cuál cree que es la ventaja competitiva que tiene Zulac y en qué medida se diferencian los productos o servicios de la pyme?

Nuestra principal ventaja es dar un servicio personalizado, entendiendo que nuestro comprador no es solo nuestro cliente, sino que es nuestro socio estratégico, él nos necesita y nosotros lo necesitamos.

Pregunta N° 14: ¿La empresa contribuye de forma activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental a través de eventos, campañas y la práctica de responsabilidad social empresarial?

Absolutamente, nuestra empresa contribuye con \$100,000 aproximadamente en pago a personal y proveedores de la comunidad de Zuleta, Cochas y Pesillo.

Además por medio de nuestra fundación (Fundación Galo Plaza Lasso) se aporta económicamente al Proyecto de Rescate y Conservación del Cóndor Andino.

Pregunta N° 15: ¿Cómo se efectúa la administración de la cadena de suministros de la empresa, existe Asociatividad y alianzas estratégicas con otras empresas?

Al igual que nosotros vemos a nuestros clientes como socios estratégicos, lo mismo funciona hacia nosotros con nuestros proveedores, se hace una selección y evaluación de proveedores lo que nos garantice provisión constante en las mejores condiciones de negociación.

Pregunta N° 16: ¿Qué tipo de comunicación comercial aplica la empresa?

La comunicación que se realiza es mediante redes sociales, Facebook e Instagram (Quesoshaciendazuleta), la página web (www.productoshaciendazuleta.com) y en este año se desarrollara una nueva página web la cual será más dinámica.

Pregunta N° 17: ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa, cree usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?

Actualmente laboramos 24 personas en la empresa, pese a brechas de conocimiento que deben ser llenadas, el personal cuanta con un buen nivel de conocimiento y sobretodo experiencia para las funciones que desempeña.

Pregunta N° 18: ¿La empresa está en capacidad de ampliar el sistema de producción como por ejemplo la implementación de maquinaria y materia prima y número de operarios?

Si, la empresa deberá en el mediano plazo ampliar su capacidad de producción con nueva maquinaria y la reingeniería de procesos para mejorar los tiempos y movimientos, la idea es mantener el mismo número de operarios pero con una producción al menos 50% superior a la actual.

Pregunta N° 19: ¿Emplea algún programa logístico de innovación o mejora continua en su empresa?

No, ninguno.

Pregunta N° 20: ¿cómo mejoraría las estrategias de negocios de su compañía para fortalecer su ventaja competitiva?

Creo, que una de las estrategias más importantes es la de comunicación, para lo cual con expertos en comunicación estrategias se debe determinar cómo hacer a nuestro producto más visible y sobre todo que comunique el valor agregado que nuestro producto posee.

2.5.3.2. Entrevista realizada al representante de compras de la empresa Zulac S.A.

Pregunta N° 1: ¿La empresa cuenta con una base de datos de proveedores para el aprovisionamiento de materia prima y demás requerimientos para la producción? y ¿Cuál es el criterio empleado para la selección de proveedores?

Zulac, sí cuenta con una base de datos de los proveedores; y el criterio usado para la selección, abarca varios aspectos como son: Precio, capacidad de provisión, Políticas de responsabilidad Social y medio ambiente, tiempo de crédito, inocuidad, calidad.

Pregunta N° 2: ¿Cuántos proveedores diferentes tienen para cada tipo de materia prima utilizado en la producción de su producto?

La materia prima se adquiere a cinco proveedores, priorizando a los proveedores que son de comunidades ya que esto cumple con nuestra política interna de responsabilidad social, y dependiendo los insumos y materiales se tiene uno o dos proveedores por cada ítem.

Pregunta N° 3: ¿Se hace una valoración sistemática de los proveedores? Explique cuáles son las políticas y procedimientos aplicados

Zulac realiza una evaluación anual a todos sus proveedores, los cuales son evaluados en base a una matriz de inocuidad establecida, siguiendo los principios de normas ISO y HACCP.

Pregunta N° 4: ¿Existe definida una política de compras adecuada en la empresa?

Zulac no cuenta con una política pero sí con Instructivos y procedimientos, los cuales definen como se debe realizar las compras adecuadamente bajo medidas pertinentes.

Pregunta N° 5: ¿Qué cantidad de materia prima e insumos para la producción se adquiere y cada que lapso de tiempo?

Las compras se realizan en base a un presupuesto de ventas anual, y esto se toma como referencia para las futuras adquisiciones los cuales pueden ser diaria, quincenal, mensualmente, bimestral, trimestral, semestral, teniendo muy en cuenta, en muchos de los casos el tiempo de respuesta del proveedor ya que algunos productos son importados.

Pregunta N° 6: ¿El costo de la materia prima es fijo o variable y de que depende?

El costo es variable y depende mucho del mercado, pues en algunos casos el valor de los productos adquiridos obedece de la cantidad solicitada, el cual va a la par de las ventas de nuestros productos.

Pregunta N° 7: ¿Qué política tiene con los materiales o materia prima devueltos / rechazados?

El procedimiento indica que si los productos no llegan a planta dentro de los parámetros que les caracterizan serán devueltos a los proveedores, el cual ellos asumirán el valor de transporte y previa a una conversación formal se realizara la reposición del mismo o caso contrario se emitirá una n/c a la factura emitida

Pregunta N° 8: ¿Cómo se determina y controla el costo de producción y margen de utilidad de cada tipo de producto?

El proceso de producción es controlado mediante las órdenes de producción y las hojas diarias de proceso en las cuales se evidencia todas las materias primas e insumos utilizados, los márgenes de producción aceptables son entre el 65 y 70%.

Pregunta N° 9: ¿Cuánto se paga por concepto de flete al transportista?

En la mayoría de casos los productos son entregados en nuestra planta y si no es posible dejarlos el valor del transporte corre por cuenta del proveedor, sin afectar el costo de producto, en lo que es transporte de materia prima mensualmente el valor es \$ 1500.00 aproximadamente; con respecto al pago por distribución y venta de productos a nivel nacional el valor es de \$6.000 aproximadamente.

Pregunta N° 10: ¿Qué requisitos exige la empresa para la contratación de servicios de transporte?

La calificación del proveedor de transporte inicia con todos los permisos que emite el ARCSA con respecto a la distribución de productos de consumo humano, además de los requisitos emitidos por la ANT.

2.5.3.3. Entrevista realizada al jefe de producción de la empresa Zulac S.A.

Pregunta N° 1: ¿Cuáles son los criterios empleados para la determinación de la composición físico-química como microbiológica de materia prima? Explique los procedimientos para la detección de contaminantes en leche, así como la determinación de los principales parámetros de composición, para estimar la calidad de la leche.

Prueba de alcohol, Fundamento: Es una prueba preliminar a la de acidez que consiste en añadir a la leche una cantidad de alcohol etílico neutro y si ésta ha sufrido acidificación se forman coágulos y el ensayo se reporta como positivo. Para esta prueba se debe disponer de alcohol en una concentración de 75 °G.L.

Prueba de acidez: La acidez se expresa como los mililitros de hidróxido de sodio 0.1N necesarios para neutralizar un volumen determinado de muestra.

Esta prueba se basa en el desdoblamiento de lactosa en ácido láctico, ya sea por acción de microorganismos o enzimas.

Determinación de antibióticos: La determinación de inhibidores en la leche se realiza mediante el uso de dos tipos de pruebas cualitativas una de fermentación que determina la presencia o ausencia de cualquier inhibidor y un test denominado SNAP que está diseñada para detectar Penicilinas, Amoxicilinas, Ampicilina, Ceftiofury cephapirim.

Lacto fermentación: La fermentación láctica es provocada por la presencia de bacterias presentes en la leche (yogurt), así también en el caso de existir otras bacterias en la misma muestra pueden ocurrir distintas fermentaciones (butírica, alcohólica, acética, cítrica).

Determinación de grasa: La cantidad de grasa en los productos se realiza por el método Gerber, el cual se fundamenta en la combustión química de las sustancias orgánicas presentes en la muestra gracias a la acción del ácido sulfúrico y a la separación de la grasa por el alcohol amílico (disminuye la tensión interfacial favoreciendo la separación de la emulsión) para terminar con una centrifugación. La grasa se ubica en la escala del butirómetro para su posterior lectura.

Pregunta N° 2: ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los proveedores, la materia prima se recibe a tiempo y está disponible para los procesos de producción?

El nivel de cumplimiento en temporadas altas (Ventas) está en un 80%, en temporadas bajas (ventas) está en un 100%.

Pregunta N° 3: ¿Cuál es la cantidad y capacidad máxima del almacenaje de leche en tanques cisterna con los que cuenta la empresa?

La cantidad máxima de acopio es de 1000 Litros día.

Pregunta N° 4: ¿Cuál es el área y la capacidad de almacenamiento del almacén/bodega en cuanto a materias primas y productos terminados?

Bodega Materia Prima: 32 m²

Cuartos fríos (productos Terminados): 66 m²

Pregunta N° 5: ¿Cómo está configurado el almacén en cuanto a determinación de espacios, distribución de las existencias y diseño del punto de recepción y despacho?

Espacios y distribución de existencias adecuados, punto de recepción y despachos normales.

Pregunta N° 6: ¿En el tratamiento de las mercaderías como se lleva a cabo la selección del equipo de manipulación y cuáles son los procedimientos de preparación de los pedidos y de la devolución de los productos defectuosos?

Equipo de manipulación: Según normas de seguridad.

Preparación de pedidos y devolución de productos defectuosos se realiza en base a los instructivos Internos de planta Zulac S.A., los cuales son responsabilidad de cada líder de área, en este caso líder de bodega en coordinación la jefatura de producción.

Pregunta N° 7: ¿Existe una programación y control de suministros para la producción y procesamiento de pedidos?

La planta cuenta con una planificación semanal en producción y producto terminado.

Pregunta N° 8: ¿Cuál es el tiempo del ciclo de producción por línea de producto y cuál es el proceso de elaboración desde el aprovisionamiento hasta su distribución?

El proceso de elaboración de quesos consiste en las siguientes etapas las cuales son: recepción y pasteurización, elaboración, tiempo en salmueras, maduración, lavado, parafinado, empaque y embalaje.

En cuanto al tiempo del ciclo de producción es:

Quesos: 20- 30 Días

Crema: 5 – 10 Días

Leche pasteurizada: 1-2 Días.

Pregunta N° 9: ¿Cuál es el volumen de producción diario? (cantidad de materia prima procesada y Número de productos fabricados).

Un promedio estimado de 6000 litros por día, 640 kg de producto.

Pregunta N° 10: ¿Cuál es el tratamiento que se le da a los residuos sólidos y efluentes líquidos emitidos durante el proceso de producción?

Sólidos: Compost (abono orgánico)

Líquidos: Planta de tratamiento de aguas residuales

2.5.4. Análisis general de las entrevistas realizadas

Se presenta el análisis detallado y la interpretación de los resultados contextualizándolos y fundamentándolos con las variables a desarrollar y los datos e información obtenida proveniente de los administradores de la empresa, por cuanto es información nueva u original de primera mano, ya que ellos conocen la realidad y situación actual de la empresa. Con estos señalamientos, a continuación se resume el proceso de recopilación y análisis de la información a través de la triangulación de datos y su respectiva tabulación de manera que; Primero se hizo un levantamiento de información en lo que refiere al plan de logística para lo cual se realizó un estudio técnico a fin de medir los indicadores que permitan determinar, la planta física, el tamaño e infraestructura y capital humano con el que cuenta la empresa Zulac S.A., al respecto se concluye que la empresa cuenta con infraestructura y maquinaria funcional lo que permite una producción eficiente, actualmente laboran 24 personas con un nivel satisfactorio en cuanto a conocimiento y experiencia en las funciones que desempeñan.

Posteriormente se analiza la cadena de suministros y sus componentes de aprovisionamiento, producción y distribución, en lo que concierne a funciones de aprovisionamiento y selección de fuentes de suministro, Zulac cuenta con una base de datos de los proveedores los cuales son seleccionados en base a criterios específicos como: precio, calidad, capacidad de provisión, políticas de responsabilidad social y medio ambiente, así como también el tiempo de crédito, e inocuidad, posee alrededor de 5 proveedores que son de las comunidades cercanas en cuanto a otros insumos y materiales se tiene uno o dos proveedores por cada ítem, a quienes se les practica una

evaluación anual según una matriz de inocuidad establecida por la empresa y los principios de normas ISO y HACCP.

Respecto la actividad compras Zulac no cuenta con una política de compras por lo que se realizan bajo instructivos y procedimientos adecuados y medidas pertinentes a la actividad de la empresa y presupuesto de ventas por lo que las adquisiciones se realizan de forma diaria, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, semestral, teniendo en cuenta, el tiempo de respuesta del proveedor y el costo ya que algunos productos son importados así como también el costo es variable y depende de las fluctuaciones del mercado además, Zulac maneja una política de devolución de materiales y materia prima cuando estos no cumplen con los parámetros establecidos.

También debe señalarse la calidad de la materia prima y los criterios empleados para la determinación de la misma, al respecto se manifestó que los parámetros de composición para estimar la calidad empleados en la empresa son: prueba de alcohol, prueba de acidez, determinación de antibióticos, lacto fermentación, y determinación de grasa de igual forma se cuenta con un nivel de cumplimiento óptimo (80% - 100%) por parte de los proveedores.

En este orden de ideas se procede a realizar un análisis de la información recolectada sobre producción en lo que se determinó que Zulac cuenta con una capacidad máxima de 10.000 litros diarios de producción de los cuales se procesa un promedio de 6.000 litros con un sistema de producción por órdenes para cada batch de producción en base a una planificación semanal, además la empresa está certificada por buenas prácticas de manufactura por ende los productos “hacienda Zuleta” son productos especiales de alta calidad con un ciclo de vida muy largo, marcan la diferencia ya que se emplea una técnica quesera propia de la hacienda Zuleta con variedad en sus productos ya que existe 3 presentaciones diferentes por producto el empaque y embalaje es adecuado en cuanto a forma se utiliza empaques al vacío de alta calidad que garantiza la conservación del producto.

En cuanto al almacenaje se dispone área de cuarto frío diseñado en función del requerimiento y estándar de una fábrica láctea es decir con una temperatura de hasta 4°C, que tenga fácil acceso y con estanterías que permitan identificar a los productos con sus respectivos lotes de manera fácil para optimizar el tiempo de despacho.

Finalmente se realiza un análisis en cuanto a la distribución física de los productos de la empresa Zulac, concluyendo que los costos operativos son controlados y manejados en base a hojas diarias de procesos, respecto al pago por distribución y venta de productos a nivel nacional el valor es de \$6.000 aproximadamente.

Se usa dos canales de distribución directo e indirecto, el tipo de transporte utilizado son camiones refrigerados, las rutas de distribución se realizan con una planificación previa en función de los pedidos a fin de dar un servicio personalizado al cliente. Es preciso señalar que la empresa contribuye de forma activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, así como también utiliza una comunicación comercial a través de páginas web y redes sociales; mantiene alianzas estratégicas con sus proveedores a fin de garantizar una provisión constante.

Zulac S.A., presenta muchas ventajas en cuanto al funcionamiento de la cadena de suministro así como también está en condiciones de ampliar su capacidad de producción, para lo cual se elaboran proyectos de ampliación de infraestructura y maquinaria así como también reingeniería de procesos para mejorar tiempos y movimientos, por lo tanto es factible el diseño de un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac, en donde se desarrollen los componentes de la cadena de (DFI), impulsando a la internacionalización del producto, la maximización de las ventas y participación en el mercado, así como también al fomento de las exportaciones de productos no tradicionales.

2.6. METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL ESCENARIO SOCIOECONÓMICO Y LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ZULAC S.A.

En el diseño de un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A., es necesaria la utilización de modelos, herramientas e instrumentos de recolección de información que nos permitan analizar aspectos relevantes en cuanto a sus oportunidades, fortalezas y debilidades así como también la cartera de negocios y el mercado. Los modelos utilizados en la presente investigación son:

2.6.1. Análisis interno AMOFHIT

“La logística no es simplemente una palabra, sino una filosofía específica en la forma de gestionar una empresa generando eficiencia empresarial y competitividad en el mercado” (Tejero, 2015, p. 20). Es evidente entonces que la logística engloba las distintas operaciones realizadas en una empresa, para conseguir que un producto final llegue al consumidor abarcando diferentes actividades inherentes al proceso de aprovisionamiento, desde el punto donde se consiguen las materias primas; fabricación fases de producción; almacenaje y distribución de productos, con el objetivo de generar mayor valor para el cliente y satisfacer las necesidades del mercado.

Por lo tanto, para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Zulac S.A., se ha realizado una observación directa en las instalaciones de la misma, de forma que involucra a todos los empleados y trabajadores así como las diversas actividades que se realizan a diario, lo que nos ha facilitado realizar un análisis mediante la evaluación interna AMOFHIT, para ello se tiene como herramientas una lista de control ya que se asemeja a la matriz de evaluación de factores internos y facilita el análisis de las siete áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son: Administración y Gerencia (A); Marketing y ventas (M); Operaciones y Logística (O); Finanzas y contabilidad (F); Recursos humanos (H); Sistemas de información y comunicaciones (I); Tecnología, Investigación y desarrollo (T) cuyo objetivo es evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales

de la empresa, haciendo mayor énfasis en las actividades que se relacionan al proceso logístico y la distribución física internacional.

En la siguiente tabla se configura el proceso de investigación a través del instrumento de recolección de información denominado lista de control (Ficha de observación), realizada en las instalaciones de la empresa ZULAC S.A., en busca de resultados para determinar las fortalezas y debilidades de la misma.

Tabla 5. Lista de control

FICHA DE OBSERVACION		
FICHA N° 1	Fecha 08 de Diciembre del 2018	
ELABORADA:	Fernanda Cerón	
LUGAR:	Zuleta-Imbabura-Ecuador	
LO OBSERVADO:		
El estudio propone realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la planta física de la empresa “Zulac S.A” (INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA)	SI	NO
1. Cuenta con las diferentes áreas como(Administrativa, producción, almacén)	✓	
2. La empresa cuenta con maquinaria y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades	✓	
3. La iluminación es la adecuada	✓	
4. El espacio y la capacidad del área de producción es la adecuada	✓	
5. La empresa cuenta con bodegas para almacenaje de materia prima, accesorios y cuarto frio para almacenar productos terminados.	✓	
6. Se cuenta con zona de primeros auxilios y enfermería.		✓
7. Se cuenta con duchas y vestidores para empleados	✓	
8. La empresa cuenta con comedor y área de receso	✓	

Se realiza una observación al personal de la empresa y se establecen algunos aspectos (PERSONAL DE LA EMPRESA)	SI	NO
9. Se aprecia un N° de personal necesario así como también una buena coordinación y distribución de funciones para el personal por cada área	✓	
10. La empresa cuenta con certificaciones y planillas de capacitación a empleados	✓	
11. El personal es joven, proactivo	✓	
12. Existe un buen clima organizacional, respeto y realizan un trabajo en equipo	✓	
Se realiza una observación enfocada a los procesos logísticos que maneja la empresa (LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN)	SI	NO
13. Existe afluencia de proveedores en la empresa, para el aprovisionamiento de materia prima y demás requerimientos para la producción.	✓	
14. Se cuenta con sistemas de recepción de leche con equipos de pasteurizado y automatizados para realizar una serie de análisis físicos y químicos que determinen de manera rápida si reúne las condiciones establecidas de calidad para su recepción y procesamiento	✓	
15. El almacenamiento de materia prima como de productos terminados es de forma ordenada y se maneja un control de inventarios	✓	
16. La infraestructura de la empresa abastece la demanda de espacio físico para el cumplimiento y despacho de pedidos	✓	
17. Existe una planificación, organización y control en las diferentes actividades de la empresa	✓	
18. Existe información en tiempo real sobre mercancía disponible	✓	
19. Se realiza control de calidad durante el proceso de producción y al producto terminado	✓	
20. El diseño empaque y embalaje del producto es atractivo	✓	
21. El almacenamiento del producto terminado en cuarto frío es el adecuado optimizando espacios y mantiene una temperatura idónea	✓	
22. Existe una Estandarización e indicadores de cumplimiento de la entrega de pedidos en el área de despacho.	✓	
23. Se usa guía de remisión en los despachos de producto	✓	
Se realiza una observación referente a: (GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO)	SI	NO
24. Existe una buena relación con los clientes	✓	
25. Existe una buena disposición para entablar una relación constructiva con los clientes.	✓	
26. La empresa permite compartir experiencias de compra, quejas o sugerencias por parte de los clientes.	✓	
27. La empresa estimula la fidelidad del cliente	✓	
Se realiza una observación en: (COMUNICACIÓN COMERCIAL)	BUENA	MALA
28. La publicidad de los productos es	✓	
29. Las promociones que ofrece Zulac son:	✓	
30. Promueve prácticas para el cuidado del medio ambiente y estas son:	✓	

FUENTE: Propia

2.6.1.1. Tabulación de datos

Se procede a realizar la tabulación de los datos obtenidos mediante la aplicación de la ficha de observación.

Tabla 6. Elementos Observados Empresa Zulac S.A.

CATEGORIA	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	SI	7	23%
	NO	1	3%
PERSONAL DE LA EMPRESA	SI	4	13%
	NO	0	0%
LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	SI	11	37%
	NO	0	0%
GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	SI	4	13%
	NO	0	0%
COMUNICACIÓN COMERCIAL	BUENA	3	10%
	MALA	0	0%
TOTAL		30	100%

Fuente: Propia.

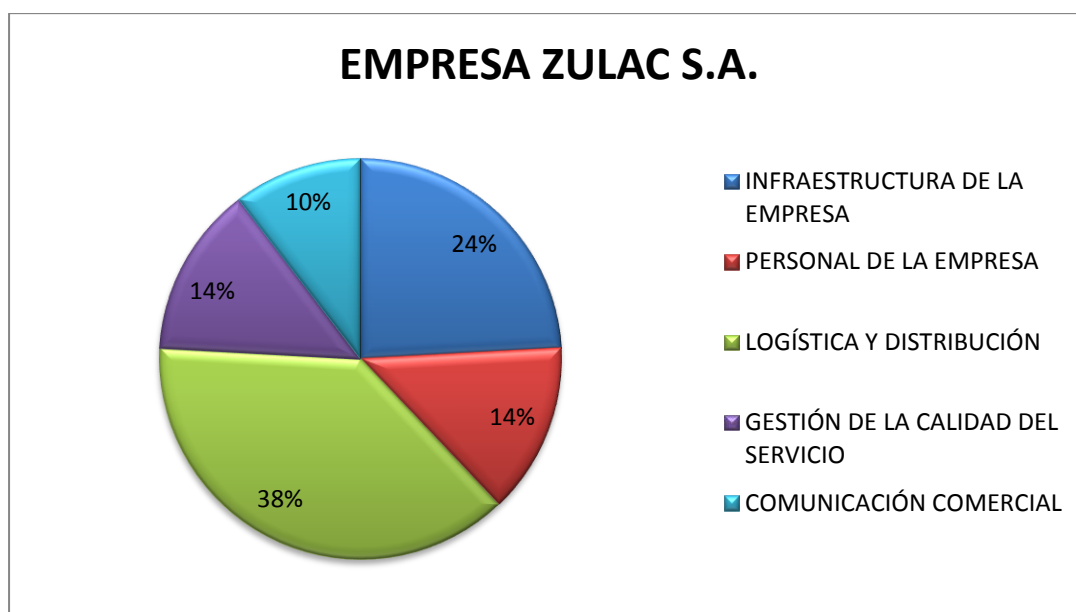


Figura 1. Diagrama circular de los elementos observados en la empresa Zulac S.A.

Fuente: Propia.

2.6.1.2. Análisis de resultados ficha de observación

Después de haber realizado el proceso de observación, se pudo determinar que los factores sometidos a una observación directa marcan un rango positivo, significa entonces que la infraestructura de la empresa se encuentra en óptimas condiciones sin embargo se ha logrado identificar que carece de una zona de primeros auxilios y enfermería, en cuanto a la observación del personal se establecen resultados positivos en cuanto a organización, de igual forma se observaron los procesos de logística y distribución de la empresa evidenciando un buen funcionamiento y desempeño logístico finalmente se observaron aspectos referentes a la gestión de la calidad el servicio y la comunicación comercial evidenciando una buena relación con el cliente con una adecuada comunicación comercial.

2.6.2. Análisis FODA

Para el desarrollo del plan de logística para la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra es oportuno realizar un análisis FODA, al respecto Robbins y Coulter (2005) expresan, “La combinación de los análisis externo e interno se llama análisis FODA porque es un examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización” (p.185). Teniendo en cuenta lo que expresan los autores, el análisis FODA es una herramienta que permite el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa, mercado, o una persona, para analizar la situación interna como externa, además el análisis FODA es útil en el proceso de planificación ya que permite identificar y desarrollar estrategias para que la organización las explote.

2.6.2.1. Estrategias y cruce de factores en la matriz FODA

Este análisis consiste en la evaluación integral del FODA es decir, analizar los puntos fuertes y débiles, así como también las oportunidades y amenazas, a través del cruce de sus factores que permiten la obtención de conclusiones acerca de la situación actual de la empresa Zulac S.A., y determinar las estrategias correctas para aumentar y reafirmar los aspectos positivos de la empresa, a través de la elaboración de una matriz EFI para identificar las fortalezas y debilidades y una matriz EFE para la evaluación de los factores externos, oportunidades y amenazas y de esta manera disminuir y evitando los aspectos negativos de la empresa. (Ver anexos No. XVIII, XIX)

Según Sobrado (2018) las estrategias pueden ser:

F+O (estrategia ofensiva)

Las estrategias ofensivas buscan obtener el máximo beneficio de una oportunidad mediante el uso de una fortaleza.

F+A (estrategia defensiva)

Las estrategias defensivas tienen como objetivo protegernos de posibles amenazas usando nuestras fortalezas.

D+O (estrategia de reorientación)

Las estrategias de reorientación tienen como objetivo corregir alguna debilidad o carencia mediante el aprovechamiento de una oportunidad.

D+A (estrategia de supervivencia)

Las estrategias de supervivencia tienen como objetivo sobrevivir al temporal, aguantar los posibles efectos adversos de las amenazas de la mejor forma posible para minimizar los daños.

2.6.3. Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, también denominada matriz producto – mercado, Dvoskin (2004) da a conocer que, fue creada por Igor Ansoff, y diseñada para explicar la relación entre desarrollo del producto y mercado, llamada también de desarrollo ya que indica el camino a seguir a través de la detección de posibles estrategias, generalmente en esta matriz se relacionan los productos con los mercados según un criterio de novedad o actualidad partiendo de la situación de la empresa, lo que permite determinar cuál es el mejor camino a seguir entre: continuar con un producto existente en un mercado existente; desarrollar un producto nuevo para un mercado existente; buscar un mercado nuevo para un producto existente o; desarrollar un producto nuevo para un mercado nuevo.

En la presente investigación se lleva a cabo la elaboración de una matriz de selección de mercados con la finalidad de identificar un mercado adecuado y efectuar la distribución física internacional para los productos de la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra.

2.6.4. Matriz Boston Consulting Group

La Matriz BCG (también conocida como Modelo Boston Consulting Group) es una herramienta en la gestión estratégica de la empresa que suele emplearse para analizar el crecimiento y la cuota de los productos de una empresa y a partir de ahí determinar que estrategias desarrollar.

Al respecto Dvoskin (2004) manifiesta que:

La matriz BCG es considerada la herramienta estrategica mas poderosa, porque logra definir tres elementos importantes a saber: en que etapa del ciclo de vida se encontraba el producto, si el producto era requeridor de fondos o proveedor de fondos para la empresa y cual es la relacion de este producto con la competencia en terminos de su participacion en el mercado, estos elementos pueden determinarse a partir del conocimiento de dos variables cuantitativas, la participacion del producto en el mercado y la tasa anual de crecimiento del producto . (p.185)

En concordancia con el autor, la matriz BCG en una empresa ayuda a determinar el ciclo de vida del producto y la participación en el mercado del mismo, por lo que es oportuno realizar una matriz BCG en la presente investigación para de esta manera determinar la tasa de crecimiento, la participación en el mercado y en que productos de la empresa Zulac S.A se debe invertir más.

2.6.4.1. Categorías de la Matriz Boston Consulting Group

Según Dvoskin (2004) “Esta matriz describe un circuito de cuatro posibilidades desde el punto de vista del ciclo de vida del producto y su relacion con el mercado por el que todo producto atraviesa y estas son: incognita, estrella, vaca lechera y perro”(p.186).

Incognita: al lanzarse, todo producto se encuentra en una situacion de poca o nula participacion en un mercado de alto potencial de crecimiento, a esta etapa se la denomina incognita (p.186). Por lo tanto, estos productos son demandantes de recursos financieros con el objetivo de aumentar la participacion en el mercado sin embargo estos productos no son lideres.

Estrella: si el producto es exitoso y va ganando participacion en un mercado que continua creciendo, cambia su ubicación y se trasnforma en un producto estrella (p.186). Por las razones expresadas, estos productos demandan grandes recursos financieros para aprovechar la oportunidad de crecimiento ya que son lideres.

Vaca lechera: son productos que mantienen un alto grado de participacion en el mercado y su tasa de crecimiento esta en disminucon, goza de alta rentabilidad por lo que la empresa lo mantiene en el mercado (p.186). Visto asi, estos productos son generadores de recursos financieros.

Perros: a partir del momento en el que la tasa de crecimiento del mercado comienza a disminuir, la empresa empieza a atratar de abandonar el producto, ya que las utilidades que genere no seran significativas por lo tanto el producto se ubicara en el cuadrante que lo identifica cmo producto perro y abandonara el mercado (p.186). Tomando en cuenta las consideraciones hechas, estos productos son los candidatos a la diversificacion ya que se encuentran en la peor situacion.

2.7. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA.

La metodología para el diseño de un plan de logística para la empresa Zulac S.A., se desarrolla en base a aspectos de carácter institucional y comercial, pues tiene como objetivo analizar el conjunto de actividades que intervienen durante el proceso productivo de la empresa, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la entrega de las mercancías a los clientes, de modo que el diseño de un plan de logística para la empresa Zulac S.A., contribuya a la organización a reconocer sus propias debilidades y a reforzar sus fortalezas, a fin de tomar medidas correctivas para conseguir mejora de la productividad, la rentabilidad y la satisfacción de clientes en el mercado, así como también al desarrollo de la propuesta de ejercer la distribución física internacional de los productos de la empresa; a su vez el desarrollo del plan logístico en la presente investigación está fundamentado en las teorías de autores reconocidos como Ronald Ballou, Luis Aníbal Mora García, en lo que refiere a logística y John D. Daniels con su libro “Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones” que sustenta el proceso de exportación y la distribución física internacional.

El Diseño de la propuesta se divide en seis fases las cuales constituyen el plan, donde se involucra parámetros relacionados con la empresa, investigación de mercados, producto, precio, canal de distribución, el pronóstico de ventas, los recursos logísticos, los requerimientos de niveles de servicio, costos del sistema logístico actual y proyectado y el impacto de los factores internos y externos; sin lugar a dudas, la implementación de un plan logístico en la empresa Zulac, busca convertir a la logística en una herramienta competitiva dentro y fuera de la organización logrando la distribución física internacional de sus productos. En tal sentido se prevé el desarrollo de las siguientes fases:

PLAN DE LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA ZULAC S.A.

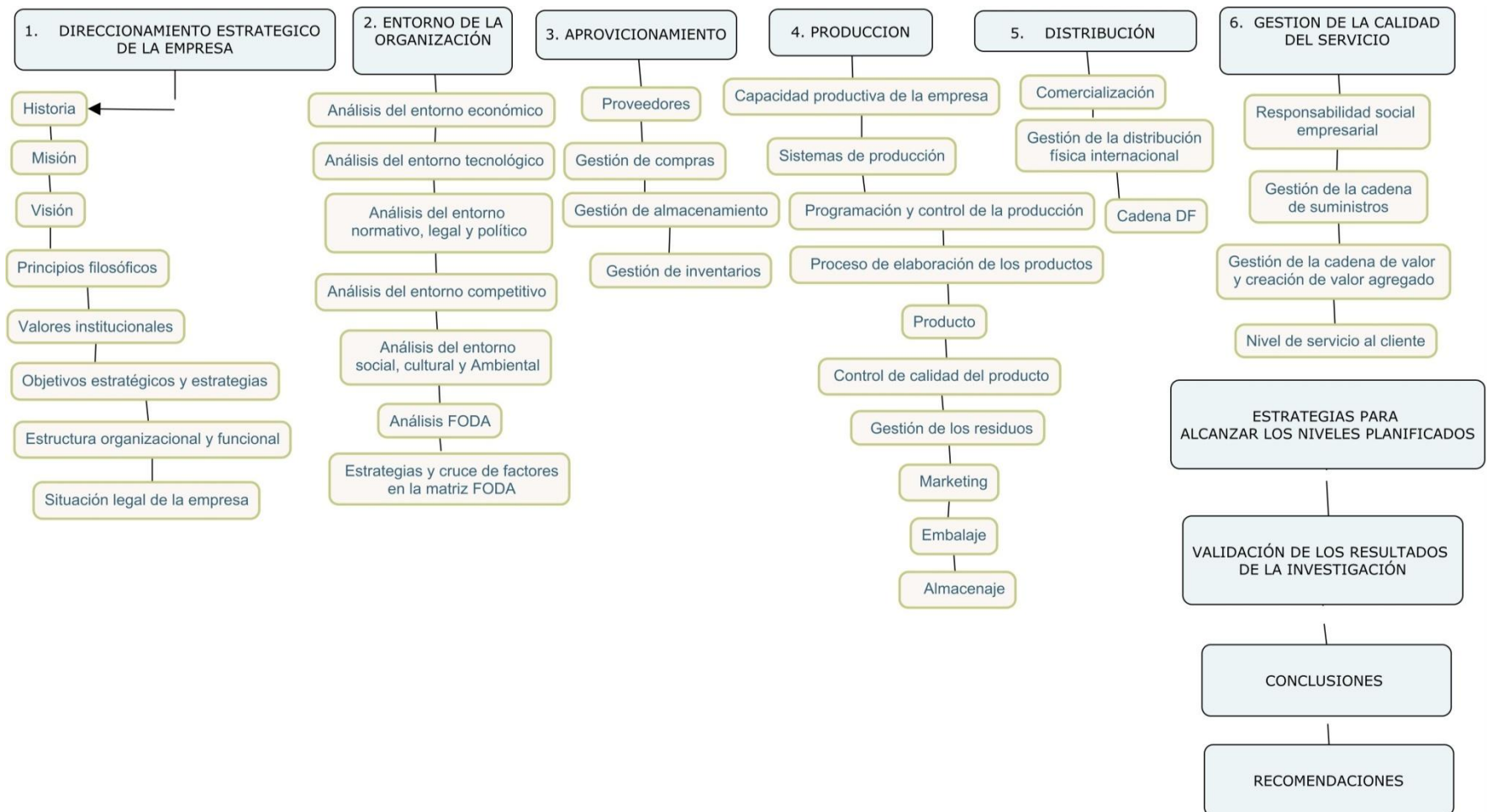


Figura 2. Esquema del plan de logística para la empresa Zulac S.A

Fuente: Propia.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II

Después del desarrollo del proceso investigativo en cuanto a la construcción del marco metodológico se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El enfoque metodológico de la investigación utiliza un paradigma cualitativo y cuantitativo en este sentido, un enfoque cuantitativo revela la necesidad de medir y estimar la magnitud del problema de investigación a través de la recolección de datos que fundamentan la medición de las variables de la investigación, mientras que un enfoque cualitativo trata de identificar la naturaleza del problema, su sistema de relaciones, su estructura dinámica con la finalidad de comprender e interpretar la realidad tal y como la entienden los sujetos participantes en los contextos estudiados.

En relación con las unidades de estudio la población, y muestra, se concluye que para la presente investigación se ha considerado como unidades de estudio y población a todas las personas que forman parte de la empresa Zulac S.A por un periodo superior a un año, puede deducirse entonces que la población está constituida por 24 personas de las cuales se determinó dos muestras para el levantamiento de información cuantitativa y cualitativa, sin la necesidad de aplicar una formula estadística.

En cuanto a los métodos y técnicas empleados para la recolección de información se empleó el método inductivo-deductivo como una estrategia de razonamiento basada en la deducción a partir de teorías y conceptos generales de la logística en cuanto al aprovisionamiento, producción y distribución, así como también todas las operaciones llevadas a cabo para hacer posible que un producto llegue al consumidor. También se utilizó el método analítico sintético donde se analizara cada una de las partes y procedimientos para llevar a cabo un plan de logística para luego integrar dichos resultados, y hacer una síntesis de todo el proceso investigativo. Las técnicas e instrumentos de recolección de informaciones utilizadas son: la observación por medio de una lista de control; y la entrevista realizada de forma directa a través de una guía de entrevista con preguntas estructuradas.

En cuanto a formas de procesamiento de la información obtenida en el desarrollo de la investigación, se empleó diversos métodos de análisis de la información de manera que primero se llevó a cabo la validación del instrumento por un grupo de expertos para que lo analicen y lo califiquen y de esta manera proceder a su aplicación, posteriormente se procede a medir la confiabilidad y por último se realizó un análisis de la información obtenida a través de una triangulación de datos y tabulación con métodos estadísticos.

Para el diseño de un plan de logística para la empresa Zulac S.A., fue necesario la utilización de modelos, herramientas e instrumentos de recolección de información que nos permitan analizar aspectos relevantes en cuanto a las oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa así como también de la cartera de negocios y el mercado por lo que se definió la Importancia de un FODA: matriz Ansoff y el modelo BCG.

CAPITULO III

ANALISIS DE RESULTADOS

El propósito de este capítulo se basa en el análisis de los resultados para de esta manera, diseñar la propuesta de un plan de logística para la empresa Zulac S.A., ubicada en la comunidad de Zuleta provincia de Imbabura, dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, quesos maduros y semi-maduros. En el transcurso del capítulo se diseñó la estructura del plan logístico con la finalidad de que la empresa cuente con una planeación estructurada que permita fortalecer a la empresa a través de estrategias y metodologías propuestas a fin de alcanzar el objetivo principal de la investigación; Diseñar un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra, y con el propósito de trazar una distribución y comercialización internacional de los productos de la empresa logrando expandir su mercado. El presente plan de logística aporta al desarrollo de la empresa y sirve de base para el establecimiento de líneas de acción y mecanismo necesarios que ayuden a fomentar su participación más activa en el proceso productivo, la gestión logística de la empresa y ejercer la distribución física internacional lo que permitirá el ingreso a nuevas plazas de comercialización a nivel internacional.

PLAN DE LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA ZULAC S.A

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

3.1.1. Historia

Zuleta es una hacienda de la época colonial construida a fines del siglo XVI, que ha pertenecido a la familia de Galo Plaza Lasso, ex presidente de Ecuador, durante más de 100 años. La Hacienda Zuleta se ubica en plena cordillera de los Andes Ecuatorianos, a 2800 metros sobre el nivel del mar, es una hacienda de 2000 hectáreas, considerada un maravilloso hotel; cálida, hospitalaria y con lazos con la comunidad, la Hacienda Zuleta ofrece antiguas y hermosas habitaciones, deliciosos platos andinos elaborados con productos de su propia cosecha y una variedad de

actividades para escoger en la comunidad de Zuleta, que por sus misteriosas pirámides preincaicas, sus raíces coloniales españolas y por ser el hogar de dos ex presidentes del Ecuador, Zuleta es el entorno perfecto para conocer la cultura ecuatoriana y sus tradiciones. Cabe agregar que La Hacienda Zuleta fue elegida como uno de los “Top Ten Finds” del mundo por la revista Outside y nombrada como uno de los mejores hoteles ecuatorianos por National Geographic Traveler.

Hoy en día, la hacienda mantiene vivo el legado del ex presidente Galo Plaza Lasso y su familia, que combinó los ideales liberales con avances económicos para construir una comunidad que, sin perder el orgullo de sus tradiciones indígenas, integre la innovación con una visión de futuro. Es aquí donde nace Zulac, fábrica de quesos de la hacienda Zuleta con ideas nuevas y ganas de surgir, tras la llegada de Oskar Purtschert a Ecuador, en 1949 para introducir las bondades gastronómicas de los quesos maduros suizos quien tuvo un primer fracaso, y posteriormente, el entonces presidente Galo Plaza lo contrató para iniciar tal empresa en su finca de Zuleta, que desde entonces se ha caracterizado por su independencia empresarial que con el esfuerzo diario fue consolidada y constituida el 09 de abril de 1992. Hoy en día Zulac S.A. es una floreciente empresa de quesos maduros artesanales, semimaduros y fundidos. Dispone de un sistema HACCP (análisis de riesgos y control de puntos críticos) para garantizar un producto sano, nutritivo y de calidad. Tiene certificación ISO 9000-22000. En la actualidad cuenta con más de 25 años de participación en el mercado lo que ha permitido el posicionamiento de su marca dentro del mercado nacional.

3.1.2. Misión

Elaborar y comercializar productos lácteos artesanales, especializados en quesos semi-maduros, manteniendo características de origen y calidad exigidas por el mercado, impulsando creativamente una relación personal, justa y transparente con nuestros clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente.

3.1.3. Visión

Alcanzar hasta el año 2022 el crecimiento sustentable de productos lácteos a nivel nacional e internacional.

3.1.4. Principios filosóficos

La práctica de valores éticos y morales que respeten los derechos de las demás personas en un ambiente de confianza y solidaridad.

- La búsqueda permanente de la excelencia a través de la práctica de una cultura de la calidad enmarcada en la eficiencia, eficacia y productividad.
- El trabajo en equipo que permita el logro de los objetivos institucionales y la sostenibilidad empresarial.
- La búsqueda de la innovación constante en procesos, productos y servicios que genera la empresa.
- El mejoramiento continuo que busque el aprovechamiento del Talento Humano.
- La práctica de actividades agregadoras de valor en todas las instancias de la organización.

3.1.5. Valores institucionales

Respeto: Valoramos y respetamos la singularidad de todos los que conformamos la organización, nuestras aspiraciones y el talento que aportamos y tratamos a todas las personas como nos gustaría que nos traten a nosotros.

Honestidad: Demostrar los más altos estándares de ética de negocios e integridad empresarial y humana, lo cual asegura la transparencia en todas nuestras operaciones brindando información adecuada y fiel a nuestro accionar.

Puntualidad: Respetamos a las demás personas y somos conscientes que el tiempo de cada uno de ellos es importante por eso cumplimos los horarios establecidos por la organización para todas las actividades.

Responsabilidad: Consideramos a nuestro personal como el factor crítico de éxito, procurando el máximo nivel de competencia profesional, con una sólida cultura de trabajo en equipo, estrecha colaboración y superación permanente.

Equidad: Tratamos a todos por igual respetando y teniendo en cuenta sus diferencias, dando a cada uno lo que merece sin exceder o disminuir.

Seguridad: Protegemos la seguridad y la salud de nuestro personal para lo cual mantenemos una cultura preventiva ante los riesgos que puedan generar las actividades de la organización.

Trabajo en equipo: Trabajamos mano a mano y hombro a hombro con nuestros compañeros para alcanzar el éxito en todas nuestras actividades.

3.1.6. Objetivos estratégicos y estrategias

Objetivo estratégico 1 – OE1: Mantener y mejorar las políticas de direccionamiento estratégico de la empresa realizando un análisis del entorno económico, tecnológico, normativo, legal, político y competitivo de la empresa Zulac S.A, para mejorar la rentabilidad de la empresa y el reconocimiento de su marca.

Estrategias:

- Mejorar la planificación y dirección estratégica estableciendo objetivos a largo plazo así como las estrategias que permitan alcanzarlos.
- Lograr eficiencia organizacional en el area administrativa.

Objetivo estratégico 2 – OE2: Fortalecer la gestión de la cadena de suministro, así como también los canales de comunicación internos involucrando a todos los colaboradores de las diferentes áreas de Zulac S.A. para mejorar los procesos de producción, garantizando la calidad de los productos, con innovación del producto, reducción de tiempos y satisfacción del cliente.

Estrategias:

- Concretar alianzas estratégicas con empresas relacionadas.
- Estandarizar los procesos productivos.
- Lograr eficiencia en el proceso logístico de la empresa.

Objetivo estratégico 3 – OE3: Posicionar la marca “hacienda Zuleta” en el mercado internacional a través de la investigación de mercados y la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A.

Estrategias:

- Desarrollar e implementar un plan de logística para la distribución física internacional del producto: queso fresco “La Zuleteña”
- Cotizar los medios de publicidad para lograr reconocimiento de la marca de los productos y así incrementar la fidelidad del mercado.

3.1.7. Estructura organizacional y funcional

Zulac S.A. Está constituida por 24 personas quienes desempeñan las siguientes funciones en la empresa y ocupan los diferentes niveles administrativos.

3.1.7.1. Nivel legislativo o superior

El nivel legislativo de Zulac está compuesto por los socios y accionistas de la mediana empresa quienes conforman la Junta General de accionistas y son responsables de la planificación, normativa y toma de decisiones; la junta general de accionistas está conformada por Javier Pallares Presidente, Patricio Álvarez Vicepresidente y Fernando Polanco Gerente General.

3.1.7.2. Nivel ejecutivo

Este nivel está integrado por los Administradores de la empresa, quienes son responsables de dirigir, orientar, conducir y supervisar la ejecución de las políticas y las actividades de la empresa; integrado por Ernesto Toalombo, Jefe de Planta; Andrés Bolaños, Jefe Administrativo; Mónica Gamboa, Jefe Comercial.

3.1.7.3. Nivel asesor

El nivel asesor está conformado por la unidad de Asesoría, constituye la instancia de consulta, consejo o asesoramiento, en la toma de decisiones, su relación de autoridad es indirecta respecto a las unidades de mando de línea u operación, su función se canaliza a través del Administrador o Gerente, este nivel está integrado por: Cesar Chachalo, Líder de Bodega; Iván Alvear, Líder de producción; Fernando Colimba, Aseguramiento de calidad; Ana María Yáñez Contadora y Karina Vidal Asesor Comercial Sénior

3.1.7.4. Nivel auxiliar

El nivel auxiliar es aquel que realizará las funciones de apoyo necesarias para el cumplimiento de las actividades de la empresa. Está integrado por: Sergio Aguilar, Bodeguero; José Carlosama, Bodeguero; Vladimir Ayudante de Bodega; Diego Sandoval, Ayudante de quesero; Tarquino Alvear; Ayudante de quesero; Guillermo Sandoval, Ayudante de quesero; Wilson Sánchez, Pasteurizador; Byron Pastillo, Ayudante de maduración; Stephanie Pacheco, Auxiliar Contable, Margarita Carlosama, Facturación UIO; William Lindao, Facturación GYE.

3.1.7.5. Nivel operativo

Lo integran las unidades de atención al cliente que comercialización el servicio, serán los responsables de ejecutar los planes para cumplir con los objetivos y metas que se ha trazado la empresa, está integrado por: Tanya Cazar, Asesor comercial junior; Daniel Aguilar, Supervisor autoservicios, y Estefanía Vizcaíno Supervisor autoservicios.

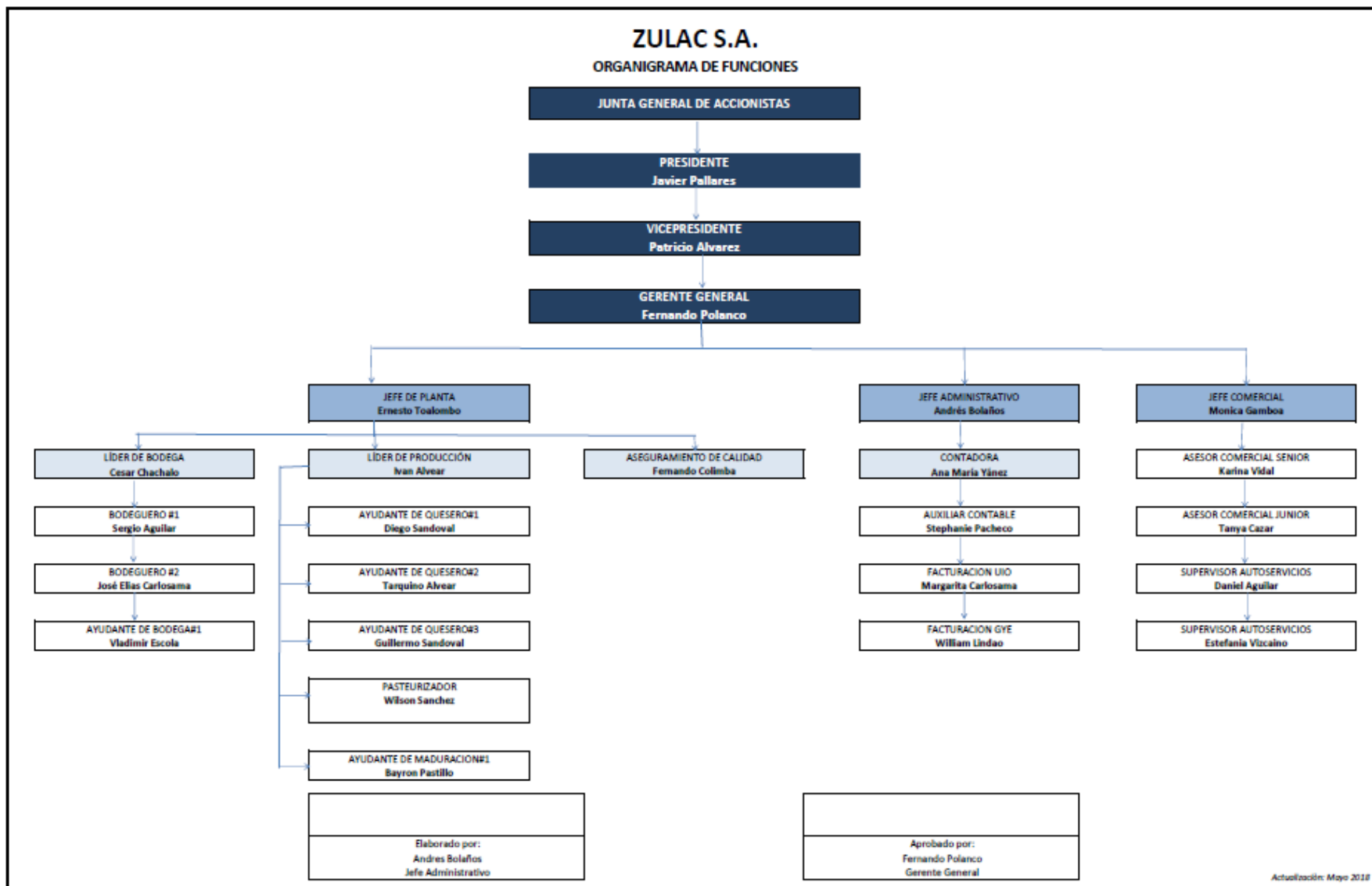


Figura 3. Organigrama de Funciones Zulac S.A

Fuente: Zulac S.A. (2019)

3.1.8. Situación legal de la empresa

3.1.8.1. Constitución legal

La empresa Zulac S.A., es una empresa legalmente constituida como sociedad anónima e inscrita en el registro mercantil de la superintendencia de compañías del Ecuador. Según el Art. 143. de la ley de compañías (2014) “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones” (p.35). Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas, se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. En concordancia con los artículos señalados, la razón social o denominación de la empresa es “Zulac S.A.” con RUC: 1090103489001; el objeto social de la empresa es, la explotación de la industria lechera en todos sus tipos desarrollando las tareas de industrialización, fraccionamiento, pasteurización y distribución de leche para la elaboración de productos alimenticios, elaboración de leche fresca líquida, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt, incluso caseína o lactosa, pasteurizada, esterilizada, homogeneizada y/o tratada a altas temperaturas.

3.1.8.2. Capital social y acciones

Según el Art. 160. de la ley de compañías (2014) “La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución” (p.41). La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías. Art. 165. “El contrato de formación de la compañía determinará la forma de emisión y suscripción de las acciones” (p.42). En base a los artículos anteriormente mencionados, es preciso señalar que Zulac S.A. fue legalmente inscrita el 09 de Abril de 1992 con un capital suscrito de \$ 496.550 y con la participación de 15 socios o accionistas que se detallan a continuación.

Tabla 7. Árbol Accionario de personas Zulac S.A.

Nº	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPÍTAL
1	Floralp S.A	Ecuador	Nacional	198.616.0000
2	Inmobiliaria PAD Cía. Ltda.	Ecuador	Nacional	32.071.0000
3	Pallares Gómez de la Torre Javier	Ecuador	Nacional	78.271.0000
4	Plaza Gómez De La Torre Galo Javier	Ecuador	Nacional	9.032.0000
5	Plaza Gómez De La Torre María Cristina	Ecuador	Nacional	18.335.0000
6	Plaza Gómez De La Torre María José	Ecuador	Nacional	50.0000
7	Plaza Pallares de Crespo Elsa	Ecuador	Nacional	1.657.0000
8	Plaza Pallares Teresa Del Rosario	Ecuador	Nacional	52.840.0000
9	Polanco Plaza Clara Luz	Ecuador	Nacional	17.614.0000
10	Polanco Plaza Fernando José	Ecuador	Nacional	17.613.0000
11	Polanco Plaza Marco Alberto	Ecuador	Nacional	17.613.0000
12	Zambrano Plaza María Valentina	Ecuador	Nacional	13.219.0000
13	Zambrano Plaza María Verónica	Ecuador	Nacional	13.209.0000
14	Zambrano Plaza Mario Esteban	Ecuador	Nacional	13.210.0000
15	Zambrano Plaza Xavier Manuel	Ecuador	Nacional	13.210.0000

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019)

3.2. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

3.2.1. Análisis del entorno económico

En cuanto al entorno económico de Zulac S.A., podría decirse que Ibarra es una ciudad económicamente activa al igual que los demás cantones de la provincia, las empresas relacionadas con los alimentos, construcción y comercio son las que mejor se han afianzado en el desarrollo económico de Imbabura. Las 10 firmas más representativas de la provincia alcanzaron USD 93,7 millones en ventas en el 2016, de acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2014).

Sin duda la actividad comercial es una de las más dinámicas de la provincia y eso se muestra en las diversas actividades que desempeñan las pequeñas y medianas empresas. El desarrollo de emprendimientos también tiene un lugar especial en la provincia, con una participación directa de las firmas vinculadas con la economía popular y solidaria. Sobre todo, con el acompañamiento de cooperativas de ahorro.

3.2.2. Análisis del entorno tecnológico

El entorno tecnológico de la empresa está relacionado con la infraestructura y disponibilidad de recursos, ya que se ha demostrado que existe una correlación entre inversión, infraestructura y crecimiento económico, ya que la calidad y cantidad en infraestructura y recursos afecta los niveles de producción de una empresa y se relaciona con el costo de producción. La infraestructura de carácter tecnológico con la que cuenta Zulac S.A. se compone por: líneas telefónicas fijas, telefonía móvil, computadores, internet, y maquinaria utilizada en los procesos de producción.

3.2.3. Análisis del entorno normativo, legal y político

En cuanto al entorno normativo legal y político Zulac, está regido bajo las normativas y leyes establecidas en la constitución nacional, y en cuanto al entorno político Ecuador ha atravesado una desaceleración económica que viene sufriendo la región, en efecto, la economía ecuatoriana se contrajo un -1,6% anual en 2016. Esto como resultado de su elevada concentración en una actividad petrolera con menor rebote del esperado durante 2017. Así, su demanda interna ha caído como resultado de los bajos precios

del crudo, Ecuador puso de manifiesto su dependencia petrolera, y también dejó al descubierto que es una economía excesivamente recargada en el gasto estatal. Por lo que el país ha tenido una pérdida de dinamismo económico reflejado con un grave golpe a las finanzas del país, llevándolo a incurrir en altos niveles de deuda, mayor inestabilidad política, pese a esto las pequeñas, medianas y grandes empresas han surgido, buscando mejorar sus ingresos económicos y estabilidad laboral y comercial.

3.2.4. Análisis del entorno competitivo

Al realizar un análisis competitivo de la empresa Zulac se procede a relacionar a la empresa con su entorno, de esta manera permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

3.2.4.1. Posicionamiento empresarial

3.2.4.1.1. Capacidad innovadora

Zulac S.A., es una empresa con actitud innovadora, ya que es proactiva orientada a obtener resultados cuantificables, cuenta con un entorno laboral estimulante de la innovación y el compromiso de las personas que forman parte de la empresa, buscando estimular la innovación y creación de nuevos productos que sean atractivos y satisfagan la necesidad de los clientes.

3.2.4.1.2. Capacidades del capital humano

Werther y Davis (2008) expresan: “Competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en termino de habilidades, destrezas y actitudes” (p.104). En concordancia con lo que expresan los autores, las capacidades del capital humano son las destrezas en su desempeño laboral; Zulac cuenta con un capital humano joven y proactivo capaces de desempeñar las funciones enmendadas que cumplen con el perfil solicitado por la empresa capaces de desempeñar competencias estructurales y laborales así como también cumplir con las funciones de su cargo.

3.2.4.1.3. Diferenciación del producto

Los productos de la empresa “Zulac S.A” se diferencian a medida que ha crecido la demanda y aceptación de sus productos en el mercado, la empresa posee algunas variedades de productos con características que marcan la diferencia en cuanto a calidad precio y diseño.

3.2.4.1.4. Diferenciación en la producción

La diferenciación de la producción está dada por la técnica quesera utilizada; Zulac mantiene un estrecho vínculo con las técnicas suizas de elaboración de quesos y derivados de la leche, por lo que es un producto con una excelente calidad; la empresa tiene tres líneas de producción, líquida, queso fresco, queso maduro y semi-maduro.

3.2.4.1.5. Relación calidad / precio

La relación existente entre la calidad del producto y su precio es muy considerable debido a que el producto posee características de calidad en cuanto a su elaboración, sabor, contextura, diseño y presentación por lo que se podría decir que el precio del producto es razonable, en la línea líquido y fresco se estima un promedio de \$ 3,00 a \$ 8,00 dólares por producto y en cuanto al queso semi-maduro y maduro el precio oscila entre \$ 10,00 a \$ 15,00 dólares por kilogramo.

3.2.4.1.6. Liderazgo en costes

Zulac maneja liderazgo en costes en algunos de sus productos en relación a la competencia, esta estrategia consiste en buscar y mantener una posición de costes bajos respecto de la competencia, esto permitirá a la empresa obtener unos rendimientos superiores al promedio del sector.

3.2.5. Análisis del entorno social, cultural y ambiental

El ambiente externo de las organizaciones es un tema de interés para todos los involucrados en la administración de una organización y es necesario saber puntualmente los detalles de este para poder tomar decisiones adecuadas que lleven a la organización hacia un buen camino y puedan rendir mejores resultados, es por eso que Zulac es una empresa que contribuye de forma activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental a través de eventos, campañas y la práctica de responsabilidad social empresarial, Zulac S.A. contribuye con \$100,000 aproximadamente en pago a personal y proveedores de la comunidad de Zuleta, Cochas y Pesillo, además por medio de nuestra fundación (Fundación Galo Plaza Lasso) se aporta económicamente al Proyecto de Rescate y Conservación del Cóndor Andino.

3.2.6. Análisis FODA

En la presente investigación es necesario realizar una matriz FODA que sirva como herramienta de estudio de la situación de la empresa Zulac, institución, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

3.2.6.1. Matriz FODA

Para elaborar la matriz FODA de la empresa Zulac S.A. se ha considerado las opiniones de los representantes de la empresa, ya que forman parte de la misma y conocen su trayectoria y realidad, por lo tanto la determinación de los factores internos y externos de Zulac S.A. tienen la aprobación y validación de la empresa, que se detalla en la siguiente matriz.



Figura 4. Diagrama de Matriz FODA

Fuente: Propia.

3.2.7. Estrategias y cruce de factores en la matriz FODA

A continuación, se realiza el cruce estratégico para determinar las estrategias adecuadas, para la aplicación en la empresa.

Tabla 8. Cruce estratégico FODA

INTERNO / EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
PUNTUACION DE INCIDENCIAS O IMPACTOS 0= NINGUNA 1= BAJA 2= MEDIA 3= ALTA 4= MUY ALTA		Alta demanda del producto en mercados internacionales	Potencial crecimiento del consumo mundial de productos lácteos	Acuerdos comerciales con terceros países (grandes importadores)	Fuertes distorsiones en el mercado internacional (subsidios, tasas, B. Arancelarias y no Arancelarias)	tendencia a la baja de los precios internacionales de productos lácteos	Fuerte competencia en el mercado nacional e internacional (Marcas Alternativas)
FORTALEZAS		O1	O2	O3	A1	A2	A3
Calidad del producto	F1	4	4	4	4	3	4
Conocimiento del sector y experiencia en la producción de lácteos	F2	4	4	4	4	3	4
Capacidad instalada acorde al potencial crecimiento de la producción.	F3	4	3	3	3	2	3
SUMA		12	11	11	11	8	11
DEBILIDADES							
Bajo nivel de internacionalización con escasa tradición exportadora	D1	3	3	3	3	2	3
Limitada diversificación de mercados	D2	3	3	3	3	2	3
Falta de conocimiento en mercados internacionales	D3	3	3	3	3	2	3
SUMA		9	9	9	9	6	9

Fuente: Propia.

3.2.7.1. Estrategias

En base a los resultados obtenidos del, cruce estratégico se determina la estrategia adecuada, resultando ser la siguiente:

D+O (estrategia de reorientación)

Implementación de nuevas prácticas en la gestión de la cadena de suministro de la empresa con la implementación de procesos exportación a través de un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. Lo que permite diversificar los mercados logrando diferenciación de los productos exportables, creando mayor valor para el cliente con la reducción de tiempos, costos y generando mayor satisfacción.

3.3. APROVISIONAMIENTO

3.3.1. Proveedores

Zulac S.A., cuenta con una base de datos de proveedores para el aprovisionamiento de materia prima y demás requerimientos para la producción así como también emplea criterios para la selección de los mismos que abarca varios aspectos como: precio, calidad, capacidad de provisión, políticas de responsabilidad social y medio ambiente, tiempo de crédito, inocuidad; de igual forma posee diferentes proveedores para cada tipo de materia prima utilizado en la producción, en la actualidad se cuenta con cinco proveedores, que son de comunidades cercanas ya que esto cumple nuestra política interna de responsabilidad social, y dependiendo los insumos y materiales se tiene uno o dos proveedores por cada ítem.

Es importante mencionar que se hace una valoración sistemática de los proveedores a través de una evaluación anual a todos sus proveedores, los cuales son evaluados en base a una matriz de inocuidad establecida, siguiendo los principios de normas ISO y HACCP.

3.3.2. Gestión de compras

En cuanto a la gestión de compras, Zulac S.A. no cuenta con una política definida de compras pero sí con Instructivos y procedimientos, los cuales definen como se debe realizar las compras adecuadamente bajo medidas pertinentes. Las compras se realizan en base a un presupuesto de ventas anual, y esto se toma como referencia para las futuras adquisiciones los cuales pueden ser diaria, quincenal, mensualmente, bimestral, trimestral, semestral, teniendo muy en cuenta, que en muchos de los casos el tiempo de respuesta del proveedor ya que algunos productos son importados.

3.3.3. Gestión de almacenamiento

En relación con la gestión de almacenamiento de materias primas y demás insumos para la producción, la empresa Zulac S.A., cuenta con una capacidad máxima de acopio de leche en tanques cisterna de 1000 Litros diarios y una la capacidad de almacenamiento en almacén/bodega de 32 m², está diseñado en función del requerimiento de una fábrica láctea es decir con una temperatura de hasta 4°C, con los espacios adecuados y la administración y manejo de materiales es realizada de forma organizada y sistematizada por parte de tres bodegueros encargados del área de bodega.

3.3.4. Gestión de inventarios

La gestión de inventarios garantiza los niveles de suministros correctos para asegurar la continuidad de la producción y la satisfacción del cliente. Las empresas que fabrican y comercializan sus productos deben tener los artículos disponibles para sus clientes, cuando realicen sus órdenes. Para evitar los problemas de desabastecimiento, por lo tanto se debe contar con un buen sistema de control de inventarios en toda la cadena de suministro, que va desde los inventarios de las materias primas hasta los inventarios de los productos terminados listos para su venta.

Zulac S.A. al producir productos perecibles usa un tipo de inventario FIFO, usando el sistema de inventario permanente ya que es indispensable conocer lo siguiente:

- a)** El costo de la mercancía vendida se conoce cada vez que se realiza una venta.
- b)** Es posible conocer el costo de ventas (valor de las mercancías vendidas) en cualquier momento, sin necesidad de recurrir a realizar un inventario físico de las mercancías.
- c)** El inventario final o conteo físico se utiliza básicamente para determinar faltantes o sobrantes de mercancías.
- d)** Debido a que los registros contables de entradas y salidas se realizan directamente en la cuenta contable, esta permanece actualizada, de tal manera que en cualquier momento se conoce el valor del inventario final.
- e)** No necesita discriminar el dato de inventario inicial e inventario final, porque permanentemente según el kardex se conocen las existencias y su respectivo costo.
- f)** El kardex maneja datos a nivel de cantidades como de precios de costo.

Tabla 9. Inventario de materia prima y productos terminados Zulac S.A.

ZULAC 2019							
Inventario por Lote							
Periodo-reporte: 2019/01/01 al 2019/01/31							
Código	Descripción	UM	Bo.	Lote	Stock	F. Elabora	F. Expira
3000013KG	BONDELL 1 KILOS SEMIELABORADO	KG	06	0010142828	1,25	2018/05/03	2018/05/03
			06	0010144528	6	2018/05/08	2018/05/08
	Total Articulo->				7,25		
					0		
3000101UN	ANGOCHAGUA 600 GR SEMIELABORADO	UN	03	0001011319	2	2019/01/03	2019/01/03
			03	0001017619	333	2019/01/17	2019/01/17
			03	0010111119	321	2019/01/28	2019/01/28
	Total Articulo->				656		
					0		
3000103KG	ANGOCHAGUA RUEDA KG SEMIELABORADOS	KG	03	0001011719	217,7	2019/01/04	2019/01/04
			03	0010180818	2,6	2018/08/10	2018/08/10
			03	0010190818	5,9	2018/09/06	2018/09/06
			03	0101113818	79,85	2018/11/09	2018/11/09
			03	0101122718	214	2018/11/28	2018/11/28
	Total Articulo->				520,05		
					0		
3000103UN	ANGOCHAGUA RUEDA SEMIELABORADOS KILOS	UN	03	0001011719	41	2019/01/04	2019/01/04
			03	0010190818	1	2018/09/06	2018/09/06
			03	0101113818	13	2018/11/09	2018/11/09

			03	0101122718	41	2018/11/28	2018/11/28
	Total Artículo->				96		
					0		
3000201UN	DANBO 600 GR SEMIELABORADO	UN	03	0001018119	347	2019/01/18	2019/01/18
			03	0010110519	342	2019/01/25	2019/01/25
	Total Artículo->				689		
					0		
3000202KG	DANBO BLOQUE KILOS SEMIELABORADO	KG	03	0001010819	64,33	2019/01/02	2019/01/02
			03	0001017819	210	2019/01/17	2019/01/17
			03	0101136718	8,32	2018/12/27	2018/12/27
	Total Artículo->				282,65		
					0		
3000203KG	DANBO RUEDA KILOS SEMIELABORADO	KG	03	0001010719	8,2	2019/01/02	2019/01/02
			03	0001015319	142	2019/01/11	2019/01/11
			03	0001017519	217,5	2019/01/17	2019/01/17
			03	0001019819	214	2019/01/23	2019/01/23
			03	0010110619	214	2019/01/25	2019/01/25
			03	0010112519	214	2019/01/31	2019/01/31
			03	0101127318	7,6	2018/12/06	2018/12/06
			03	0101132718	14,06	2018/12/18	2018/12/18
	Total Artículo->				1031,36		
					0		

Fuente: Zulac S.A. (2019)

3.4. PRODUCCIÓN

3.4.1. Capacidad productiva de la empresa

Zulac S.A., cuenta con infraestructura y maquinaria funcional para una producción eficiente, presenta un volumen de producción diario de 6.000 litros y 640 kg. De producto procesado, sin embargo tiene una capacidad máxima de producción de 10.000 litros diarios, cuenta con capital humano que presenta un buen nivel de conocimiento y sobretodo experiencia para las funciones que desempeñan, además la empresa está en capacidad de ampliar el sistema de producción con nueva maquinaria y la reingeniería de procesos para mejorar los tiempos y movimientos, la idea es mantener el mismo número de operarios pero con una producción al menos 50% superior a la actual.

3.4.1.1. Maquinaria

Zulac posee maquinaria de origen es holandés data un año de fabricación de 1975, para el proceso de producción, esta es desactualizada, por lo que representa un limitante en la producción, y se incurre en gastos de reparación, sin embargo se ha adaptado la infraestructura y maquinarias a una producción eficiente, no es la ideal pero es muy funcional. Se prevé la implementación de maquinaria y reingeniería, de cámaras frías, sistemas de desmolde, envasadoras, y cámaras de maduración.

En cuanto a la depreciación de la maquinaria u activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable, el porcentaje de depreciación de las maquinarias es de, 10% anual, con una vida útil de 10 años.



Figura 5. Cámaras de maduración Zulac S.A

Fuente: Imágenes (Zulac S.A, 2019)

3.4.2. Sistemas de producción

El sistema de producción que maneja Zulac son Órdenes de producción para cada batch de producción a través de la combinación de las diferentes actividades:

3.4.2.1. Manejo de recetas

El manejo de recetas le permite desarrollar procesos independientes en los equipos de producción, se pueden manejar fácilmente las múltiples recetas de los quesos, modificar las fórmulas y sus secuencias, y definir los equipos o maquinaria que los lotes pueden utilizar, sin necesidad de ingeniería o de cambios en el sistema de automatización.

3.4.2.2. Administración de la información de producción

Para el proceso de producción se necesita información sobre la actividad y la calidad de los lotes, los materiales utilizados, los procedimientos ejecutados para fabricar el producto así como también las condiciones de proceso que existieron mientras el producto se estaban haciendo.

Además recopila los datos pertinentes, y construye una representación histórica de las operaciones manuales y automatizadas que se produjeron durante la producción por lotes.

3.4.3. Programación y control de la producción

3.4.3.1. Planificación

La empresa Zulac S.A. realiza una planificación y programación de la producción, de manera que permite producir más, de una manera más eficiente, utilizando un manejo de órdenes de compra o pedidos, con plazos establecidos, y mejorar así la capacidad para utilizar los equipos de producción más eficientemente. Provee acceso a los plazos para la entrega del producto.

3.4.3.2. Control

Zulac S.A. ejerce una supervisión de unidades y control de procesos de producción, con la revisión de maquinaria, los equipos y materiales necesarios, o los requisitos de información, recetas e indicaciones para la preparación, así como también la capacidad de producción y el tiempo requerido, el control de supervisión y el nivel de secuencia de las actividades se realiza por parte del líder en producción.

3.4.3.3. Seguimiento

Establece procedimientos para supervisar, reunir, y documentar todo tipo de información, según requiere las normas de la empresa y las normas ISO 22000 que regulan la gestión de inocuidad alimentaria. Así como también Los niveles y normas de seguridad establecidos.

3.4.4. Proceso de elaboración de los productos

El proceso de elaboración de quesos consiste en las siguientes etapas las cuales son: recepción y pasteurización, elaboración, tiempo en salmueras, maduración, lavado, parafinado, empaque y embalaje.

En cuanto al tiempo de producción para cada tipo de producto es el siguiente:

- a) Quesos: 20- 30 días
- b) Crema: 5 – 10 días
- c) Leche Pasteurizada: 1- 2 días

3.4.5. Producto

3.4.5.1. Características del producto

Los productos de la empresa Zulac, poseen características tangibles en cuanto a peso, tamaño, color del empaque y marca; características psicológicas en cuanto a calidad precio y diseño, debido a que los productos son elaborados con las mejores técnicas Suizas de elaboración de quesos y derivados de la leche, que le dan a los quesos maduros una consistencia, sabor, aroma y textura propios de la hacienda Zuleta y con una característica de utilidad ya que son alimentos saludables, obteniendo resultados organolépticos superiores a los de la competencia.

3.4.5.2. Líneas del producto

La empresa tiene tres líneas de producción:

- **LIQUIDO:** crema de leche
- **FRESCO:** 2 variedades en 4 presentaciones
- **MADURO:** 14 variedades en más de 30 presentaciones

Entre los cuales se destacan los quesos; Danés, Argentinos, Holandeses, Italianos, Franceses y de denominación propia. Por cada variedad de productos existen al menos 3 presentaciones, justamente pensando en las necesidades del cliente y el segmento en el cual se va a comercializar.

3.4.5.3. Matriz Boston Consulting Group

Para el análisis y evaluación de la cartera de negocios de la empresa Zulac, se ha considerado oportuno el análisis de las ventas de los años 2017 y 2018 de todos los productos “hacienda Zuleta”. (Ver anexo No. XX)

El objeto es decidir que unidades deben ser desarrolladas, explotadas o abandonadas, para ello se elaboró una matriz BCG en donde se determinó la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de cada producto, lo que ha permitido definir cuáles son los productos incógnita, estrella, vaca lechera y perros para poder adoptar decisiones y asignar los recursos necesarios a los productos que lo requieran; a continuación se desarrolla la matriz BCG de los productos de la empresa Zulac S.A.

Tabla 10. Análisis de ventas Zulac S.A.

PRODUCTO	2017				2018				PARTICIPACIÓN RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO
	UNIDADES	%	VENTAS	%	UNIDADES	%	VENTAS	%		
Angochagua 600 g.	11.504	4%	74.426	7%	10.480	4%	71.402,00	7%	0,41	-4%
Angochagua Porción 300 g.	6.814	2%	22.926	2%	7.853	3%	25.542,00	2%	0,15	4%
Bondell 500 g.	12.032	4%	65.422	6%	12.138	4%	68.997,00	6%	0,39	5%
Danbo 600 g.	13.605	5%	87.563	9%	12.760	4%	86.901,00	8%	0,50	-1%
Danbo Porción 300 g.	10.276	3%	34.118	3%	13.566	5%	43.615,00	4%	0,25	13%
Danbo Rebanado 152 g.	18.510	6%	32.369	3%		0%		0%	-	-43%
Don Galo Porción 300 g.	4.199	1%	16.063	2%	4.140	1%	15.605,00	1%	0,09	-1%
Fiesta Mix Zuleta	2.594	1%	8.913	1%	7.278	2%	28.508,00	3%	0,16	26%
Fresco Fresco 300 g.	12.758	4%	24.394	2%	5.449	2%	11.347,00	1%	0,06	-18%
Fresco La Zuleteña 500 g.	67.359	23%	191.816	19%	61.449	21%	175.226,00	16%	1,72	-22%
Fresco La Zuleteña 100 g.	1.963	1%	1.397	0%		0%		0%	-	-2%
Gouda 400 g.	2.031	1%	7.062	1%	12.938	4%	45.884,00	4%	0,26	52%
Hierbas rebanado 200 g.	14.820	5%	35.279	3%	18.478	6%	42.378,00	4%	0,24	10%
Hierbas rebanado 300 g.	5.381	2%	16.944	2%	4.380	1%	13.707,00	1%	0,08	-4%
Mini Mix 300 g.	12.755	4%	66.910	7%	9.090	3%	48.815,00	5%	0,28	-24%
Mini mix Gouda Zuleta 300 g.	1.366	0%	7.215	1%	4.789	2%	27.513,00	3%	0,16	27%
Mix 600 g.	13.951	5%	102.349	10%	13.601	5%	102.149,00	9%	0,58	0%
Pategras 600 g.	11.145	4%	73.005	7%	11.356	4%	78.512,00	7%	0,45	7%
Pategras Porción 300 g.	8.050	3%	26.761	3%	9.182	3%	29.555,00	3%	0,17	4%
Queso Semimaduro Cheddar 150 g.	25.391	9%	42.900	4%	25.291	8%	43.380,00	4%	0,25	1%
Queso Semimaduro Danbo 152 g.	6.352	2%	10.625	1%	13.030	4%	22.058,00	2%	0,13	15%
Queso Semimaduro Holandes 150 g.	22.752	8%	37.779	4%	17.389	6%	29.375,00	3%	0,17	-11%
Rallado Mix Zuleta	1.841	1%	4.343	0%	8.443	3%	24.053,00	2%	0,14	26%
Zuleta Blue Porcion 125 g.	10.650	4%	28.986	3%	10.648	4%	31.572,00	3%	0,18	3%
Queso Danbo Escalonado 200 g.	0	0%	0	0%	404	0%	928,00	0%	0,01	1%
Queso Hierbas Escalonado 200 g.	0	0%	0	0%	420	0%	901,00	0%	0,01	1%
Queso Cheddar Escalonado 200 g.	0	0%	0	0%	416	0%	877,00	0%	0,01	1%
Gouda Porción 300 g.	0	0%	0	0%	1.279	0%	3.947,00	0%	0,02	5%
Gouda Pack Porción 300 g.	0	0%	0	0%	806	0%	5.983,00	1%	0,03	8%
Hierbas Porcion 300 g.	0	0%	0	0%	640	0%	1.706,00	0%	0,01	2%
TOTAL	298.099	100%	1.019.565	100%	297.693	100%	1.080.436,00	100%		6%

Fuente: Propia.

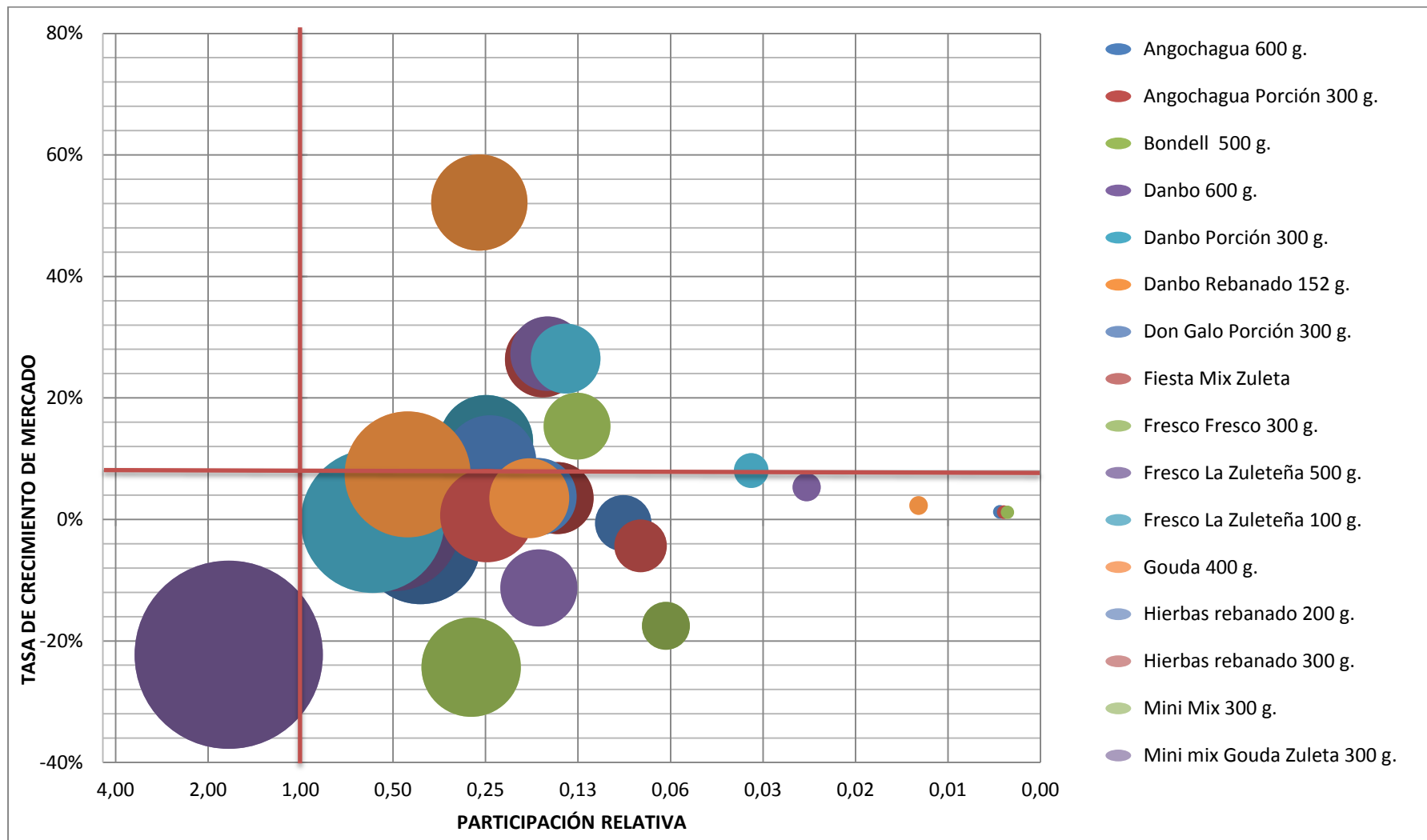


Figura 6. Matriz BCG

Fuente: Propia.

En base a la matriz BCG se ha determinado que la empresa posee una gran cantidad de productos incógnita ya que en muchos casos son productos nuevos que se están introduciendo al mercado como: Queso Danbo Escalonado 200 g. Queso Hierbas Escalonado 200 g. Queso Cheddar Escalonado 200 g. Gouda Porción 300 g. Gouda Pack Porción 300 g. Hierbas Porción 300 g. entre otros, sin embargo estos productos son los que se debe desarrollar e invertir para transformarlos en productos estrella, en cuanto a producto vaca lechera tenemos: Fresco la Zuleteña 500 g. ya que es el producto que genera mayor cantidad de recursos económicos por lo que es importante mantenerlo y finalmente encontramos la mayor cantidad de productos en el cuadrante perros, estos permiten obtener una rentabilidad inmediata como podemos observar el producto Mix 600 g. se encuentra en este cuadrante sin embargo presenta una cantidad de \$ 102.149.00 en ventas una cantidad elevada con relación a los demás productos, por lo que no es necesario su abandono o diversificación, a estos productos se los debe explotar e innovar para mejorar los ingresos y la participación del mercado.

3.4.5.4. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado, este se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive, las cuales permiten analizar todo lo que ocurre en cada periodo y de esta manera proponer estrategias para maximizar sus ventas y prolongar su tiempo de vida; para el análisis del ciclo de vida de los productos de la empresa Zulac se ha considerado el análisis de las ventas de los ocho últimos años correspondientes al producto “Fresco la Zuleteña 500 g.” debido a que es el producto con mayor cantidad en ventas, con el mismo se pretende iniciar la comercialización y distribución física internacional, por lo tanto es importante conocer en qué etapa se encuentra el producto y que acciones debemos tomar.

Tabla 11. Análisis evolución de ventas Zulac S.A.

QUESO FRESCO LA ZULETEÑA			
AÑO	UNIDADES	VENTAS	P. UNITARIO
2010	45.927	137.781	3,00
2011	58.490	163.772	2,80
2012	55.678	164.250	2,95
2013	63.955	185.469	2,90
2014	69.125	197.007	2,85
2015	65.744	187.370	2,85
2016	65.000	185.250	2,85
2017	67.359	191.816	2,85
2018	61.449	175.226,00	2,85

Fuente: Zulac S.A. (2019)

3.4.5.4.1. Ciclo de vida del producto

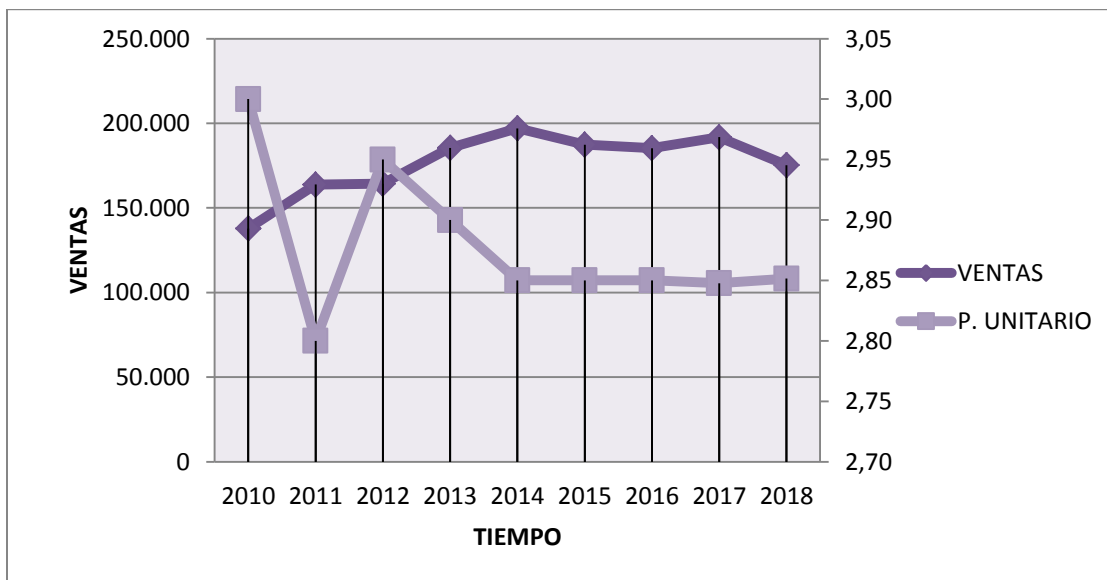


Figura 7. Esquema del ciclo de vida del producto

Fuente: Propia.

En este sentido se puede determinar que el producto “Queso fresco la zuleteña” se encuentra en la fase de madurez, porque presenta las siguientes características: mayor número de ventas, mayores márgenes de beneficio, el producto está posicionado dentro del mercado nacional, es muy demandado por el cliente y la empresa está en la capacidad de fabricar más de forma eficiente, además es un referente en el sector lácteo, por lo que es importante explotar todos los beneficios y prolongar la vida del producto.

3.4.6. Control de calidad del producto

3.4.6.1. Control de materias primas

Los criterios empleados para la determinación de la composición físico-química como microbiológica de materia prima receptada por la empresa Zulac son los siguientes: prueba de alcohol, es una prueba preliminar a la de acidez; prueba de acidez, determinación de antibióticos; lacto fermentación; y la determinación de grasa, estos procedimientos aplicados permiten la detección de contaminantes en leche, así como la determinación de los principales parámetros de composición, para estimar la calidad de la leche y estos son: libre de agua añadida y de materias extrañas; estructura, viscosidad y tamaño del glóbulo de grasa, color, olor y sabor normales; componentes mayoritarios y traza dentro de los intervalos normales de composición; bajo recuento microbiano; libre de microorganismos patógenos originales o por contaminación.

3.4.6.2. Control del proceso

Zulac, realiza un control de calidad durante el proceso de elaboración del producto, ya que es fundamental para obtener productos terminados de excelente calidad, en este proceso se verifica que se cumplan con todas las normas de higiene y seguridad necesarios para obtener productos sanos y saludables, ausentes de contaminación, por lo tanto durante la fabricación se realiza los controles necesarios tanto al personal como al proceso bajo la aplicación de las normas ISO Y HACPP.

A continuación se muestra un diagrama de los procesos para la elaboración de los productos de la empresa Zulac S.A.



Figura 8. Diagrama del proceso de elaboración del producto Zulac S.A.

Fuente: Propia.

Seguidamente es preciso presentar un Diagrama del proceso productivo que se lleva a cabo en la empresa Zulac S.A.



Figura 9. Diagrama del proceso productivo Zulac S.A.

Fuente: Propia.

3.4.6.3. Control del proceso elaborado

Las grandes diferencias de sabor y textura de los quesos se deben al tipo de leche utilizada, al proceso de elaboración y al tiempo de maduración. Como norma general, mientras más viejo sea el queso, más fuerte será su sabor, más seca su textura y más tiempo se conservará.

3.4.6.3.1. Texturas

Se realiza un control de calidad en cuanto a texturas, donde podemos encontrar quesos de textura blanda que por lo general son los que pertenecen a la línea de quesos frescos ya que su periodo de maduración es muy corto o nulo, su pasta es untuosa y no tienen cáscara, lo que hace que algunos sean protegidos con parafina por su vulnerabilidad ante los agentes externos. De igual forma encontramos los quesos de

textura semiblanda o semimaduros, estos maduran más tiempo, por lo cual son menos húmedos, más duros y mantienen la forma cuando se cortan, su consistencia es firme pero elástica y son de sabor suave y bien definido. Y finalmente tenemos los quesos maduros su periodo de maduración es prolongado, poseen gran cantidad de grasa y poca humedad, entre un 27 a un 35% de agua, pueden tener sabores suaves o fuertes y texturas flexibles o desmenuzadas.

3.4.6.3.2. Aromas

Zulac S.A. realiza el control de calidad en aromas, en base a los años de experiencia para lo cual se utiliza las siguientes técnicas: Captar el olor primario del queso tanto en la corteza antes de abrirlo como en el momento de cortarlo, el olor como la intensidad del mismo se pueden percibir cuando se acerca el queso a la nariz dicha intensidad puede ser baja como en los quesos frescos o muy alta en los quesos maduros especialmente en azules; los olores primarios del queso provienen principalmente del tratamiento externo de la corteza y en segundo término, del tipo de leche y del sistema de elaboración empleados y la segunda forma de captar su olor es al ingerirlo.

3.4.6.3.3. Cumplimiento de los parámetros

Zulac cumple con los parámetros de calidad y la aplicación de la norma ISO 9001, ISO 22000 ,estándar desarrollado por la Organización Internacional de Normalización sobre la seguridad alimentaria (2019), durante el transcurso de toda la cadena de suministro, con el fin de: Asegurar la protección del consumidor y fortalecer su confianza; Reforzar la seguridad alimentaria; Fomentar la cooperación entre las industrias y los gobiernos y Mejorar el rendimiento de los costos a lo largo de la cadena de suministro, además nuestra fábrica está certificada por Buenas Prácticas de Manufactura, cumple con los requisitos para buenas prácticas de fabricación y desarrolla un sistema HACCP.

3.4.7. Gestión de los residuos

La producción de lácteos genera importantes cantidades de residuos contaminantes, cuyo impacto ambiental se produce a través del vertido de efluentes líquidos que contienen un alto nivel de carga orgánica. Sin embargo Zulac S.A. emplea un tratamiento adecuado, que se le da a los residuos sólidos y efluentes líquidos emitidos durante el proceso de producción, dándole un uso de forma correcta es así que, para los desechos sólidos se los convierte en compost (abono orgánico) y los desechos líquidos son utilizados en planta de tratamiento de aguas residuales.

3.4.8. Marketing

3.4.8.1. Diseño

En cuanto a diseño y presentación los productos “Hacienda Zuleta”, poseen una excelente presentación lo que diferencia al producto del de la competencia, su diseño es llamativo y está acorde con las necesidades del cliente, por cada variedad de productos existen al menos 3 presentaciones, justamente pensando en el cliente y el segmento de comercialización.



Figura 10. Diseño de los productos “Hacienda Zuleta”

Fuente: Zulac S.A (2019)

3.4.8.2. Etiquetas

Zulac S.A. cumple con los requisitos que exige el reglamento técnico ecuatoriano RTE y INEN 022 y las normas técnicas ecuatorianas sobre rotulado de productos alimenticios para el consumo humano, que contiene la descripción del producto, tabla nutricional y sistema grafico de la etiqueta que contiene especificaciones químicas, físico químicas y de laboratorio realizados al producto, de igual forma contiene semaforización y el tiempo de vida útil del producto.



Figura 11. Etiqueta de los productos “Hacienda Zuleta”

Fuente: Zulac S.A (2019)

3.4.8.3. Técnicas de merchandising

Es importante manejar técnicas de merchandising por parte de Zulac como empresa fabricante, ya que se identifica principalmente con las técnicas de comunicación y promoción efectuadas sobre el cliente con el objetivo de conseguir una adecuada presencia de sus productos en el punto de venta, de manera que se optimice las ventas, el merchandising tiene, básicamente, dos ventajas para el fabricante: el bajo

coste, frente al presupuesto que exigen otras acciones de comunicación; y el poder de influir directamente en las últimas etapas del proceso de compra.

Zulac S.A. utiliza las siguientes técnicas de merchandising que engloban puntos importantes, como es el diseño empaque y embalaje del producto con colores y presentaciones que llamen la atención del cliente, de igual forma se ha realizado estudios de mercado ya que es importante conocer a quien está dirigido el producto, el tipo de cliente y el mercado objetivo, de igual forma es importante innovar, crear nuevos productos y surtidos, promocionar los productos, la participación en ferias de exposición y degustación con el fin de dar a conocer el producto e incrementar las ventas del mismo.

3.4.9. Embalaje

El proceso de empaque juega un papel muy importante en la comercialización del producto. Ofrece protección del producto desde el momento de ser envasado hasta su consumo final, soporta el manipuleo de la carga, descarga, almacenamiento, transporte. Además, el empaque tiene gran valor como medio de difusión de la marca, promoviendo el consumo del producto.

3.4.9.1. Tiempo

En el proceso de embalaje de los productos “Hacienda Zuleta” se utiliza una maquina envasadora al vacío por la que pasan los productos durante un tiempo de seis segundos.

3.4.9.2. Elección de los envases

El empaque y embalaje de los productos Zulac se lo realiza de tal manera que esté adecuado al producto en cuanto a forma y tiempo de conservación, los productos Zulac son empacados y envasados con las mejores técnicas mostrando una apariencia limpia agradable y sobre todo protegiendo el producto contra el ataque microbiano, de gases y factores externos por lo cual el tipo de material utilizado en el proceso productivo es; una película de acetato de polivinilo, que contribuye a regular la humedad durante la maduración y protege al queso contra los microorganismos y en cuanto al empaque

final los quesos maduros son empacados al vacío, se utiliza una capa de parafina impermeable a la humedad, para proteger el queso después de la maduración contra microorganismos y contra daños materiales durante la manipulación. Los quesos frescos se empacan en láminas con alta barrera al oxígeno y los productos líquidos en fundas plásticas, además en ocasiones se forman juegos o mix de productos; el empaque asegura que el producto pueda ser conservado en los diferentes lugares y consumido de una correcta manera por el cliente, evita la contaminación o mezcla de olores así como también detiene el proceso de maduración en el punto deseado y le da una mejor presentación.

3.4.9.3. Información de la etiqueta

La etiqueta es una parte fundamental del producto, sirve para identificarlo, describirlo, diferenciarlo, dar un servicio al cliente y por supuesto, también para cumplir con las leyes, normativas o regulaciones establecidas. Los productos Hacienda Zuleta llevan una etiqueta integrada al embalaje del producto de tipo persuasiva y descriptiva ya que denotan la marca “Hacienda Zuleta” con el logotipo y colores vistosos y contiene la información básica de elaboración, información nutricional y las características del producto así como fecha de elaboración y fecha de caducidad.

3.4.10. Almacenaje

El almacenaje es una parte de la logística que incluye las actividades relacionadas con el almacenamiento de productos terminados.

3.4.10.1. Temperatura idónea en las estancias

La temperatura Controla la actividad de los microorganismos involucrados y enzimas es por eso que debe mantenerse constante en el proceso de producción ya que ayuda a la conservación del producto, el suministro del frío en los productos lácteos debe ser entre 2 °C y 5 °C.

3.4.10.2. Diseño y layout del almacén

El almacén de productos está diseñado en función del requerimiento y estándar de una fábrica láctea es decir cuenta con un área de 66 m², con una temperatura de hasta 4°C, que tenga fácil acceso y con estanterías que permitan identificar a los productos con sus respectivos lotes de manera fácil para optimizar el tiempo de despacho, está configurado en cuanto a determinación de espacios, distribución de las existencias adecuados, punto de recepción y despachos normales con accesos.

3.4.10.3. Optimización y aprovechamiento del espacio

La optimización y aprovechamiento de espacios en el área de cuartos fríos, se realiza en función de la experiencia, se evalúa la actual capacidad y se elaboran proyectos de ampliación o cambio de equipos para las cámaras frías.

3.4.10.4. Sistema de gestión almacén, stocks, preparación de pedidos

El tratamiento de las mercaderías en cuanto a gestión de almacén, stocks y preparación de pedidos, se realiza con una planificación semanal de la producción, se selecciona del equipo de manipulación según normas de seguridad y para los procedimientos de preparación de los pedidos se realiza en base a los instructivos Internos de planta Zulac S.A., con información de stocks disponibles en tiempo real, los cuales son responsabilidad de cada líder de área.

3.5. DISTRIBUCIÓN

3.5.1. Comercialización

3.5.1.1. Determinación del costo de producción

La determinación del costo de producción está dado y controlado mediante las órdenes de producción con hojas diarias de proceso en las cuales se evidencia todas las materias primas e insumos utilizados, en base a lo que se calcula los costes empleados por producto terminado; en cuanto a los márgenes de utilidad aceptables son entre el 65 y 70% de manera que genere rentabilidad a la empresa.

3.5.1.2. Determinación del precio de venta

La determinación del precio de venta del producto está dado por factores como la demanda del producto, calidad, marca, prestigio, tendencia del mercado etc. Es por eso que el precio de los productos “Hacienda Zuleta” es razonable y accesible, en la línea líquido y fresco se estima un promedio de 3,00 a 8,00 dólares por producto y en cuanto al queso semi-maduro y maduro el precio oscila entre 10,00 a 15,00 dólares por kilogramo.

3.5.1.3. Selección de clientes segmentación de mercado

La estrategia de Zulac en cuanto a selección de clientes y segmentación de mercado, es aplicar una mercadotecnia diferenciada que consiste en identificar como mercados meta a dos o más grupos diferentes, esta estrategia también denominada estrategia de varios segmentos o de segmentación múltiple, ayuda a la empresa a desarrollar una variedad diferente del producto básico para cada segmento y a su vez, arroja como resultado un mayor volumen de ventas. Con esta alternativa estratégica, se considera que el mercado total se compone de segmentos más pequeños con diferencias tan notables por lo que Zulac S.A. ha ido mejorando sus recetas en base a gustos y preferencias del cliente, aplicando estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

La empresa Zulac S.A. segmenta su mercado y lo hace en base a una segmentación geográfica ya que los productos se distribuyen en las ciudades más grandes del país como es Quito con un 80%, Guayaquil con 18%, Cuenca y otros en un 2%; una segmentación demográfica por lo que el producto está dirigido a personas de 18 a 65 años económicamente activos y una segmentación socioeconómica y psicografica debido a que los principales consumidores son personas de clase media y clase alta ya que sus gustos y preferencias son diferentes, así como también los extranjeros y el segmento HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering).

3.5.1.4. Investigación de mercados internacionales (matriz Ansoff)

Se procede a realizar una investigación de mercados a través del análisis de datos estadísticos referentes a las importaciones y exportaciones de quesos frescos realizadas a nivel mundial durante los años 2017 y 2018, lo que permitirá direccionar nuestro plan de logística para la distribución física internacional así como también definir un mercado específico para la comercialización de los productos “hacienda Zuleta”.

Para la elección del mercado se evaluó cuatro países que se encuentran entre los principales importadores de quesos frescos, a través de un análisis de datos estadísticos obtenidos de TRADE MAP (2019) en donde se detalla datos y valores de importación y exportación, así como también volúmenes, tasas de crecimiento, y cuotas de mercado, en la matriz se consideró la siguiente tabla de calificación al mercado:

Tabla 12. Ponderación

CALIFICACIÓN	CRITERIO
0	No aceptable
1	Nivel bajo de aceptación
2	Poco aceptable
3	Moderadamente aceptable
4	Aceptable
5	Muy aceptable

Fuente: Propia.

Tabla 13. Datos estadísticos investigación de mercados

SECCION I	ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL					
CAPITULO 04	LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS; HUEVOS DE AVE; MIEL NATURAL; PRODUCTOS COMESTIBLES DE ORIGEN ANIMAL, NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE.					
PRODUCTO	04.06 QUESOS Y REQUESON					
PARTIDA ARANCELARIA	04.06.10.00.00 QUESO FRESCO (SIN MADURAR), INCLUIDO EL DEL LACTOSUERO Y REQUESON					
AÑO EVALUADO	2017- 2018					
FACTOR	PAISES A EVALUAR					
EXPORTACIONES 2017	FRANCIA	ESTADOS UNIDOS	COLOMBIA	PERÚ	BRASIL	CHILE
Exportaciones de “Queso fresco” ecuatorianas (USD)	0	506	0	0	0	0
Principales destinos de las exportaciones ecuatorianas y cantidad exportada (en toneladas)	0	113	0	0	0	0
EXPORTACIONES 2018						
Exportaciones de “Queso fresco ecuatorianas” (USD)	0	0	0	0	0	0
Principales destinos de las exportaciones ecuatorianas y cantidad exportada (en toneladas)	0	0	0	0	0	0
IMPORTACIONES 2017	FRANCIA	JAPÓN	REPUBLICA DE COREA	SUIZA	BRASIL	CHILE
Importaciones de “Queso fresco” (USD)	435.933	387.377	333.933	327.431	65.682	51.977
Cantidad de “Queso fresco” importada (en toneladas)	103.971	94.109	83.555	24.086	17.845	13.811
IMPORTACIONES 2018						
Importaciones de “Queso fresco” (USD)	461.595	436.686	339.902	131.291	56.250	59.674
Cantidad de “Queso fresco” importada (en toneladas)	103.674	96.601	84.626	25.424	16.604	29.940
ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES 2019						
Acuerdo regional de apertura de mercados a favor del Ecuador AR.AM N° 2 (decisión 416)						
Acuerdo de complementación económica entre la república de Chile y la república del Ecuador AAP.CE N° 65 (Resolución 252 ALADI)						
Acuerdo de complementación económica entre estados parte del MERCOSUR y países miembros de la CAN AAP.CE N° 59 (Resolución 252 ALADI)						
Acuerdo regional relativo a la preferencia arancelaria regional AR.PAR N° 4						
Acuerdo comercial multipartes entre la unión europea y Ecuador (Queso fresco excluido del acuerdo) y SGP Japón, Corea del Sur						

Fuente: TRADE MAP (2019)

En el enfoque siguiente se procede a realizar una matriz Ansoff, con la finalidad de establecer estrategias que nos ayuden a identificar oportunidades de crecimiento y mercado con las unidades de negocio de la empresa Zulac S.A.



Figura 12. Diagrama de matriz Ansoff

Fuente: Propia.

Tabla 14. Selección de mercado

CRITERIOS	PONDERACIÓN	FRANCIA		ESTADOS UNIDOS		BRASIL		CHILE	
Barreras arancelarias	25%	3	0.75	5	1.25	4	1	5	1.25
Barreras para arancelarias	25%	3	0.75	3	0.75	4	1	5	1.25
Certificados	50%	2	1	3	1.50	4	2	4	2
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	100%	2.50		3.50		4		4.5	
Factores físicos	20%	5	1	5	1	5	1	5	1
Factores económicos y políticos	20%	5	1	5	1	5	1	5	1
Apertura internacional de mercado	60%	4	2.4	4	2.4	3	1.8	5	3
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	100%	4.4		4.4		3.8		5	
Seguridad de las inversiones	50%	5	2.5	5	2.5	5	2.5	5	2.5
Problemas de financiamiento	25%	4	1	4	1	4	1	4	1
Seguridad de las transacciones	25%	4	1	3	0.75	4	1	4	1
INDICADORES CUALITATIVOS	100%	4.50		4.25		4.50		4.50	
TOTALES		11.4		12.15		12.3		14	
CRITERIO	PONDERACION								
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	50%	2.50		3.50		4		4.5	
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	30%	4.4		4.5		3.8		5	
INDICADORES CUALITATIVOS	20%	4.50		4.25		4.50		4.50	
TOTAL	100%	2.35		3.95		4.1		4.65	

Fuente: Propia.

3.5.1.5. Mercado objetivo

Se ha determinado como mercado objetivo el país Chile, ubicado en el extremo suroeste del continente americano, es uno de los países con mayor crecimiento económico en la región, la relación comercial entre Chile y Ecuador se ha profundizado en los últimos años, muestra de aquello, está en vigencia el Acuerdo de Complementación Económica ACE N° 65, con el fin de mejorar y facilitar las operaciones comerciales entre estos dos países. La relación comercial entre Ecuador y Chile se ha desarrollado principalmente en industrias tales como alimentos, metales, derivados del petróleo, papel y bebidas, en total se exportan a Chile productos de 371 partidas arancelarias distintas, por lo que se busca ampliar la oferta exportable hacia Chile incentivando el comercio entre ambos países.

3.5.1.6. Caracterización

Chile es un mercado muy abierto, en el que existe una gran variedad de proveedores de diferentes países que tratan de satisfacer las necesidades del país, se puede considerar, que el mercado chileno es uno de los más competitivos y desarrollados de toda América Latina. Lo que está determinado por el desarrollo comercial en exportaciones e importaciones Chilenas. En este aspecto, se puede decir que Chile posee una economía abierta orientada a la exportación y el libre comercio con un poder de negociación frente a terceros, similar al de los países desarrollados. Chile es un mercado globalizado que permite el acceso al mercado con barreras arancelarias prácticamente inexistentes, siendo su arancel máximo un 6% y un IVA de 19%, Las principales barreras están dadas en los aspectos fitosanitarios y las regulaciones alimentarias, Chile para proteger su patrimonio fitosanitario, es estricto en el ingreso de este tipo de producto y por tanto tiene una normativa exigente, pero absolutamente abordable. Además existen Tratados y acuerdos comerciales con muchos países.

3.5.1.7. Tendencia del producto en el mercado objetivo

En Chile, el consumo de leche y sus derivados alcanza cerca de 151,6 litros per cápita durante el año 2018, entre los que destaca la ingesta de quesos y quesillos con 9,6 kg equivalente a 71,5 litros de leche; leche fluida de todos los tipos con 28 litros per cápita

al año; yogurt y leche cultivada con 14 litros; y otros productos como la mantequilla, manjar, crema y otros, equivalentes a 38,1 litros de leche por persona en el año.

El consumo de quesos se ha transformado en los últimos años, de la mano de los ingresos económicos de las familias y los cambios en los hábitos de consumo. El consumo de quesos ha sido apoyado por campañas públicas de promoción de los productos lácteos, es por eso que cada vez se demandan quesos de mayor calidad, existe una preferencia creciente por las nuevas variedades y formas de presentación. Los principales puntos de venta de quesos en Chile son los supermercados, almacenes, e hipermercados, en este ámbito se destacan las diferentes marcas por lo que la presentación del producto es fundamental con un envase atractivo y diferentes presentaciones del producto de manera que sea la adecuada para satisfacer las necesidades del cliente y el segmento al que se quiere vender, asimismo se debe dar mucha importancia al etiquetado del queso puesto que el consumidor demanda cada vez más información sobre contenidos nutricionales y procesos de elaboración.

Con el fin de satisfacer la demanda de este producto, las importaciones chilenas de queso han crecido notablemente a lo largo de los últimos años, y sus principales proveedores son los siguientes como puede apreciarse en gráfico.

Tabla 15. Principales países proveedores de queso fresco a Chile

PAISES EXPORTADORES	VALOR IMPORTADO 2014	CANTIDAD IMPORTADA 2014	VALOR IMPORTADO 2015	CANTIDAD IMPORTADA 2015	VALOR IMPORTADO 2016	CANTIDAD IMPORTADA 2016	VALOR IMPORTADO 2017	CANTIDAD IMPORTADA 2017	VALOR IMPORTADO 2018	CANTIDAD IMPORTADA 2018	PORCENTAJE DE PARTICIPACION 2018
Estados Unidos	25.778	6.107	27.533	6.873	28.027	8.137	31.331	8.325	35.287	17.651	59%
Argentina	7.216	1.439	6.496	1.689	6.987	2.029	9.354	2.486	9.984	3.277	17%
México	0	574	199	585	0	386	4.231	388	5.520	2.293	9%
Uruguay	148		174	5	657	0	606	1.124	1.508	1.901	3%
Perú	35	40	381	48	620	191	1.225	161	1.444	1.529	2%
Brasil	2.225	1	1.556	2	1.329	26	1.461	99	1.271	850	2%
España	67	8	74	83	56	180	105	326	999	584	2%
Colombia	366	7	598	9	800	16	939	28	905	541	2%
Italia	537	21	468	34	482	232	636	250	720	373	1%
Austria	0	27	0	29	0	140	0	169	714	284	1%
Australia	149		319		315		383		580	216	1%
Francia	26	38	26	75	89	91	371	102	352	176	1%
Alemania	17	10	449	12	674	14	1.076	13	263	175	0%
Dinamarca	112	4	148	110	47	196	49	286	109	84	0%
Países Bajos	0		0		0		113	30	17	6	0%
Nueva Zelandia	0		0		1	0	0		1	0	0%
Bélgica	2	0	0		0		0		0		0%
Canadá	0		0		0		87	23	0		0%
Grecia	0		0		3	1	8	2	0		0%
TOTAL	36.678	8.276	38.421	9.554	40.087	11.639	51.975	13.812	59.674	29.940	

Fuente: TRADE MAP (2019)

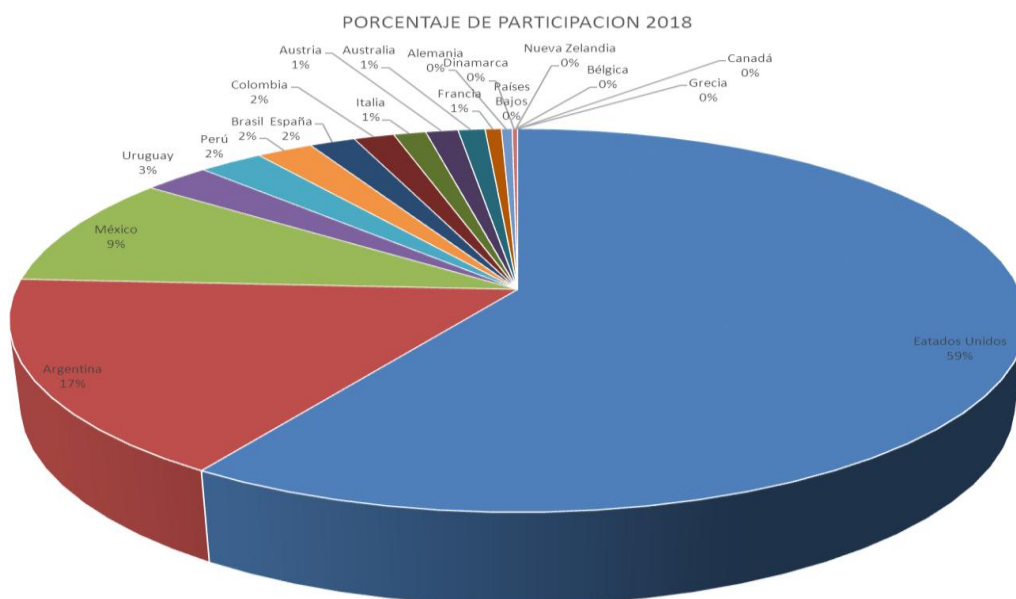


Figura 13. Diagrama circular del porcentaje de participación exportado a Chile

Fuente: Propia.

3.5.2. Gestión de la distribución física internacional

3.5.2.1. Canales de distribución

Un canal de distribución es la ruta que cada empresa escoge para llevar sus productos al consumidor final de la forma más completa, eficiente y económica posible, en la actualidad la empresa Zulac emplea dos canales de distribución, el Canal directo para ventas a cadenas de comidas, hoteles y restaurantes, y el Canal indirecto mediante intermediarios (cadenas de Supermercados).

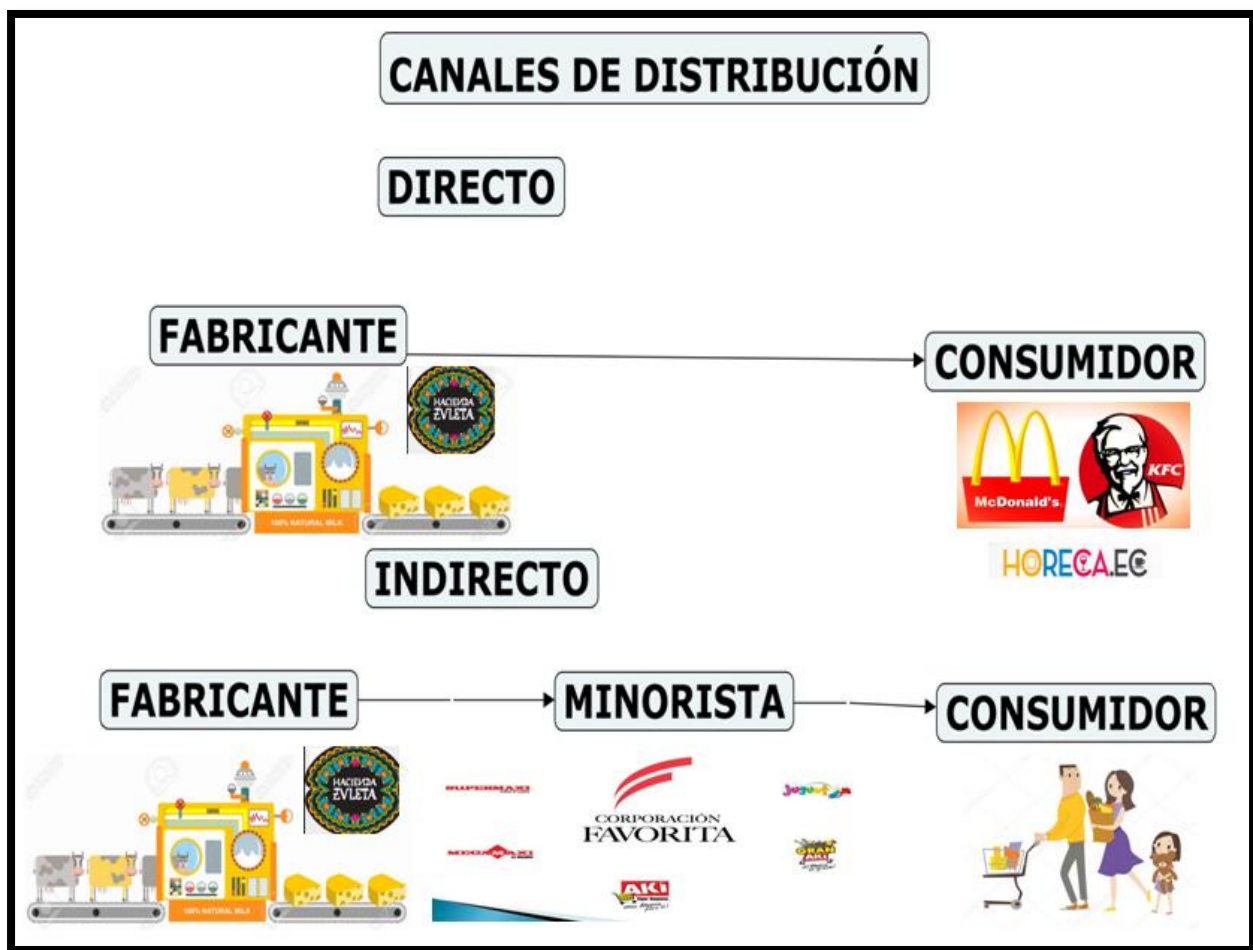


Figura 14. Canal de distribución empresa Zulac S.A

Fuente: Propia.

También debe señalarse que para ejercer la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A., se pretende utilizar un canal de distribución indirecto por medio de el régimen aduanero de exportación definitiva que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legislación vigente, el canal de distribución o camino seguido en el proceso de comercialización internacional de los quesos Hacienda Zuleta es el siguiente:

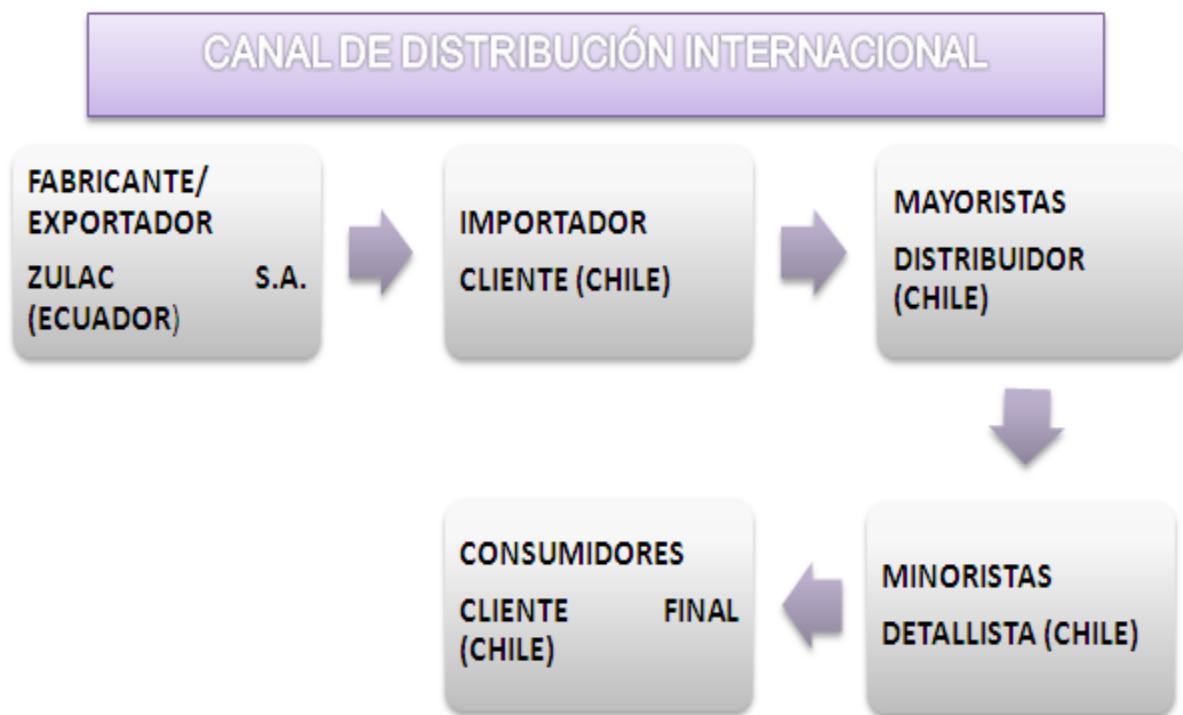


Figura 15. Canal de distribución internacional

Fuente: Propia.

3.5.3. Cadena DFI

El proceso de distribución física internacional que se va a desarrollar, comprende el conjunto de operaciones necesarias para desplazar la carga o mercancía, que en este caso son los quesos de la “Hacienda Zuleta” desde un punto de origen, donde está localizada la empresa, (comunidad de Zuleta provincia de Imbabura, Ecuador) a un punto de destino, o país de exportación (Santiago de Chile- Chile).

3.5.3.1. Preparación

Con el propósito de realizar un correcto proceso de comercialización y distribución internacional, es necesario realizar tener en cuenta los siguientes datos:

3.5.3.1.1. Características del producto

“La Zuleteña” es un queso fresco cremoso hecho con fermentos lácticos y madurado en refrigeración por 10 días, lo que le hace cremoso con un sabor poco ácido y con muy poca presencia de suero su origen es la Hacienda Zuleta y cuenta con 4 presentaciones diferentes:

1. Ruedas de 350 g.
2. Ruedas de 500 g.
3. Mini de 100 g.
4. Bloque de 1 kg.

3.5.3.1.2. Tipo de carga

Los productos de la empresa Zulac S.A, destinados a la exportación son considerados un tipo de carga general que se transporta conjuntamente, en pequeñas cantidades y en unidades independientes, es de naturaleza perecedera (Alimentos) su característica principal es que se pueden contar el número de bultos por lo cual se manipulan como unidades.

3.5.3.1.3. Empaque y embalaje

El empaque es el recipiente o envoltura que está en contacto directo con el producto, destinado a contenerlo hasta su entrega al consumidor, con la finalidad de protegerlo del deterioro y facilitar su manipulación. En tal sentido el producto para la exportación es empacado al vacío por unidades, ruedas de 500 g. en fundas de polipropileno con el cual se comercializa el producto.

El embalaje sirve para proteger el producto o conjunto de productos que se exporten, durante todas las operaciones de traslado, transporte y manejo; de manera que lleguen a manos del destinatario sin que se hayan deteriorado, desde que salieron de las instalaciones en que se realizó la producción. El embalaje utilizado para los quesos de la hacienda Zuleta son cajas de cartón corrugado, ondulado de tres hojas por que proporciona resistencia y mayor amortiguamiento contra los golpes, además se utiliza separadores y papel sulfito para conservación del producto; las dimensiones de la caja son: 45 cm de largo 30 cm de ancho y 22 cm de alto, con capacidad de 12 unidades de 500 g. el peso de cada caja es de 6 kilogramos, el peso del embalaje es de 560 g.

3.5.3.1.4. Marcado y rotulado

El marcado o rotulado de los empaques ayuda a identificar los productos facilitando su manejo y ubicación en el momento de ser monitoreados. Se realiza mediante impresión directa, rótulos adhesivos, stickers o caligrafía manual en un costado visible del empaque. Para una aplicación útil del marcado se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Nombre común del producto y variedad
- b) Tamaño y clasificación del producto, indicando número de piezas por peso, o cantidad de piezas en determinado empaque o embalaje.
- c) Cantidad
- d) Peso neto
- e) Cantidad de envases o unidades y peso individual

- f) Especificaciones de calidad. En caso de que el producto se clasifique en diferentes versiones.
- g) País de origen
- h) Nombre de la marca con logo
- i) Nombre y dirección del emparador
- j) Nombre y dirección del distribuidor
- k) En el costado opuesto del empaque se destina sólo para información sobre transporte y manejo del producto.
- l) Pictogramas. Acorde a la norma internacional ISO 780, se utilizan símbolos gráficos en lugar de frases escritas.
- m) Las marcas de manipulación deben estar impresas en la parte superior izquierda y su tamaño debe superar los 10 centímetros, en colores oscuros.
- n) Identificación de transporte. Número de guía aérea o identificación del embarque, destino, número total de unidades enviadas y códigos de los documentos de exportación.



Figura 16. Marcado y rotulado para exportaciones

Fuente: (PROECUADOR, 2017)

3.5.3.2. Unitarización de carga

La unitarización es la agrupación de mercaderías en unidades superiores de carga, con el fin exclusivo de facilitar su transporte, por lo que debe conservar su integridad durante el tiempo que dure su movilización. A continuación se procede a realizar el cubicaje, y la contenedorización del producto a exportar.

3.5.3.2.1. Cubicaje

Para la exportación de los productos de la empresa Zulac S.A., Se necesita cubicar 280 cajas de las siguientes medidas, de 45 cm de largo 30 cm de ancho y 22 cm, con un peso de 6 kg cada caja, más el peso del embalaje es de 0,56 kg, las mismas que deben ser cubicadas en un contenedor estándar refrigerado (RAP isotérmico) a temperatura regulable de -4°C a +68°F de las siguientes dimensiones largo 317cm ancho 223cm y alto 162cm con una capacidad máxima de peso 6.800 kg y volumétrica de 8,3 m³. A continuación se realiza el cubicaje de la mercancía a exportar. (Ver anexo No. XXI)

Tabla 16. Cubicaje

Nº	ACOMODOS	TOTAL DE CAJAS	DETALLE	OPERACIÓN	TOTAL
1	<u>LxAxH</u>	343+0= 343 cajas	Cajas (280 u.)	280	280 U.
2	<u>LxHxA</u>	350+0= 350 cajas	Peso cajas (6 kg.)	(280 x 6)	1.680 kg.
3	<u>AxHxL</u>	300+49= 349 cajas	Peso embalaje (0,56 kg.)	(280X0.56)	156,8 kg
4	<u>AxLxH</u>	280+49= 329 cajas	Peso total	(1.680+ 156,8)	1.837 kg.
5	<u>HxLxA</u>	280+49= 329 cajas	Volumen	(0.45x0.30x0.22)280	8.3 m ³ .
6	<u>HxAxL</u>	294+49= 343 cajas	Unidades	(280 x 12)	3.360 U.

Fuente: Propia

Para ejercer la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac, se cubican 280 cajas por contenedor IATA RAP completo, por restricciones de peso y volumen. Se procederá a entregar la mercadería embalada a la carguera FRIOEXPORT S.A. perteneciente al Centro Logístico de Carga Tabacarcen NAIQ - TCC- SENA- Depósito Temporal 2. Ubicada en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Quito- Ecuador y posteriormente a la empresa de transporte LATAM CARGO la cual nos oferta el servicio de carga suelta y refrigerada para el manejo de productos perecederos, por lo que no es necesario la paletización de la carga, cumpliendo con la guía logística internacional en cuanto al uso estandarizado de contenedores elaborada por la dirección de inteligencia comercial e inversiones extranjeras, (PROECUADOR, 2017).

3.5.3.3. Manipuleo y almacenamiento

El manipuleo de la carga es la acción de mover la carga en los distintos lugares por donde ésta deberá pasar (fábrica, terminales, almacenes), así como cargarla y descargarla del vehículo o medios de transporte que habrán de trasladarla a su destino. Para la exportación de los productos de la empresa Zulac, se procede a almacenar la carga en la almacenadora FRIOEXPORT S.A., quien se encarga de la preparación de la carga previa a su embarque, se paga en origen por servicios de manejo y manipuleo de carga \$ 60.

3.5.3.4. Transporte y seguro de carga

Considerando la naturaleza de la carga conjuntamente con la distancia entre el punto de origen y destino de la carga, el transporte que se usara es aéreo y será prestado por la empresa LATAM CARGO S.A. ya que ofrece ventajas tales como la gran velocidad, mayor frecuencia de servicios y accesibilidad, maneja una gran variedad de productos desde y hacia Ecuador, operando en los aeropuertos de Guayaquil y Quito, a través de una infraestructura nacional e internacional tiene la posibilidad de ofrecer servicios en cualquier parte del mundo, por lo que se ha elegido esta compañía, las tarifas de fletes, son comparativamente más altas que otros modos, la mercadería será enviada en un contenedor refrigerado IATA RAP perteneciente a la aerolínea LATAM-CARGO, el flete

interno desde la ciudad de Ibarra hasta el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre Quito-Tababela, tiene un costo de \$ 240, además se contrata un flete aéreo internacional por \$ 1.20 Por kilo en peso real o volumétrico y se contrata una prima de seguro de cobertura máxima del 0,50%.

3.5.3.5. Documentación

El mercado Chileno exige para los productos que ingresan al país ciertos requisitos de acuerdo al producto, así como también el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador establece en Art. 71 del Reglamento de Facilitación Aduanera para el comercio, documentos que acompañan a la declaración aduanera los siguientes:

- a) Documentos de acompañamiento
- b) Documentos de soporte

3.5.3.5.1. Documentos de acompañamiento

Son aquellos denominados de control previo deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía, de forma física o electrónicamente en conjunto con la declaración aduanera de exportación. La exportación de quesos “Hacienda Zuleta” deberá constar con:

Registro sanitario

La entidad que se encarga de emitir y controlar los registros sanitarios y notificaciones sanitarias se denomina ARCSA agencia nacional de control regulación y vigilancia sanitaria, encargada de verificar la información que acompaña al producto, para garantizar la calidad de los productos en cuanto a su elaboración bajo normas internacionales como higiene y el cual garantiza que es apto para el consumo humano y de esta manera evitar que produzcan lesiones en la salud. Además exige el cumplimiento de las normas de calidad del Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) ISO 9001:2015; ISO 22000 y HCCP, así como también la agencia de regulación y control Fito y Zoosanitario (AGROCALIDAD, 2019) exige el control de procesos en cuanto a inocuidad de alimentos y sanidad que sirve para acreditar el origen o

procedencia de las mercancías, y de esta manera garantizar el acceso a mercados internacionales de animales, productos y subproductos de origen animal certificando su calidad sanitaria, a través de la homologación de requisitos en el país de destino con el servicio agrícola ganadero SAG Chile para el mejoramiento de los flujos comerciales, proceso admitido en Chile por ser parte del acuerdo de complementación económica ACE N° 65 Chile- Ecuador.

3.5.3.5.2. Documentos de soporte

Los documentos de soporte constituirán la base de la información de la declaración aduanera de exportación y son:

Declaración aduanera de exportación

De acuerdo al art. 63 y 65 de del Reglamento al título de la Facilitación Aduanera para el comercio, del libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI). La declaración aduanera será presentada de forma física y/ electrónica de acuerdo al procedimiento del servicio nacional de aduana del Ecuador y contendrá al menos la identificación del declarante, la del medio de transporte, la descripción de las mercancías origen procedencia y el valor de las mismas, exigida por la legislación de ambos países para la determinación del valor en aduana de las mercancías exportadas. (Ver anexo No. XXII)

Factura comercial

La factura comercial será para la aduana el soporte que acredite el valor de transacción comercial para la importación o exportación de mercancías por lo que deberá ser un documento original emitido por el vendedor en esta caso la empresa Zulac S.A. y debe contener la información de las mercancías a exportar. (Ver anexo No. XXIII)

Lista de empaque (PAKING LIST)

La lista de empaque es un documento que permite identificar las mercancías y saber la cantidad exacta de los artículos que contiene cada caja, bulto, envase u otro tipo de embalaje, por lo que se deben anotar, en forma clara y legible, los números y las

marcas que lo identifiquen, la lista de empaque garantiza al exportador que durante el tránsito de sus mercancías se dispondrá de un documento claro que identifique el embarque completo, en caso de percance, se podrán hacer, las reclamaciones correspondientes a la compañía de seguros. (Ver anexo No. XXIV)

Certificado de origen

Es el documento que permite la liberación de tributos al comercio exterior, en los casos que corresponda, al amparo de convenios, tratados internacionales y normas supranacionales se lo obtiene en el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO). Para la exportación de quesos “hacienda Zuleta” el certificado de origen es un documento de carácter obligatorio en el que el exportador certifica el lugar de origen de fabricación de las mercaderías que se van a exportar ya que La mercadería es enviada bajo el acuerdo de complementación económica ACE N° 65 Chile- Ecuador con certificado de origen por lo que está exenta del pago de tributos. (Ver anexo No. XXV)

Documento de transporte

Para la exportación de quesos” hacienda Zuleta” el documento de transporte que se deberá presentar es una guía aérea (AIR WAY BILL –AWB) la cual es instrumento no negociable que sirve como recibo para el remitente y es emitida por la aerolínea o por el consolidador; la Air Way Bill indica que el transportista ha aceptado la mercancía contenida en la lista y que se compromete a transportar el envío al aeropuerto de destino, de acuerdo con el contexto anotado en el reverso del original de la guía. (Ver anexo No. XXVI)

3.5.3.6. Gestión y operación aduanera (exportación)

La gestión y operación aduanera comprende el proceso de exportación de los quesos “hacienda Zuleta”, a continuación se detalla los pasos para realizar un correcto proceso de comercialización y distribución física internacional.

3.5.3.6.1 Proceso de exportación

Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, 2019) el proceso de exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema (ECUAPASS, 2019), la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Según el SENAE (2019) los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Aforo Automático
- Aforo Documental
- Aforo Físico Intrusivo

En el caso de la empresa Zulac S.A., al ser la primera vez que realizara una exportación la Aduana asignará el canal de aforo físico intrusivo que consiste en el reconocimiento físico de las mercancías para comprobar su naturaleza, origen, condición, cantidad, peso, medida, valor en aduana y clasificación arancelaria de la carga, corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE posteriormente se da la autorización de salida, entendiéndose con ello la autorización para que se embarque la mercancía.

Tabla 17. Información técnica del producto a exportar

PRODUCTO	Queso Fresco la Zuleteña
PARTIDA ARANCELARIA	04.06.10.00.00 Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero y requesón
PAIS DE ORIGEN	Ecuador- Ibarra
PAIS DE DESTINO	Chile. Santiago de Chile
EMPRESA EXPORTADORA	Zulac S.A.
VIA DE TRANSPORTE	Aéreo
PUERTO DE EMBARQUE	Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre Quito-Tababela-Ecuador
PUERTO DE DESEMBARQUE	Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez “Pudahuel”
TERMINO DE NEGOCIACION	DAT

Fuente: Propia.

3.5.3.6.2. Determinación del precio para el mercado internacional (DAT)

Comprende el cálculo del valor en aduana de la mercancía de acuerdo al Incoterm utilizado en la negociación.

Términos de negociación (INCOTERMS)

Los INCOTERMS son los términos comerciales internacionales que definen y reparten claramente las obligaciones, los gastos y los riesgos del transporte internacional y del seguro, entre el exportador y el importador. Para el presente plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A.

El Incoterm bajo el cual se realizará la exportación será término DAT (entrega en el puerto de destino convenido), teniendo que asumir la responsabilidad como vendedor hasta el momento de entrega de las mercancías en la ciudad de Santiago, Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez “Pudahuel”, ubicadas en el país de destino Chile, desde donde el comprador se hará cargo de la mercancía y también asume todos los costos de importación y tramitología aduanera ya que el Incoterm elegido así lo determina.

A continuación se procede a realizar la matriz de exportación para determinar los costos que se incurrirán en este proceso.

Tabla 18. Matriz de exportación

PRODUCTO: 04.06.10.00.00 QUESO FRESCO (SIN MADURAR), INCLUIDO EL DEL LACTOSUERO Y REQUESÓN (QUESO FRESCO LA ZULETEÑA)

TRANSACIÓ	INCOTERM	CONCEPTO	OPERACIONES		COSTO EMPRESA	COSTO UNITARIO
			CANTIDAD	VALOR		
		COSTO EXPORTACIÓN	3.360	2,85	9.576	2.85
		RENTABILIDAD (30%)	3.360	0.86	2.889,6	3.71
		CAJAS CARTÓN	280	1.25	350	
		RÓTULOS EXPORTACIÓN	280	0,10	28	
	EXW	EXW /IBARRA	SUMA		12.834,6	3.82
		TRANSPORTE INTERNO IBARRA-QUITO	1	240	240	
	FCA	FCA / QUITO	SUMA		13.074,6	3.89
		SERVICIOS DE PROCESO EXPORTACIÓN/ ADUANA	1	60	60	
		SERVICIOS DE MANEJO/ MANIPULEO	1	60	60	
		GUIA AEREA	1	10	10	
		CERTIFICADO DE ORIGEN	1	25	25	
		FLETE INTERNACIONAL AEREO	1	(1.20) kg.	2.204,4	
		AWC		25	25	
	CPT	CPT/ AEROPUERTO MARISCAL SUCRE	SUMA		15.459	4.60
		SEGURO COBERTURA MÁXIMA (0,5%)	1	77.30	77.30	
	CIP	CIP/ AEROPUERTO “PUDAHUEL”	SUMA		15.536,3	4.62
		SERVICIO DE MANEO/MANIPULEO	1	50	50	
	DAT	DAT/ AEROPUERTO “PUDAHUEL”	SUMA		15.586,3	4.64
		COSTO DEL QUESO “LA ZULETEÑA”				4.64

Fuente: Propia.

3.5.3.7. Gestión y operación bancaria

Para la exportación del queso fresco “La Zuleteña” de Zulac S.A. se ha considerado la forma de pago del 50% anticipado, es decir una vez el importador (comprador) coloque o emita la orden de compra y el 50% restante giro directo a plazo fijo, que vencerá 10 días a partir del anticipo, contra entrega del producto.

3.6. GESTION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

3.6.1. Responsabilidad social empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa Zulac S.A. hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad de Zuleta, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad, actualmente la empresa contribuye con \$100,000 aproximadamente en pago a personal y proveedores de la comunidad de Zuleta, Cochas y Pesillo, ya que esto cumple la política interna de responsabilidad social, además por medio de nuestra fundación (Fundación Galo Plaza Lasso) se aporta económicamente al Proyecto de Rescate y Conservación del Cóndor Andino.

3.6.2. Gestión de la cadena de suministros

La gestión de la cadena de suministro (SCM) dentro de la empresa Zulac consiste en el seguimiento de los materiales, la información y las finanzas durante todo el proceso productivo hasta la entrega del producto terminado al cliente, Zulac no emplea ningún programa logístico de innovación, sin embargo mantiene una planificación y control en el flujo de productos o materias primas que comprende el movimiento de las mismas desde los proveedores hasta la entrega en la fábrica; El flujo de información conlleva la comunicación de pedidos y la actualización de la información sobre los estados de entrega y El flujo financiero que está integrado por las condiciones de crédito, los calendarios de pago y las disposiciones de consignación. De esta manera la empresa genera una asociatividad y alianzas estratégicas entre los miembros de la empresa,

proveedores y clientes, se los considera socios estratégicos que garantizan provisión constante y las mejores condiciones de negociación.

3.6.3. Gestión de la cadena de valor y creación de valor agregado

Zulac realiza una adecuada gestión de la cadena de valor que permite analizar las actividades de la empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva, de esta manera se ha logrado reconocer que la gran diferencia que marcan los productos “hacienda Zuleta” es la técnica quesera que emplea lo que hace que los productos sean de mejores características de calidad, obteniendo resultados organolépticos superiores a los de la competencia, en cuanto a la creación de valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes Zulac, está en constante innovación sacando nuevos productos al mercado con nuevos diseños y formas de presentación de manera que la gente esté dispuesta a pagar por lo que se le ofrece.

3.6.4. Nivel de servicio al cliente

El nivel de servicio al cliente que ofrece Zulac S.A. se puede clasificar de acuerdo al impacto que genera en sus clientes, y a la reacción de éstos frente al producto así como al modo de atención. El nivel de servicio es algo en constante cambio, donde las compañías van evolucionando hacia un mejoramiento continuo; Zulac desarrolla una estrategia que consiste en ser consciente del nivel en el que se encuentra, para con base en esto establecer compromisos para subir el estándar de satisfacción en el cliente, de esta manera se ha determinado que la principal ventaja de Zulac S.A. es dar un servicio personalizado, entendiendo que nuestro comprador no es solo nuestro cliente, sino que es nuestro socio estratégico, él nos necesita y nosotros lo necesitamos, además existe una satisfacción entorno al producto dado por sus características, propiedades y su ciclo de vida ya que son quesos con historia en distintos países del mundo, lo que genera aceptación y permanencia del producto en el mercado manteniendo fidelidad por parte del cliente.

3.7. ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS NIVELES PLANIFICADOS

Zulac S.A. utilizará diversas estrategias que permitan alcanzar los niveles planificados a través de un análisis de la situación interna y externa de la empresa y su evolución en el mercado, empleara una estrategia para incrementar el nivel de crecimiento ya que la empresa busca incrementar el nivel de sus operaciones tanto en producción distribución y comercialización de sus productos y esto se lo puede lograr mediante expansión directa, la comercialización y distribución física internacional de los productos (hacienda Zuleta) así como también mediante la fusión o alianzas estratégicas con otras empresas como, Floralp y Alpina bajo un esquema de marca propia a fin de mantener su reputación nacional.

Otra de las estrategias a emplear es salvaguardar la actividad de la empresa tomando medidas de defensa móvil que consiste en alargar el dominio sobre nuevos territorios, expandiendo nuestro mercado a todo el país especialmente llegando a mercados internacionales, estableciendo una persistencia de posicionamiento del producto, con el fin de darle un sitio determinado a nuestros quesos en la mente del consumidor, posicionando nuestra marca en el mercado internacional, por lo que es necesario conocer las necesidades de los clientes, nuestros principales competidores y el producto que ofrecen, de esta manera se lograra identificar mercados y segmentos que pueden representar oportunidades comerciales muy atractivas para la empresa, no obstante el plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. es una estrategia que permite guiar todas las acciones necesarias para lograr los objetivos de la empresa.

3.8. VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar valor a la propuesta de diseño de un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A de la ciudad de Ibarra, se utilizó una encuesta para determinar la validez del proyecto y analizar si es adecuado o no para la empresa y de esta manera tomar medidas que se ajusten a los lineamientos y actividad de la empresa, con el fin de lograr una aceptación de el plan diseñado.

Cabe destacar que el presente proyecto de investigación se encuentra relacionado con las actividades logísticas de aplicación, empleadas por empresas del sector lácteo, no obstante existe la inseguridad de que al poner en practica la propuesta diseñada nos arroje resultados ajenos a la realidad de la empresa, es por eso que en esta investigación se asume la validación de la propuesta de investigación por el criterio del jefe administrativo de la empresa Zulac S.A., ya que es necesario considerar las inquietudes, opiniones y grado de aceptación del gerente y administradores de la empresa, a tal efecto se llevó a cabo la validación de los resultados de la investigación a través de una encuesta realizada al Ing. Andrés Bolaños jefe administrativo de Zulac S.A con el fin de aprobar la propuesta realizada del plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A, el mismo que contiene un análisis de la empresa, la cadena de suministros, desde el aprovisionamiento, producción y distribución, investigación de mercado, procesos de exportación, con lo cual se persigue constatar, el grado de aceptación y la validez del trabajo realizado.

Tabla 19. Validación de los resultados

PLAN DE EXPORTACIÓN PARA LA EMPRESA “DELLTEX” DEL CANTÓN OTAVALO						
ACTIVIDADES	ITEMS					VALORACIÓN
DESCRIPCIÓN	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	
DIRECCIÓN ESTRATEGICA EMPRESARIAL						100%
Historia					X	20%
Mision					X	20%
Vision					X	20%
Objetivos Estrategicos propuestos					X	20%
Estructura Funcional					X	20%
INVESTIGACION DE MERCADOS						93%
Estudio de Mercados				X		27
Mercado objetivo / Estados Unidos					X	33
Proceso de Exportacion					X	33
PRODUCTO						87%
Descripción de los productos de la Empresa					X	33
análisis de la cartera de negocios				X		27
Etiqueta, Envase y Embalaje				X		27
PRECIO						90%
Determinación del Precio para el Mercado Internacional (fob)					X	50
Análisis del Punto de Equilibrio				X		40
CANAL DE DISTRIBUCIÓN						80%
Formación de la distribución a partir de términos comerciales				X		40
Desarrollo del canal a emplear				X		40
COMUNICACIÓN COMERCIAL						100%
Publicidad/ propuesta					X	25
Promoción de Ventas / propuesta					X	25
Fuerzas de Ventas/ propuesta					X	25
Relaciones Públicas/ propuesta					X	25
PROYECCIÓN DE VENTAS						90%
Planeación de las Ventas				X		40
Estrategias para alcanzar los niveles planificados/ propuesta					X	50
TOTAL						91.43%

Fuente: Zulac S.A. (2019).

Por medio de los resultados obtenidos, se busca demostrar cual es el grado de aceptación del plan de logística para la empresa Zulac S.A, Por parte de los funcionarios de la empresa obteniendo un total de 93% lo que manifiesta un grado de aceptación muy alto, de acuerdo a la tabla de calificaciones

Tabla 20. Resultados de validación de la propuesta

ITEM	CALIFICACION	PORCENTAJE	VALORACION
Totalmente en desacuerdo	1	0 - 20 %	Muy bajo
En desacuerdo	2	21 - 40%	Bajo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	41 - 60%	Medio
De acuerdo	4	61 - 80%	Alto
Totalmente de acuerdo	5	81 - 100%	Muy alto
TOTAL	5	93%	MUY ALTO

Fuente: Propia.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO III

Después del desarrollo del proceso investigativo en cuanto al análisis de resultados se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Se diseñó la propuesta de un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra, a través de un trabajo previamente planificado y estructurado que permitirá el desarrollo competitivo de la empresa.

Se determinó que la empresa Zulac cuenta con una correcta dirección estratégica debido a su amplia trayectoria en el mercado lo que le facilitara en el cumplimiento de sus objetivos ejerciendo su misión y visión y así alcanzar el crecimiento sustentable de productos lácteos a nivel nacional e internacional.

A través del análisis del entorno de la organización se deduce que existen factores internos y externos que pueden influir en las operaciones diarias de la empresa sin embargo la empresa mantiene un constante seguimiento a la evolución de estos factores para asegurar su funcionamiento y potenciar su posicionamiento empresarial.

Al analizar la gestión de la cadena de suministro de la empresa Zulac S.A. se determinó correcto proceso en las operaciones logísticas de la empresa, significa entonces que en el proceso de aprovisionamiento se realiza una adecuada gestión de materiales entre los puntos de adquisición y la planta de procesamiento, en el proceso de producción la gestión de las operaciones de fabricación es oportuna y eficaz ya que satisface la demanda del cliente en cuanto a gustos y preferencias, cantidad y tiempo y finalmente los procesos de distribución, son correctos se utiliza dos canales de distribución que facilitan la distribución de productos terminados hacia los puntos de consumo.

A través del estudio de mercado se deduce que existe una demanda importante del producto en mercados internacionales, adicionalmente se logró identificar como país

objetivo para la exportación de quesos a, Chile por las tendencias de consumo del producto y las relaciones comerciales entre Ecuador y Chile logrando determinar las oportunidades para expandir su mercado a nivel internacional.

al detallar los procesos de exportación se estableció el término de la negociación más adecuado DAT, los procedimientos de exportación a seguir como son, la preparación de la carga, unitarización, manipuleo y almacenamiento, transporte y seguro, documentación requerida, procesos en aduana y la forma de pago concluyendo que la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac, es viable ya que demuestra facilidades en los procesos de exportación y un incremento en las ganancias de la empresa.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Mediante la realización de este proyecto se diseñó un plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A de la ciudad de Ibarra, a fin de aportar al fortalecimiento de la competitividad de la empresa e impulsar a llevar una adecuada gestión de operaciones y logística, logrando satisfacer las necesidades y expectativas del cliente nacional e internacional.

A través de un análisis de las bases teóricas y los antecedentes de los planes de logística para pequeñas y medianas empresas productoras de lácteos, se elaboró el marco teórico o estado del arte de la investigación, el cual está dividido en epígrafes que comprende aspectos generales de la logística y su aplicación, de tal manera que se pudo conocer el escenario socioeconómico y la situación actual de la empresa, la definición, características y clasificación de la logística así como también analizar los factores que influyen en el desarrollo de la empresa “Zulac S.A.

Se construyó el marco metodológico de la investigación, el cual comprende los métodos y técnicas utilizados en la realización de este trabajo, de la misma manera abarca los elementos necesarios para poder llevar a cabo la recolección y análisis de la información recopilada para el diseño de un plan de logística para la empresa Zulac S.A.

Se desarrolló la propuesta de un plan de logística para la empresa Zulac S.A. a través del diseño de la estructura del plan de logística con métodos y estrategias propuestas que permitan alcanzar los objetivos de la empresa y con el propósito de trazar una distribución y comercialización internacional de los productos de la empresa logrando expandir su mercado.

Se realizó un análisis de las operaciones logísticas de la empresa, determinando una buena administración de la cadena de suministro lo que permite identificar aspectos sobresalientes en la gestión de la calidad del producto y el servicio, de igual forma se realizó un estudio de mercado, en donde se pudo determinar el mercado objetivo para ejecutar la exportación del producto así como sus principales características y tendencias de consumo.

Una buena gestión en la cadena de suministros “logística”, genera un impacto en el comercio porque además de distribuir productos permite que se fortalezca la economía de un país creando fuentes de empleo y siendo un eje primordial para el desarrollo de un país como tal.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados y las conclusiones se sugiere las siguientes recomendaciones:

Continuar desarrollando una correcta planificación y control en todas las actividades de la empresa, de manera que se promueva una adecuada gestión de la cadena de suministro reflejada en el crecimiento de la empresa e incremento de las utilidades, por cuanto la planificación se debe considerar un aspecto de mejora continua.

Establecer mecanismos dirigidos a promover el desarrollo de la empresa a través de una proyección hacia el mercado internacional lo que permitirá expandir su mercado con exportaciones de productos no tradicionales a mercados internacionales incrementando el ingreso de divisas al país y proporcionando fuentes de empleo al acaparar los procesos de logística y la distribución física internacional.

Promover la adquisición de maquinaria y tecnología con lo que la empresa pueda mejorar, ampliar e innovar su capacidad de producción y promueva la diversificación de productos.

Desarrollar programas de comunicación comercial con el fin de dar a conocer el producto a través de los diferentes medios de comunicación y de esta manera gestionar el ingreso al mercado internacional logrando el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Aumentar la participación en ferias y de esta manera promocionar la marca “Hacienda Zuleta” buscando opciones en mercados internacionales con respecto a la demanda del producto y tendencia de consumo.

Ejecutar la propuesta del plan de logística para la distribución física internacional de los productos de la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra con la finalidad de experimentar el proceso de exportación y con ello implementar un modelo de negociación internacional en la empresa a través de exportaciones directas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Radiografía de la provincia de Imbabura. (30 de Enero de 2018). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/pages/especial-economia-imbabura-empresas.html>
- 50MINUTOS.es. (2016). La Cadena de Valor de Michael Porter. Economía y Empresa 50Minutos.
- AGROCALIDAD. (Febrero de 2019). Agencia de regulación y control Fito y Zoosanitario. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de www.agrocalidad.gob.ec/
- ALADI. (2019). Asociación Latinoamericana de Integración. Recuperado el 15 de Marzo de 2019, de Acuerdos Comerciales: <http://www.aladi.org/sitioAladi/index.html>
- Ancona, J. J. (03 de Abril de 2016). Recuperado el 07 de Julio de 2018, de Evaluacion de desempleo en las empresas: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Evaluacion-de-desempeno-en-las-empresas-20160404-0010.html>
- Antón, F. R. (2005). Logística del transporte. Barcelona, Catalunya, España: Edicions UPC.
- Arias, F. G. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme.
- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación (6º ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Arto, J. R. (2011). Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 28 de Noviembre de 2018, de La Gestión de la Cadena de Suministro: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75237/componente75235.pdf
- Ballou, R. H. (2004). Logística Administración de la Cadena de Suministro (5ª ed.). México: PEARSON educación.
- Banco Interamericano de desarrollo. (2011). Banco Interamericano de desarrollo. Obtenido de la logística como factor de competitividad en la pymes: <http://www.elsevier.es/es-revista-contaduria-administracion-87-articulo-modelo-gestion-logistica-pequenas-medianas-S0186104215721510>
- Baptista, R. H. (2006). Metodología de la Investigación. México: ISBN.
- Boueda, A. I. (2007). Distribucion Logistica y comercial. La logística en la empresa. España: Ideas propias Editorial Vigo.
- Briñez, M. E. (2015). Actividades estrategicas en la gestion logistica del sector lacteo. Sapienza Organizacional, 32.
- Callaba, J. P. (2004). Logística Internacional. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Castro, R. (2017). Andina Freight, International Freight Forwarders. Recuperado el 17 de Enero de 2019, de Distribucion Fisica Internacional:

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=9157E8CF-1B2C-4014-95C6-BD936988CCA0.PDF>

CCI. (2019). Cámara de Comercio Internacional. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de Incoterms: <http://www.iccspain.org/icc/quienes-somos/>

Cervantes, G. M. (2013). Metodos de Investigación. México: Pearson Educación.

COPCI. (2010). Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, Reglamento. Quito: Cep Corporación de estudios y publicaciones.

COPCI. (2011). Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. Quito: CEP Corporacion de estudios y publicaciones.

Coulter, S. P. (2005). Administración. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Council of Logistic Management. (1986). Logística Integral (5ª ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL 2015.

Council of Logistics Management. (1985). Carrers in Logistic. Oak Brook.

Coyle, J. (2013). Administracion de la Cadena de Suministro (9ª ed.). CENGAGE learning editores S.A.

Cuatrecasas, A. C. (2003). Logística Empresarial. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

Druker, P. F. (1962). The Economy's Dark Continent. Fortune.

Duran, M. A. (2009). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. Recuperado el 11 de Julio de 2018, de una contribucion a la mejora de los sistemas de informacion y el desarrollo de las politicas publicas: CEPAL

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing, Teoría y Experiencia. Buenos Aires: GRANICA S.A.

ECUAPASS. (2019). Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Recuperado el 16 de Febero de 2019, de SENA: <https://ecuapass.aduana.gob.ec/>

Fernandez, R. L. (2010). Logística Comercial (2ª ed.). Madrid: Cengage Learning Paraninfo.

Fernandez, R. L. (2014). Logística de Aprovisionamiento. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Frances, D. S. (Septiembre-Diciembre de 2010). Concepto y evolución de la función logística. INNOVAR,Revista de Ciencias Administrativas y Sociales , 20(38), 217-234.

García, J. (Escritor), & Victor Mejía, F. O. (Dirección). (2014). Historia de la logística [Película].

Garcia, L. A. (2008). Gestion Logistica Integral (Vol. 2). ECOE EDICIONES.

Garcia, L. A. (2016). Gestion Logística Integral. Bogotá: ECOE ediciones .

- Gómez, M. M. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Cordoba: Editorial Brujas.
- Gutiérrez, R. (2016). Creación y valor agregado a partir de la gestión de la cadena de suministro. Revista de Logística.
- Hurtado, J. (21 de Febrero de 2018). Metodología de la investigación, la epistemología y la didáctica desde una comprensión sintagmática de la ciencia. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Investigación Holística, Investigación Proyectiva: <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>
- Jarrin, M. (17 de Mayo de 2011). Ecuador Regazado en tecnología. EL COMERCIO.
- John T. Mentzer, W. d. (2001). Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics, 1-25.
- Jr., R. B. (1999). introduction to Supply Chain Management. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Moguel, E. A. (2005). Metodologia de la Investigacion. Mexico: Universidad Juárez autónoma de Tabasco.
- Navascúes, J. P. (2001). Manual de Logística Integral. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Organización Internacional de Normalización sobre la seguridad alimentaria . (2019). Organización Internacional de Normalización sobre la seguridad alimentaria .
- Otavalo, U. d. (2019).
- Phillips, J. J. (2013). Survey Basics. King Street: ASTD press Editorial Staff.
- Pinzón, L. Á. (2007). Logistics Fundamentals. VIRTUALPRO, 5-34.
- Porter, M. E. (2009). Ser Competitivo. Barcelona: EDICIONES DEUSTO.
- PROECUADOR. (2017). Guia del Exportador. Recuperado el 7 de Marzo de 2019, de Documentos de Exportacion: <http://www.aei.ec/wp-content/uploads/2017/10/GuiaExportador-2017.pdf>
- PROECUADOR. (2017). Ministerio de Comercio Exterior, PRO ECUADOR, Direccion de Inteligencia Comercial. Recuperado el Febrero de 12 de 2019, de Guia Logística Internacional 2017: https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2018/05/PROEC_GL_2017.pdf
- R, H. F. (30 de Julio de 2013). Comercio Internacional para Pymes. Recuperado el 11 de Enero de 2019, de <https://pymeinternacionalizada.wordpress.com/tag/dfi/>
- Ramírez, A. C. (2009). Manual de la Gestión Logística del transporte y la distribución de Mercanías. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Ramos, J. S. (2007). Logística fundamentos y generalidades. VIRTUALPRO, 5-34.

- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2006). Metodología de la Investigación. Mac Graw Hill Interamericana.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). Metodología de la Investigación (6ª ed.). México: Mac Graw Hill Interamericana.
- Salkind, N. J. (2010). Encyclopedia of Research Design. Los Angeles California: SAGE Publications.
- Sánchez Ramos, J. (2007). Logística Fundamentos y Generalidades. Virtual Pro, 1-34.
- Sánchez, M. C. (2004). Guía para la Formulación de Proyectos de Investigación. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Seda, C. Á. (2007). Manual de Procedimientos en Gestión de Crisis. Madrid: ARÁN ediciones S.L.
- SENAE. (Enero de 2019). Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Recuperado el 16 de Febrero de 2019, de Procesos de Exportación: <https://www.aduana.gob.ec/>
- Servicios Logísticos Jupiter. (2017). Jupiter Colombia. Recuperado el 22 de Enero de 2019, de <http://www.jupiterdecolombia.com/demo/>
- Sobrado, J. D. (04 de Febrero de 2018). Learning Legendario. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Análisis FODA y Creación de Estrategias: <https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). SUPERCÍAS DEL ECUADOR. Recuperado el Febrero de 04 de 2019, de Ley de compañías Modificado: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). SUPERCÍAS. Recuperado el 2019, de Compañías Mercantiles Zulac S.A.: http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalCia/consulta_cia_menu.zul
- Tejero. (2015). La Gestión operativa de la empresa.
- Tejero, J. J. (2007). Logística Integral Gestión operativa de la empresa. Madrid: ESIC.
- Tejero, J. J. (2015). Logística Integral (Vol. 5ª). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Tejero, J. J. (2016). Organización de la Producción Industrial (1ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Torres, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. México: PERSON EDUCATION.
- TRADE MAP. (30 de Enero de 2019). Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de ITC: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c630120%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

Tzu, S. (2003). Biblioteca Virtual Universal. Recuperado el 21 de Noviembre de 2018, de El Arte de la Guerra: www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf

Urbano, J. A. (2014). Técnicas para investigar (2º ed.). Cordoba: Editorial Brujas.

Vásquez, M. A. (Mayo de 2007). Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de La Administración Logística inmersa en las Megatendencias Empresariales: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1037/936>

Viñolas, M. L. (2011). Fuentes de informacion. Recuperado el 11 de Julio de 2018, de fuentes de informacion tipos y características: https://www.researchgate.net/.../M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_PR_GM.pdf?..

William B. Werther, K. D. (2008). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill.

Zulac S.A. (2019). Hacienda Zuleta. Obtenido de <https://zuleta.com/es/>

ANEXOS

Anexo I

I Operacionalización de variables

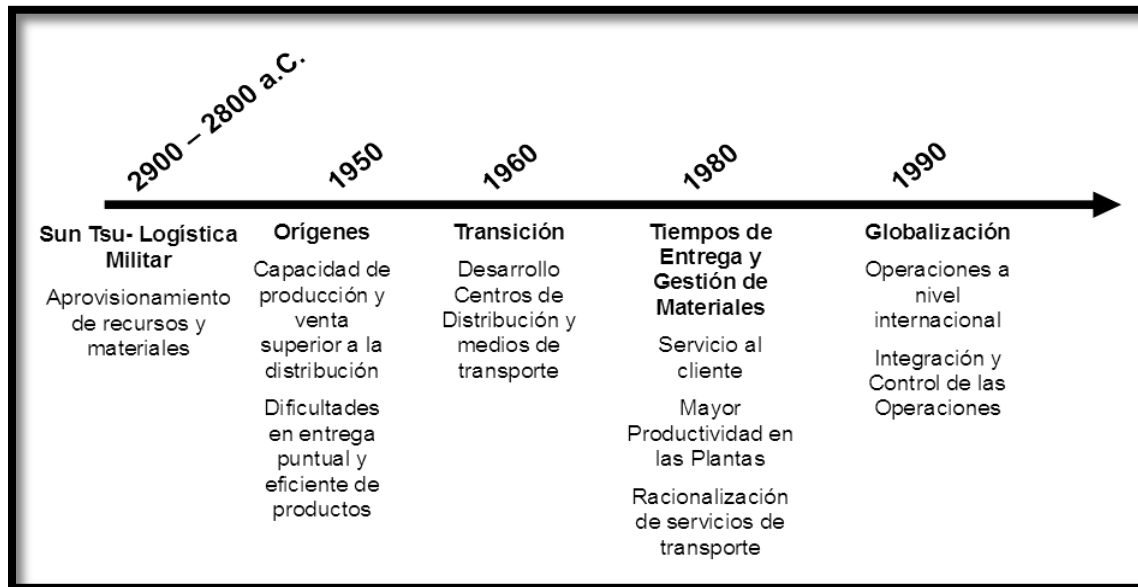
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEM	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
PLAN DE LOGÍSTICA	ESTUDIO TECNICO	Planta física de la empresa	1,2,3,4,5,6,7,8.	-Ficha de Observación
		Tamaño e infraestructura de la empresa	1.	-Entrevista/ Administración
		Capital humano	9,10,11,12.	-Ficha de Observación
	CADENA DE SUMINISTRO	APROVISIONAMIENTO		
		Selección de la fuente de suministros.	13 1,2,3	-Ficha de observación -Entrevista / Compras
		Momento para comprar	4	-Entrevista / Compras
		Cantidades a comprar de materia prima	5	-Entrevista / Compras
		Calidad de la materia prima	14 1	-Ficha de observación -Entrevista / Producción
		Nivel de cumplimiento de los proveedores	2	-Entrevista / Producción
		Costes de abastecimiento	6	-Entrevista / Compras
		Gestión de almacenamiento y manejo de materiales e inventarios	15 7 3,4,5,6	-Ficha de observación -Entrevista / Compras -Entrevista / Producción
		PRODUCCIÓN		
		Utilización de la capacidad productiva	16 2.	-Ficha de observación -Entrevista/ Administración
		Utilización de sistemas de producción	3	-Entrevista/ Administración
		Programación y control de la producción	17,18. 7,8,9	-Ficha de observación -Entrevista / Producción
		Producto	4	-Entrevista/ Administración
		Calidad del producto	19 5,6	-Ficha de Observación -Entrevista/ Administración
		Gestión de residuos	10	-Entrevista / Producción
		Diferenciación en diseño, empaque y embalaje	20 7,8.	-Ficha de observación -Entrevista/ Administración
		Almacenaje	21,22.	-Ficha de observación

			9,10	-Entrevista/ Administración
		DISTRIBUCIÓN		
		Costos operativos	8,9	-Entrevista/ Compras
		Canales de distribución	11	-Entrevista/ Administración
		Transporte	23 12 10	-Ficha de observación -Entrevista/ Administración -Entrevista/ Compras
		Servicio al cliente	24,25,26,27	-Ficha de observación
		Comunicación comercial	28,29,30 13,14,15,16	-Ficha de observación -Entrevista/ Administración
		Entorno de la organización	18,19,20	-Entrevista/ Administración
DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL	CADENA DE DFI	Preparación (embalaje y marcado)		- Investigación documental
		Unitarización (paletización y contenedorización)		- Investigación documental
		Manipuleo (en terminales y almacenes)		- Investigación documental
		Almacenamiento (almacenes y depósitos)		- Investigación documental
		Transporte (cadena de distribución)		- Investigación documental
		Seguro de carga (riegos pólizas)		- Investigación documental
		Documentación (facturas, certificados, doc. de transporte, Incoterms)		- Investigación documental
		Gestión y operación aduanera (exportación)		- Investigación documental
		Gestión y operación bancaria (bancos, agentes corresponsales)		- Investigación documental
		Gestión de distribución (personal operario y administrativo)		- Investigación documental

Fuente: Propia.

Anexo II

II. Origen y evolución de la logística



Fuente: Garcia (2016)

Anexo III

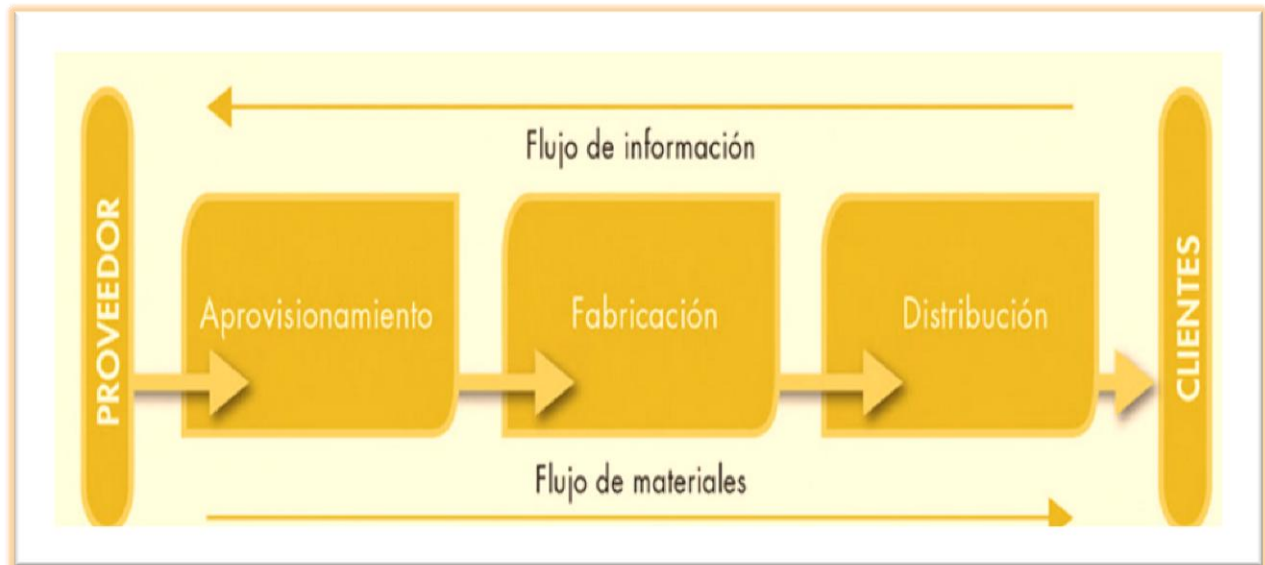
III. Actividades de la logística



Fuente: Ballou (2004)

Anexo IV

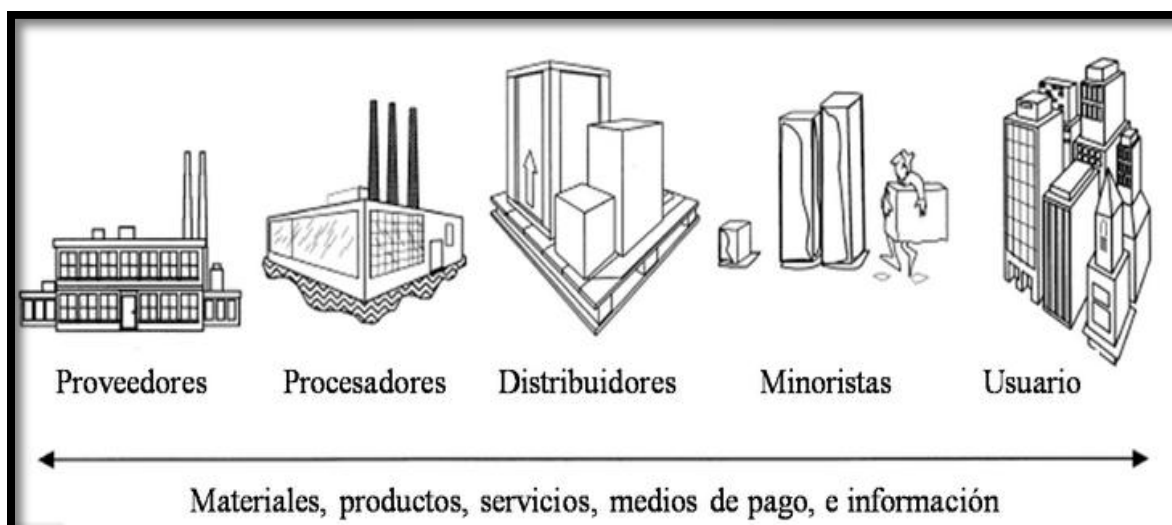
IV. Alcance de la Logística, procesos y flujos logísticos



Fuente: Fernández (2014)

Anexo V

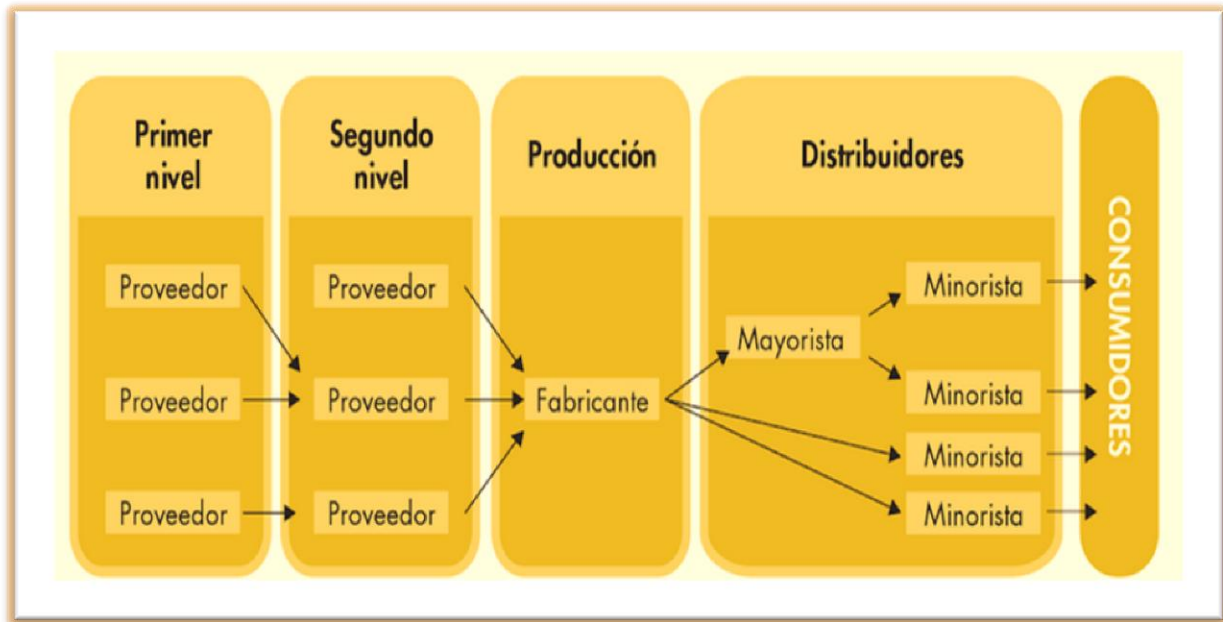
V. Cadena de suministro



Fuente: Coyle (2013)

Anexo VI

VI. Componentes de la cadena de suministro



Fuente: Fernández (2014)

Anexo VII

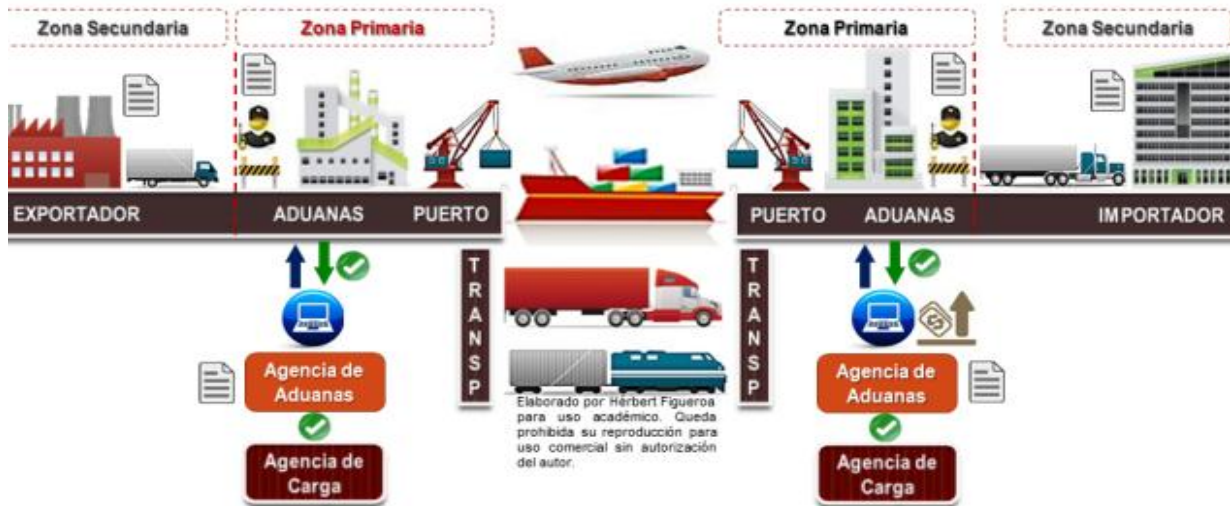
VII. Flujos en la cadena de suministro



Fuente: Fernández (2014)

Anexo VIII

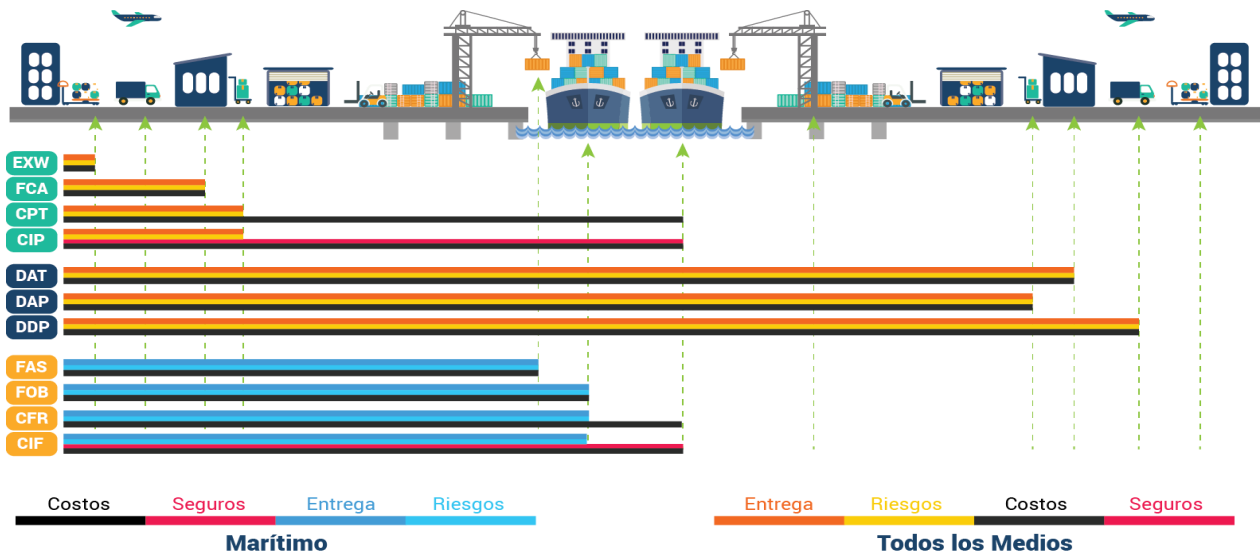
VIII. Distribución Física Internacional (DFI)



Fuente: Figueroa (2013)

Anexo IX

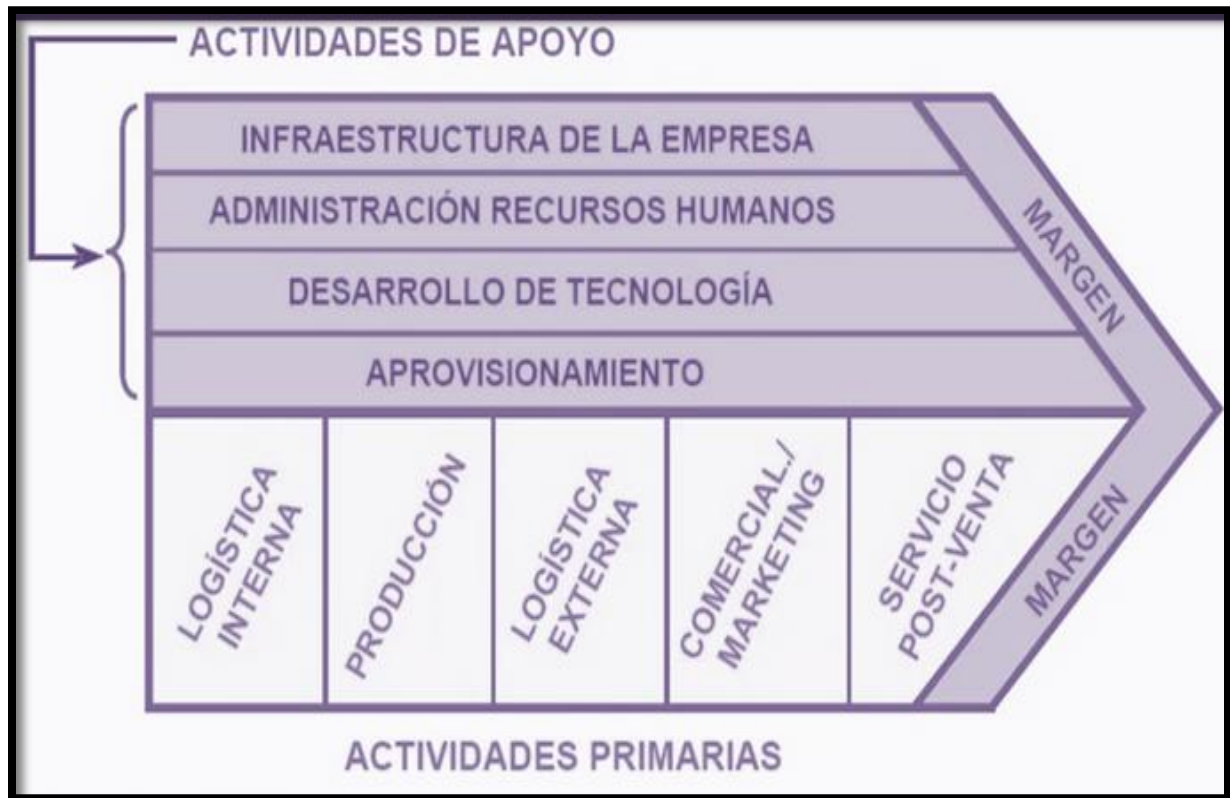
IX. Incoterms, transmisión de riesgos sobre la mercancía y las responsabilidades del comprador y vendedor



Fuente: Servicios Logísticos Jupiter (2017)

Anexo X

X. Cadena de Valor



Fuente: (Porter, 2009)

Anexo XI

XI. Instrumento de Recolección de Información (Lista de Control)

FICHA DE OBSERVACION		
FICHA N° 1	Fecha 08 de Diciembre del 2018	
ELABORADA:	Fernanda Cerón	
LUGAR:	Zuleta-Imbabura-Ecuador	
LO OBSERVADO:		
El estudio propone realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la planta física de la empresa “Zulac S.A” (INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA)	SI	NO
1. Cuenta con las diferentes áreas como(Administrativa, producción, almacén)		
2. La empresa cuenta con maquinaria y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades		
3. La iluminación es la adecuada		
4. El espacio y la capacidad del área de producción es la adecuada		
5. La empresa cuenta con bodegas para almacenaje de materia prima, accesorios y cuarto frio para almacenar productos terminados.		
6. Se cuenta con zona de primeros auxilios y enfermería.		
7. Se cuenta con duchas y vestidores para empleados		
8. La empresa cuenta con comedor y área de receso		
Se realiza una observación al personal de la empresa y se establecen algunos aspectos (PERSONAL DE LA EMPRESA)	SI	NO
9. Se aprecia un N° de personal necesario así como también una buena coordinación y distribución de funciones para el personal por cada área		
10. La empresa cuenta con certificaciones y planillas de capacitación a empleados		
11. El personal es joven, proactivo		
12. Existe un buen clima organizacional, respeto y realizan un trabajo en equipo		

Se realiza una observación enfocada a los procesos logísticos que maneja la empresa (LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN)	SI	NO
13. Existe afluencia de proveedores en la empresa, para el aprovisionamiento de materia prima y demás requerimientos para la producción.		
14. Se cuenta con sistemas de recepción de leche con equipos de pasteurizado y automatizados para realizar una serie de análisis físicos y químicos que determinen de manera rápida si reúne las condiciones establecidas de calidad para su recepción y procesamiento		
15. El almacenamiento de materia prima como de productos terminados es de forma ordenada y se maneja un control de inventarios		
16. La infraestructura de la empresa abastece la demanda de espacio físico para el cumplimiento y despacho de pedidos		
17. Existe una planificación, organización y control en las diferentes actividades de la empresa		
18. Existe información en tiempo real sobre mercancía disponible		
19. Se realiza control de calidad durante el proceso de producción y al producto terminado		
20. El diseño empaque y embalaje del producto es atractivo		
21. El almacenamiento del producto terminado en cuarto frío es el adecuado optimizando espacios y mantiene una temperatura idónea		
22. Existe una Estandarización e indicadores de cumplimiento de la entrega de pedidos en el área de despacho.		
23. Se usa guía de remisión en los despachos de producto		
Se realiza una observación referente a: (GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO)	SI	NO
24. Existe una buena relación con los clientes		
25. Existe una buena disposición para entablar una relación constructiva con los clientes.		
26. La empresa permite compartir experiencias de compra, quejas o sugerencias por parte de los clientes.		
27. La empresa estimula la fidelidad del cliente		
Se realiza una observación en: (COMUNICACIÓN COMERCIAL)	BUENA	MALA
28. La publicidad de los productos es		
29. Las promociones que ofrece Zulac son:		
30. Promueve prácticas para el cuidado del medio ambiente y estas son:		

Fuente: Propia

Anexo XII

XII. Técnica de Recolección de Información (Entrevista N° 1)

Instrumento de Recolección de Información (Guía de entrevista N° 1)



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

ENTREVISTA SOBRE DISEÑO DE UN PLAN DE LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA REALIZADA AL JEFE ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA.

Esta entrevista tiene como finalidad recolectar información de la empresa Zulac S.A. de la comunidad de Zuleta provincia de Imbabura con el fin de realizar un diagnóstico situacional de la empresa y a su vez diseñar un plan de logística para la optimización de la cadena de suministro de la empresa Zulac S.A de la ciudad de Ibarra.

A continuación, se presenta un listado de preguntas se sugiere responder con la verdad de forma clara y concisa.

1. **¿La infraestructura de la empresa y maquinaria con la que se cuenta esta en óptimas condiciones y es la adecuada para abastecer la demanda de espacio físico en la producción y despacho de pedidos?**

Hemos adaptado la infraestructura y maquinarias a una producción eficiente, no es la infraestructura y maquinaria ideal pero es muy funcional.

2. **¿Cuál es la capacidad máxima de producción de la empresa?**

10.000 litros diarios de producción

3. **¿Qué sistema de producción se utiliza en la empresa?**

Ordenes de producción para cada batch de producción

4. **¿Cuáles son las características y propiedades de los productos, líneas de producción y su ciclo de vida?**

Son productos especiales de alta calidad con un ciclo de vida muy largo en función de que son quesos con historia en distintos países del mundo, las condiciones económicas del país son las que determinan la permanencia del producto mas no las características del mismo.

5. **¿Cómo considera usted la calidad de los productos y en qué medida se diferencian los productos Zulac de otros; cuáles son las técnicas empleadas, recetas, aromas y texturas selectas en la elaboración de quesos maduros?**

La gran diferencia que marcan nuestros productos es la técnica quesera que nosotros empleamos lo que hace que nuestros productos sean de mejores características de calidad, obteniendo resultados organolépticos superiores a los de la competencia.

6. **¿La empresa cuenta con certificaciones nacionales e internacionales y cumple con la normativa técnica nacional respectiva (normas NTE INEN, ISO) para la elaboración y etiquetado de los productos Zulac? especifique cuales se utiliza y cuál es su procedimiento.**

Nuestra fábrica está certificada por Buenas Prácticas de Manufactura.

7. **En cuanto a diseño y presentación los productos “hacienda Zuleta”, ¿cuantos diseños y presentaciones posee el producto, su diseño está acorde con las necesidades del cliente?**

Por cada variedad de productos existen al menos 3 presentaciones, justamente pensando en las necesidades del cliente y el segmento en el cual se va a comercializar.

8. **¿El empaque y embalaje de los productos “hacienda Zuleta” es adecuado al producto en cuanto a forma y tiempo de conservación, cuales son las técnicas y el material utilizado?**

En su gran mayoría son empaques al vacío de alta calidad, lo que garantiza la calidad del producto a lo largo de la vida útil del mismo.

9. **¿Cuál es el área del cuarto frio, la capacidad de almacenamiento y la temperatura idónea para la conservación de los productos?**

NO hay algo estandarizado en cuanto al área de cuartos fríos, sin embargo y en función de la experiencia se evalúa la actual capacidad y se elaboran proyectos de ampliación o cambio de equipos para las cámaras frías.

10. **¿Cuál es el diseño y layout del almacén?**

El almacén de productos está diseñado en función del requerimiento y estándar de una fábrica láctea es decir con una temperatura de hasta 4°C, que tenga fácil acceso y con estanterías que permitan identificar a los productos con sus respectivos lotes de manera fácil para optimizar el tiempo de despacho.

- 11. ¿Cuál es el canal de distribución utilizado por la empresa y cree usted que es el adecuado?**

Usamos dos canales, Canal directo para ventas a cadenas de comidas, hoteles y restaurantes, y el Canal indirecto mediante intermediarios (cadenas de Supermercados).

- 12. ¿Qué tipo de transporte se utiliza para la distribución de los productos cuales son las características que este debe cumplir, y como se seleccionan las rutas de entrega?**

Para el transporte de productos se usa camiones aislados con cámaras de frío que mantengan la temperatura hasta 4°C, las rutas se planifican de manera diaria en función de los pedidos.

- 13. ¿Cuál cree que es la ventaja competitiva que tiene Zulac y en qué medida se diferencian los productos o servicios de la pyme?**

Nuestra principal ventaja es dar un servicio personalizado, entendiendo que nuestro comprador no es solo nuestro cliente, sino que es nuestro socio estratégico, él nos necesita y nosotros lo necesitamos.

- 14. ¿La empresa contribuye de forma activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental a través de eventos, campañas y la práctica de responsabilidad social empresarial?**

*Absolutamente, nuestra empresa contribuye con \$100,000 aproximadamente en pago a personal y proveedores de la comunidad de Zuleta, Cochas y Pesillo.
Además por medio de nuestra fundación (Fundación Galo Plaza Lasso) se aporta económicamente al Proyecto de Rescate y Conservación del Cóndor Andino.*

- 15. ¿Cómo se efectúa la administración de la cadena de suministros de la empresa, existe Asociatividad y alianzas estratégicas con otras empresas?**

AL igual que nosotros vemos a nuestros clientes como socios estratégicos, lo mismo funciona hacia nosotros con nuestros proveedores, se hace una selección y evaluación de proveedores lo que nos garantice provisión constante en las mejores condiciones de negociación.

- 16. ¿Qué tipo de comunicación comercial aplica la empresa?**

La comunicación que se realiza es mediante redes sociales, Facebook e Instagram (Quesoshaciendazuleta), la página web (www.productoshaciendazuleta.com) y en este año se desarrollara una nueva página web la cual será más dinámica.

- 17. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa, cree usted que cuenta con el personal apropiado para ser una empresa competente?**

Actualmente laboramos 24 personas en la empresa, pese a brechas de conocimiento que deben ser llenadas, el personal cuanta con un buen nivel de conocimiento y sobretodo experiencia para las funciones que desempeña.

18. ¿La empresa está en capacidad de ampliar el sistema de producción como por ejemplo la implementación de maquinaria y materia prima y numero de operarios?

Si, la empresa deberá en el mediano plazo ampliar su capacidad de producción con nueva maquinaria y la reingeniería de procesos para mejorar los tiempos y movimientos, la idea es mantener el mismo número de operarios pero con una producción al menos 50% superior a la actual.

19. ¿Emplea algún programa logístico de innovación o mejora continua en su empresa?

No, ninguno.

20. ¿cómo mejoraría las estrategias de negocios de su compañía para fortalecer su ventaja competitiva?

Creo, que una de las estrategias más importantes es la de comunicación, para lo cual con expertos en comunicación estrategias se debe determinar cómo hacer a nuestro producto más visible y sobre todo que comunique el valor agregado que nuestro producto posee.



Realizado por: Ing. Andrés Bolaños S.

Jefe Administrativo ZULAC S.A.

Zuleta - Ecuador

24 de Enero del 2019

Anexo XIII

XIII. Técnica de Recolección de Información (Entrevista N° 2)

Instrumento de Recolección de Información (Guía de entrevista N° 2)



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

ENTREVISTA SOBRE DISEÑO DE UN PLAN DE LOGISTICA PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA REALIZADA AL RESPONSABLE DE COMPRAS DE LA EMPRESA.

Esta entrevista tiene como finalidad recolectar información referente a las actividades de compras y procesos que maneja la empresa Zulac S.A. de la comunidad de Zuleta provincia de Imbabura con el fin de realizar un diagnóstico de las operaciones logísticas de la empresa.

A continuación, se presenta un listado de preguntas se sugiere responda con la verdad de forma clara y concisa.

1. **¿La empresa cuenta con una base de datos de proveedores para el aprovisionamiento de materia prima y demás requerimientos para la producción? y ¿Cuál es el criterio empleado para la selección de proveedores?**

Zulac, sí cuenta con una base de datos de los proveedores; y el criterio usado para la selección, abarca varios aspectos como:

Precio, calidad, capacidad de provisión, Políticas de responsabilidad Social y medio ambiente, tiempo de crédito, inocuidad.

2. **¿Cuántos proveedores diferentes tienen para cada tipo de materia prima utilizado en la producción de su producto?**

La materia prima se adquiere a cinco proveedores, priorizando a los proveedores que son de comunidades ya que esto cumple nuestra política interna de responsabilidad social, y dependiendo los insumos y materiales se tiene uno o dos proveedores por cada ítem.

3. ¿Se hace una valoración sistemática de los proveedores? Explique cuáles son las políticas y procedimientos aplicados

Zulac realiza una evaluación anual a todos sus proveedores, los cuales son evaluados en base a una matriz de inocuidad establecida, siguiendo los principios de normas ISO y HACCP.

4. ¿Existe definida una política de compras adecuada en la empresa?

Zulac no cuenta con una política pero sí con Instructivos y procedimientos, los cuales definen como se debe realizar las compras adecuadamente bajo medidas pertinentes.

5. ¿Qué cantidad de materia prima e insumos para la producción se adquiere y cada que lapso de tiempo?

Las compras se realizan en base a un presupuesto de ventas anual, y esto se toma como referencia para las futuras adquisiciones los cuales pueden ser diaria, quincenal, mensualmente, bimestral, trimestral, semestral, teniendo muy en cuenta, en muchos de los casos el tiempo de respuesta del proveedor ya que algunos productos son importados.

6. ¿El costo de la materia prima es fijo o variable y de que depende?

El costo es variable y depende mucho del mercado, pues en algunos casos el valor de los productos adquiridos obedece de la cantidad solicitada, el cual va a la par de las ventas de nuestros productos.

7. ¿Qué política tiene con los materiales o materia prima devueltos / rechazados?

El procedimiento indica que si los productos no llegan a planta dentro de los parámetros que les caracterizan serán devueltos a los proveedores, el cual ellos asumirán el valor de transporte y previa a una conversación formal se realizara la reposición del mismo o caso contrario se emitirá una n/c a la factura emitida.

8. ¿Cómo se determina y controla el costo de producción y margen de utilidad de cada tipo de producto?

El proceso de producción es controlado mediante las órdenes de producción y las hojas diarias de proceso en las cuales se evidencia todas las materias primas e insumos utilizados, los márgenes de producción aceptables son entre el 65 y 70%.

9. ¿Cuánto se paga por concepto de flete al transportista?

En la mayoría de casos los productos son entregados en nuestra planta y si no es posible dejarlos el valor del transporte corre por cuenta del proveedor, sin afectar el costo de producto.

En lo que refiere al transporte de materia prima mensualmente el valor es \$ 1500.00 aprox., con respecto al pago por distribución y venta de productos a nivel nacional el valor es de \$6.000 aproximadamente.

10. ¿Qué requisitos exige la empresa para la contratación de servicios de transporte?

La calificación del proveedor de transporte inicia con todos los permisos que emite el ARCSA con respecto a la distribución de productos de consumo humano, además de los requisitos emitidos por la ANT.



***Realizado por: Ing. Stephanie Pacheco
Responsable de Compras ZULAC S.A.***

Zuleta - Ecuador

24 de Enero del 2019

Anexo XIV

XIV. Técnica de Recolección de Información (Entrevista N° 3)

Instrumento de Recolección de Información (Guía de entrevista N° 3)



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

ENTREVISTA SOBRE DISEÑO DE UN PLAN DE LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA ZULAC S.A. DE LA CIUDAD DE IBARRA REALIZADA AL JEFE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.

Esta entrevista tiene como finalidad recolectar información referente a los procesos de producción de la empresa Zulac S.A. de la comunidad de Zuleta provincia de Imbabura con el fin de realizar un diagnóstico del área de producción.

A continuación, se presenta un listado de preguntas se sugiere responda con la verdad de forma clara y concisa.

1. **¿Cuáles son los criterios empleados para la determinación de la composición físico-química como microbiológica de materia prima? Explique los procedimientos para la detección de contaminantes en leche, así como la determinación de los principales parámetros de composición, para estimar la calidad de la leche.**

Prueba de alcohol, Fundamento: Es una prueba preliminar a la de acidez que consiste en añadir a la leche una cantidad de alcohol etílico neutro y si ésta ha sufrido acidificación se forman coágulos y el ensayo se reporta como positivo. Para esta prueba se debe disponer de alcohol en una concentración de 75 °G.L.

Prueba de Acidez, Fundamento: La acidez se expresa como los mililitros de hidróxido de sodio 0.1N necesarios para neutralizar un volumen determinado de muestra. Esta prueba se basa en el desdoblamiento de lactosa en ácido láctico, ya sea por acción de microorganismos o enzimas.

Determinación de Antibióticos, Fundamento: La determinación de inhibidores en la leche se realiza mediante el uso de dos tipos de pruebas cualitativas una de fermentación que determina

la presencia o ausencia de cualquier inhibidor y un test denominado SNAP que está diseñada para detectar Penicilinas, Amoxicilinas, Ampicilina, Cefotiofur y cephalosporins.

Lacto fermentación, Fundamento: La fermentación láctica es provocada por la presencia de bacterias presentes en la leche (yogurt), así también en el caso de existir otras bacterias en la misma muestra pueden ocurrir distintas fermentaciones (butírica, alcohólica, acética, cítrica).

Determinación de Grasa, Fundamento: La cantidad de grasa en los productos se realiza por el método Gerber, el cual se fundamenta en la combustión química de las sustancias orgánicas presentes en la muestra gracias a la acción del ácido sulfúrico y a la separación de la grasa por el alcohol amílico (disminuye la tensión interfacial favoreciendo la separación de la emulsión) para terminar con una centrifugación. La grasa se ubica en la escala del butirómetro para su posterior lectura.

2. **¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los proveedores, la materia prima se recibe a tiempo y esta disponible para los procesos de producción?**

El Nivel de cumplimiento en temporadas altas (Ventas) está en un 80%, en temporadas bajas (ventas) está en un 100%.

3. **¿Cuál es la cantidad y capacidad máxima del almacenaje de leche en tanques cisterna con los que cuenta la empresa?**

La cantidad máxima de acopio es de 1000 Litros día.

4. **¿Cuál es el área y la capacidad de almacenamiento del almacén/bodega en cuanto a materias primas y productos terminados?**

Bodega Materia Prima: 32 m²

Cuartos fríos (productos Terminados): 66 m²

5. **¿Cómo está configurado el almacén en cuanto a determinación de espacios, distribución de las existencias y diseño del punto de recepción y despacho?**

Espacios y Distribución de existencias Adecuados, punto de recepción y despachos Normales.

6. **¿En el tratamiento de las mercaderías como se lleva a cabo la selección del equipo de manipulación y cuales son los procedimientos de preparación de los pedidos y de la devolución de los productos defectuosos?**

Equipo de Manipulación: Según Normas de seguridad.

Preparación de pedidos y devolución de productos defectuosos se realiza en base a los instructivos Internos de planta Zulac S.A., los cuales son responsabilidad de cada líder de área, en este caso líder de bodega en coordinación la jefatura de producción.

7. **¿Existe una programación y control de suministros para la producción y procesamiento de pedidos?**

La Planta cuenta con una planificación semanal en producción y producto terminado.

8. **¿Cuál es el tiempo del ciclo de producción por línea de producto y cuál es el proceso de elaboración desde el aprovisionamiento hasta su distribución?**

El proceso de elaboración de quesos consiste en las siguientes etapas las cuales son: recepción y pasteurización, elaboración, tiempo en salmueras, maduración, lavado, parafinado, empaque y embalaje.

En cuanto al tiempo de producción para cada tipo de producto es el siguiente:

Quesos: 20- 30 Días

Crema: 5 – 10 Días

Leche Pasteurizada: 1-2 Días.

9. **¿Cuál es el volumen de producción diario? (cantidad de materia prima procesada y Número de productos fabricados)**

Un promedio estimado de 6000 litros por día, 640 kg de producto.

10. **¿Cuál es el tratamiento que se le da a los residuos sólidos y efluentes líquidos emitidos durante el proceso de producción?**

Sólidos: Compost (abono Orgánico)

Líquidos: Planta de tratamiento de aguas residuales.



Realizado por: Sr. Fernando Colimba

Responsable del área de producción ZULAC S.A.

Zuleta - Ecuador

24 de Enero del 2019

Anexo XV

XV. Carta de Validación del instrumento N°1



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Dr.C: Jesús Francisco González Alonso, titular de la cédula de identidad No. 175700853-5, Docente a Tiempo Completo de la carrera Comercio Exterior y Finanzas, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: **PLAN DE LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA ZULAC S.A DE LA CIUDAD DE IBARRA**, elaborado por la estudiante de la Universidad Otavalo:

Nombres y Apellidos	N° de Cédula
Paola Fernanda Cerón de la Cruz	040187245-2

La estudiante antes mencionada se considera aspirante al título Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas; Una vez efectuada la revisión correspondiente expresamos que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61 al 80%	Muy Bueno 81 al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems				✓	
Amplitud de Contenidos				✓	
Redacción de Ítems				✓	
Claridad y Precisión				✓	
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración:

Observaciones y/o Comentarios: *Aplazar*

Y para la constancia de la presente misiva, se firma en la Ciudad de Otavalo a 15 días del mes de Enero año 2019.

DrC. Jesús Francisco González Alonso
Docente a Tiempo Completo
Carrera Comercio Exterior y Finanzas
Universidad Otavalo

Anexo XVI

XVI. Carta de Validación del instrumento N°2



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Msc: Johanna Elizabeth Morocho Terán, titular de la cédula de identidad N°: 100315722-7, Docente de la carrera de Comercio Exterior y Finanzas, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: **PLAN DE LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA ZULAC S.A DE LA CIUDAD DE IBARRA**, elaborado por la estudiante de la Universidad Otavalo:

Nombres y Apellidos	N° de Cédula
Paola Fernanda Cerón de la Cruz	040187245-2

La estudiante antes mencionada se considera aspirante al título Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas; Una vez efectuada la revisión correspondiente expresamos que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61 al 80%	Muy Bueno 81 al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					X
Amplitud de Contenidos					X
Redacción de Ítems					X
Claridad y Precisión					X
Pertinencia					X

Promedio de la valoración: 92%

Observaciones y/o Comentarios: Realizar las correcciones

Sugeridas

Y para la constancia de la presente misiva, se firma en la Ciudad de Otavalo a 15 días del mes de Enero año 2019.

Msc. Johanna Elizabeth Morocho Terán
Docente de la Carrera
Comercio Exterior y Finanzas
Universidad Otavalo

Anexo XVII

XVII. Carta de Validación del instrumento N°3



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Msc: Belky Nerea Orbes Revelo, titular de la cédula de identidad N°: 175608736-5, Docente a tiempo completo de la carrera Comercio Exterior y Finanzas, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: **PLAN DE LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA ZULAC S.A DE LA CIUDAD DE IBARRA**, elaborado por la estudiante de la Universidad Otavalo:

Nombres y Apellidos	N° de Cédula
Paola Fernanda Cerón de la Cruz	040187245-2

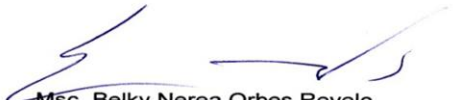
La estudiante antes mencionada se considera aspirante al título Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas; Una vez efectuada la revisión correspondiente expresamos que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61 al 80%	Muy Bueno 81 al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems				✓	
Amplitud de Contenidos				✓	
Redacción de ítems				✓	
Claridad y Precisión				✓	
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración:

Observaciones y/o Comentarios: *Aplicar*

Y para la constancia de la presente misiva, se firma en la Ciudad de Otavalo a 15 días del mes de Enero año 2019.


Msc. Belky Nerea Orbes Revelo
Docente a tiempo completo
Comercio Exterior y Finanzas
Universidad Otavalo

Anexo XVIII

XVIII. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
	FORTALEZAS			
F1	calidad del producto	0,20	4	0,80
F2	Conocimiento del sector y experiencia en la producción de lácteos.	0,20	4	0,80
F3	Capacidad instalada acorde al potencial crecimiento de la producción.	0,10	3	0,30
F4	Capital humano capacitado, joven y proactivo.	0,05	3	0,15
F5	Buen posicionamiento de la marca en el mercado interno	0,10	3	0,30
	DEBILIDADES			
D1	Bajo nivel de internacionalización con escasa tradición exportadora	0,05	2	0,10
D2	Limitada diversificación de mercados	0,05	2	0,10
D3	Falta de conocimiento en mercados internacionales	0,10	2	0,20
D4	Nula experiencia en la distribución física internacional de los productos	0,05	1	0,05
D5	Escasa diferenciación de productos exportables.	0,10	1	0,10
TOTAL		1,00		2,90

Fuente: Propia

Anexo XIX

XIX. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
N	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
	OPORTUNIDADES			
O1	Alta demanda del producto en mercados internacionales.	0,20	4	0,80
O2	Potencial crecimiento del consumo mundial de productos lácteos	0,10	3	0,30
O3	Posibilidad de incursionar en nuevos mercados (Internacionales.)	0,10	4	0,40
O4	Crecimiento de las exportaciones	0,10	2	0,20
O5	Acuerdos comerciales con terceros países (grandes importadores)	0,10	3	0,30
	AMENAZAS			
A1	fuertes distorsiones en el mercado internacional (impuestos, subsidios, tasas, barreras arancelarias, barreras no arancelarias)	0,10	3	0,30
A2	tendencia a la baja de los precios internacionales de productos lácteos	0,05	2	0,10
A3	fuerte competencia en el mercado nacional e internacional (marcas alternativas).	0,10	3	0,30
A4	disminución del consumo de productos lácteos.	0,05	3	0,15
A5	Crisis económica Mundial	0,10	2	0,20
TOTAL		1,00		3,05

Fuente: Propia

Anexo XX

XX. Resumen de Ventas por producto Zulac S.A.

[illegible]

Fuente: (Zulac S.A, 2019)

Anexo XXI

XXI. Proceso de Cubicaje

3.17	2.23	1.62	7x7x7	343 cajas	1
0.45	0.30	0.22			
3.17	2.23	1.62	7x10x5	350 cajas	2
0.45	0.22	0.30			
3.17	2.23	1.62	10x10x3	300 cajas	3
0.30	0.22	0.45			
3.17	2.23	1.62	10x4x7	280 cajas	4
0.30	0.45	0.22			
3.17	2.23	1.62	14x4x5	280 cajas	5
0.22	0.45	0.30			
3.17	2.23	1.62	14x7x3	294cajas	6
0.22	0.30	0.45			

ESPACIO SOBRANTE

L	0.02	1
A	0.13	
H	0.08	

L	0.02	2
A	0.03	
H	0.12	

L	0.17	3
A	0.03	
H	0.27	

L	0.17	4
A	0.43	
H	0.08	

L	0.09	5
A	0.43	
H	0.12	

L	0.09	6
A	0.13	
H	0.27	

Nº	ACOMODOS	TOTAL
1	LxAxH	343+0= 343 cajas
2	LxHxA	350+0= 350 cajas
3	AxHxL	300+49= 349 cajas
4	AxLxH	280+49= 329 cajas
5	HxLxA	280+49= 329 cajas
6	HxAxL	294+49= 343 cajas

ACOMODOS EXTRAS A

3.17	2.23	0.27	7x7x1	49 cajas	3A
0.45	0.30	0.22			

3.17	0.43	1.62	7x1x7	49 cajas	4A
0.45	0.30	0.22			

3.17	0.43	1.62	10x1x3	30 cajas	5A
0.30	0.22	0.45			

3.17	0.43	0.27	7x7x1	49 cajas	6A
0.45	0.30	0.22			

ACOMODOS EXTRAS B

3.17	0.43	1.62	7x1x5	35 cajas	4B
0.45	0.22	0.30			

3.17	0.43	1.62	7x1x7	49 cajas	5B
0.45	0.30	0.22			

ACOMODOS EXTRAS C

3.17	0.43	1.62	14x1x3	42 cajas	4C
0.22	0.30	0.45			

3.17	0.43	1.62	7x1x7	42 cajas	5C
0.45	0.22	0.22			

ACOMODOS EXTRAS D

3.17	0.43	1.62	10x1x3	30 cajas	4D
0.30	0.22	0.45			

3.17	0.43	1.62	14x1x3	42cajas	5D
0.22	0.30	0.45			

Fuente: Propia



Anexo XXII

XXII. Declaración Aduanera de Exportación

REPUBLICA DEL ECUADOR

Numero de DAE	029-2018-40-0005896
----------------------	---------------------

Información general

Código del distrito	QUITO AEREO	Código de régimen	EXPORTACION DEFINITIVA
Tipo de despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	01908765

Información de exportador

Nombre del exportador	ZULAC S.A.	Teléfono del exportador	+593 (06) 266 2118
Dirección del exportador	ZULETA-IBARRA		
Numero de documento de	RUC: 1090103489001	Ciudad del exportador	IBARRA
CIU	QUESO FRESCO	Nombre de documento de	
Nombre del declarante	PAOLA CERÓN		
Dirección del declarante	IBARRA AV. 13 DE ABRIL		
Código de forma de pago		Código de moneda	DÓLAR ESTADOUNIDENSE

Información de carga

Puerto de carga	AEROPUERTO MARISCAL SUCRE	Puerto privado desde	
Puerto de llegada o de	AEROPUERTO COMODORO ARTURO BENITEZ	Fecha de la carta de	20 DE JULIO 2018
Nombre del	GLORIA S.A.		

consignatario			
Dirección del	VILLA SANTIAGO Y CALLE 6		
Ciudad del contribuyente	SANTIAGO DE CHILE	Tipo de carga	CARGA CONTENERIZADA
Almacén de lugar de	TABACARCEN	Medio de transporte	AEREO
País de destino final	CHILE		

Totales

Código de moneda	DÓLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transacción DAT	15.586	Cantidad de ítem	1
Peso neto total	1.680 kg.	Peso total	1.837 kg.
Cantidad total de Cajas	2801.680 kg.	Cantidad de contenedores	1
Cantidad total de unidades físicas	3.360	Cantidad total de unidades comerciales	3.360
Código de la mercancía de despacho urgente	04.06.10.00.00	Código de solicitud de aforo	NO
Fecha de primer ingreso	18/07/2019	Fecha de primer embarque	20/07/2019

Fuente: PROECUADOR (2017)

Anexo XXIII

XXIII. Factura Comercial



COMPañÍA ZULAC S.A.

Dir. Matriz: ZULETA, IMBABURA- ECUADOR
No. SN Fono: 062662118

Dir. Sucursal: QUITO Y GUAYAQUIL

Contribuyente especial Nro.: 0000

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: SI

R.U.C: 1090103489001

FACTURA COMERCIAL

Nro.: 001-001-000034311

Autorización off-line

1101201901109171026500120010010000343111234567811

Fecha y hora de autorización: 2019-03-11T16:49:33

Ambiente: PRODUCCION

Emisión: Normal

Clave de acceso:



Razón Social / Nombre y Apellidos: GLORIA S.A. MARIAN ALBORADA
Dirección: Villa Santiago y calle 6

Fecha de emisión: 2019/03/11

Guía de remisión: 0087

Identificación: 175707554-2

PARTIDA ARANCELARIA	Cód. Aux.	Cant.	Descripción / Detalles adicionales	Precio Unitario	Descuento (%)	Precio Total
04.06.10.00.00	QF	3.360	QUESO FRESCO	2.85		9.576

Información adicional del Cliente:

E-mail: malborada.lac@gmail.com

Telef.: 045069615

Direc.: CHILE

TOTAL VALUE FOR BUSINESS:	Valor Total	
	\$ 9.576,00	EFFECTIVO
Total: 3.360 UNIDADES TERMS OF DELIVERY- DAT CHILE COUNTRY OF ORIGIN - ECUADOR		

SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	9.576
SUBTOTAL 12%	0.00
SUBTOTAL 0%	9.576
SUBTOTAL No objeto de IVA	0.00
SUBTOTAL Exento de IVA	0.00
TOTAL DESCUENTO	0.00
ICE	0.00
IVA 12%	0.00
IRBPNR	0.00
PROPINA	0.00
VALOR TOTAL	9.576,00

La mercancía ha sido enviada en:

fecha 20/07/2019

Dimensiones de embalaje:

Peso bruto: 1.837 kg

Peso neto: 1.680 kg.

Marcas: Hacienda Zuleta

Via: AEREO

País de origen: ECUADOR

Fuente: Propia

Anexo XXIV

XXIV. Lista de Empaque (Paking List)

		ZULAC S.A.				
EMPRESA EXPORTADORA Dirección: Zuleta, Provincia Imbabura, Cantón Ibarra, Ecuador Teléfono/fax (06) 2662118 E-mail: andresb@haciendazuleta.com						
COMPRADOR Dirección: Santiago de Chile telf.: (+59) 2467-9876 E-mail: ventas@grupogloria.com						
DETALLE DEL EMBALAJE						
N° DE BULTO	DESCRIPCION	CANTIDAD	DIMENSIO	VOLUMEN		
				NETO	BRUTO	m 3
001	MERCADERIA CLASE QFZ (Queso la Zuleteña)	280 Box	45x30x22	6 Kg.	6.56	0.029
	TOTAL	280		1.680 kg.	1.837 kg.	8.3 m3.
TOTAL BOX: 280 MARCAS: HACIENDA ZULETA EMBALAJE: CAJAS DE CARTÓN VIA: AEREO FACTURA COMERCIAL: 001-001-000034311						

Fuente: Propia

Anexo XXV

XXV. Certificado de origen

CERTIFICADO DE ORIGEN
ACUERDO DE ASOCIACIÓN CHILE - ECUADOR

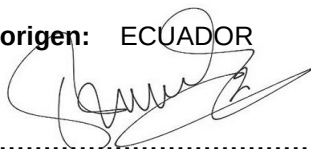
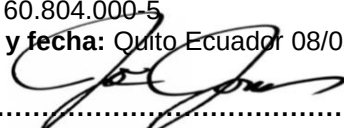
Número de Certificado: 0003-15687

PAÍS EXPORTADOR: ECUADOR	PAÍS IMPORTADOR: CHILE
---------------------------------	-------------------------------

1. Nombre, dirección y número de registro fiscal del Exportador COMPAÑÍA ZULAC S.A. Zuleta, Imbabura - Ecuador RUC: 1090103489001
2. Nombre, dirección y número de registro fiscal del Importador Importadora Gloria S.A. Santiago de Chile RUT:2290153489008

3. Descripción de las mercancías	4. Naladisa 8 dígitos	5. Criterio de Origen	6. Número y Fecha de Factura Comercial	7. Peso bruto (kg.) u otra medida
Queso Fresco (La Zuleteña)	04.06.10.00.00 Queso Fresco	a)la mercancía sea obtenida en su totalidad o producida enteramente en el territorio de una u otra Parte	Factura N°: 001-001-000034311 Fecha: 2019/03/11	1.837 kg.

8. Observaciones " Operación facturada por un operador de país parte del acuerdo ACE N°65"
--

9. Declaración del exportador El que suscribe declara que las mercancías arriba designadas cumplen las condiciones exigidas para la emisión del presente certificado. País de origen: ECUADOR  Firma	10. Firma de la autoridad competente o entidad habilitada Certifico la veracidad de la presente declaración Nombre: Claudio Sepúlveda Valenzuela Sello: 60.804.000-5 Lugar y fecha: Quito Ecuador 08/03/2019  Firma
--	---

Fuente: ALADI (2019)

Anexo XXVI

XXVI. Documento de Transporte (Air Way Bill)

023		1625 777B		023-1625-777B	
NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL EXPEDIDOR Shipper's Name and Address ZULAC S.A. Zuleta, Imbabura - Ecuador Telf. +593 (06) 2662118 andresb@haciendazuleta.com				NO NEGOCIABLE AIR WAY BILL CARTA DE PORTE AÉREO (CONDOMINIO AÉREO) LAS COPIAS 1, 2 Y 3 DE ESTA CARTA DE PORTE AÉREO SON ORIGINALES Y TIENE LA MISMA VALIDEZ Se conviene que la mercancía aquí descrita es aceptada para su transporte en aparente buen estado y condición (salvo indicaciones en contrario) y CONFORME A LAS CONDICIONES DEL CONTRATO AL DORSO. TODA LA MERCANCÍA PODRÁ SER TRANSPORTADA POR OTROS MEDIOS, INCLUSO POR CARRETERA O POR OTRO TRANSPORTISTA A MENOS QUE EL EXPEDIDOR DE INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS EN CONTRARIO EN EL PRESENTE CONDOMINIO Y EL EXPEDIDOR ACEPTA QUE LA EXPEDICIÓN PODRÁ SER TRANSPORTADA A TRAVÉS DE PUNTOS DE ESCALA INTERMEDIOS QUE EL TRANSPORTISTA CONSIDERE APROPIADOS. SE LLAMA LA ATENCIÓN DEL EXPEDIDOR SOBRE EL "AVISO SOBRE LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD DE LOS TRANSPORTISTAS"	
NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL DESTINATARIO Consignee's Name and Address Gloria S.A. Santiago de Chile - CHILE AGENTE DEL TRANSPORTISTA EMISOR, NOMBRE Y CIUDAD Issuing Carrier's Agent Name and City LATAM CHRG Quito - Ecuador CÓDIGO IATA DEL AGENTE 1836 SEQM Nº DE CUENTA AEROPUERTO DE SALIDA (DIRECC. 1º TRANSPORTISTA) Y RUTA SOLICITADA AEROPUERTO MARISCAL SUCRE				INFORMACIÓN CONTABLE/ Accounting Information cotización 2.205 USD.	
AEROPUERTO DE DESTINO COMODORO ARTURO BENÍTEZ DATOS E INSTRUCCIONES PARA MANIPULACIÓN Productos Perecibles. Manténgase Refrigerado.		VUELDO/ FECHA VUELDO/ FECHA		VALOR ASEGURADO SEGURO: SI EL TRANSPORTISTA OFRECE UN SEGURO Y ESTE ES SOLICITADO DE CONFORMIDAD CON LAS CONDICIONES AL DORSO INDÍQUESE EN CIFRA EL VALOR ASEGURADO EN LA CASILLA DENOMINADA VALOR ASEGURADO	
Nº BOLLOS 280		PESO BRUTO 1.837 kg.		KGS LB 4.048 8.98	
CLASE TARIFA 000		Nº TARIFA ESPECÍFICA 000		PESO A COBRAR 1.20	
TARIFA/ CARGO 1.20		TOTAL 2.204,4		NATURALEZA Y CANTIDAD DE LA MERCANCÍA 280. BOX 3.360. Unidades	
PAGADO 280		CARGO POR PESO 1.837 kg.		DEBIDO 2.204,4	
OTROS CARGOS					
CARGO POR VALOR					
IMPUESTOS					
TOTAL OTROS CARGOS A PAGAR AL AGENTE					
TOTAL OTROS CARGOS A PAGAR AL TRANSPORTISTA					
TOTAL PAGADO					
TOTAL DEBIDO					
CAMBIO APLICADO					
A COBRAR EN MONEDA DESTINO					
PARA USO EXCL. DEL TRANSPORTISTA EN DESTINO					
CARGOS EN DESTINO					
TOTAL CARGOS EN DESTINO					
Nº3 ORIGINAL for SHIPPER/para el Expedidor					

Fuente: PROECUADOR (2017)

Anexo XXVII

XXVII. Producto "La Zuleteña"



Fuente: Zulac S.A. (2019)

Anexo XXVIII

XXVIII. Productos "Hacienda Zuleta"



Fuente: Zulac S.A. (2019)

Anexo XXIX

XXIX. Quesos "Hacienda Zuleta"



Fuente: Zulac S.A. (2019)

Anexo XXX

XXX. Productos "Hacienda Zuleta"



Fuente: Zulac S.A. (2019)