



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD:
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TÍTULO:
PLANIFICACIÓN COLABORATIVA DE LA CADENA DE
SUMINISTRO DEL CAFÉ ARÁBIGO PARA LA EMPRESA EL
PEREZOSO DE LA CIUDAD DE CALCETA**

**AUTORAS:
INTRIAGO ALONZO FLORA ANTONIA
ZAMBRANO BASURTO ÁNGELA MARÍA**

**TUTOR:
DR. C. ERNESTO NEGRÍN SOSA**

**COTUTORA:
DR. C. NEYFE SABLÓN COSSIO**

CALCETA, AGOSTO DE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

Flora Antonia Intriago Alonzo y Zambrano Basurto Ángela María, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
Ing. Flora Intriago Alonzo

.....
Ing. Ángela Zambrano Basurto

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Ernesto Negrín Sosa, certifica haber tutelado el trabajo de titulación **PLANIFICACIÓN COLABORATIVA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL CAFÉ ARÁBIGO PARA LA EMPRESA EL PEREZOSO DE LA CIUDAD DE CALCETA**, que ha sido desarrollado por Flora Intriago Alonzo y Ángela Zambrano Basurto, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
DR. C. Ernesto Negrín Sosa

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **PLANIFICACIÓN COLABORATIVA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL CAFÉ ARÁBIGO PARA LA EMPRESA EL PEREZOSO DE LA CIUDAD DE CALCETA**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por Flora Intriago Alonzo y Ángela Zambrano Basurto, previa la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas Agroproductivas, de acuerdo al **REGLAMENTO DE UNIDAD DE TITULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Dr. C. Columba Bravo Macías

MIEMBRO

.....
Dr. C. Yesenia Zamora Cusme

MIEMBRO

.....
Dr. C. María Piedad Ormaza Murillo

PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

Las autoras del presente trabajo de investigación agradecemos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, al área de Posgrado y a los catedráticos por habernos instruido y brindado las herramientas necesarias para culminar una etapa importante de estudio y prepararnos para el mundo laboral.

Las autoras

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestros familiares quienes nos han brindado apoyo para poder culminar esta etapa importante de nuestras vidas, por ofrecernos su comprensión y dedicación.

Las autoras

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL	vii
CONTENIDO DE CUADROS	x
CONTENIDO DE IMÁGENES	xi
CONTENIDO DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVE	xiii
ABSTRACT.....	xiv
KEY WORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER	4
CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1.1. Micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) EN ECUADOR	5
2.1.2. RELEVANCIA DE LAS MIPYMES	6
2.2. MIPYMES AGROPRODUCTIVAS DEL ECUADOR	8
2.3. MIPYMES AGROPRODUCTIVAS CAFETALERAS.....	10
2.4. PLANIFICACIÓN.....	11
2.5. PLANIFICACIÓN COLABORATIVA	11
2.5.1. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN COLABORATIVA	12
2.5.2. MODELOS DE PLANIFICACIÓN COLABORATIVA.....	13
2.6. PLANIFICACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO.....	14
2.6.1. LOGÍSTICA DE LA CADENA DE SUMINISTRO	14
2.6.2. IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA EN LA CADENA DE SUMINISTRO	

2.7.	CADENA DE SUMINISTRO	16
2.7.1.	OBJETIVOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO	17
2.8.	PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO	17
2.8.1.	CADENA DE SUMINISTRO PARA SERVICIOS	18
2.8.2.	CADENA DE SUMINISTRO INTEGRADA	19
2.9.	CADENA DE SUMINISTRO PARA MANUFACTURA	19
2.9.1.	ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	20
2.9.2.	ESTRATEGIAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO	21
2.9.3.	ESTRATEGIA DE LOGÍSTICA Y LA CADENA DE SUMINISTRO	21
2.9.4.	GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	21
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO		24
3.1.	UBICACIÓN	24
3.2.	DURACIÓN	24
3.3.	VARIABLES EN ESTUDIO	25
3.3.1.	VARIABLE DEPENDIENTE	25
3.3.2.	VARIABLE INDEPENDIENTE	25
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	25
3.4.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	25
3.4.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	26
3.4.3.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	26
3.5.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	26
3.5.1.	MÉTODO DE ANÁLISIS	27
3.5.2.	MÉTODO INDUCTIVO	27
3.5.3.	MÉTODO DEDUCTIVO	28
3.6.	TÉCNICAS	28
3.6.1.	ENTREVISTA	28
3.6.2.	ENCUESTA	29
3.6.3.	OBSERVACIÓN DIRECTA	29
3.6.4.	LISTA DE CHEQUEO	29
3.7.	HERRAMIENTAS	30
3.7.1.	CUESTIONARIO	30
3.7.2.	GUÍA DE ENTREVISTA	30
3.7.3.	FICHA DE OBSERVACIÓN	31
3.7.4.	HERRAMIENTA INFORMÁTICA	31
3.8.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	31

3.8.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS, DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL CAFÉ ARÁBIGO EN LA EMPRESA EL PEREZOSO COMO LÍNEA BASE DE LA INVESTIGACIÓN.	32
3.8.2. FASE II. DETERMINACIÓN DE LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE PERMITAN ESTRUCTURAR LA PLANIFICACIÓN COLABORATIVA EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.	34
3.8.3. FASE III. PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN COLABORATIVA DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LA EMPRESA EL PEREZOSO.	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
4.1. DESARROLLO DE LA FASE I	40
4.1.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	40
4.1.2. ANÁLISIS DE ENTREVISTA.....	40
4.1.3. ANÁLISIS DE ENCUESTA APLICADA A LOS PRODUCTORES.....	45
4.1.4. ANÁLISIS DE ENCUESTA APLICADA A LAS PLAZAS COMERCIALES.....	61
4.1.5. CADENA DE SUMINISTRO DE EL PEREZOSO.....	70
4.1.6. CARACTERIZACIÓN DE CADA ACTOR DE LA CADENA	72
4.1.7. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA	76
4.2. DESARROLLO DE LA FASE II	82
4.2.1. ACUERDOS DE COLABORACIÓN	82
4.2.2. RESPONSABILIDAD DE CADA ACTOR	83
4.2.3. ANÁLISIS DE LA LISTA DE CHEQUEO	83
4.3. DISCUSIÓN.....	93
4.4. DESARROLLO DE LA FASE III	94
4.4.1. PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN COLABORATIVA	94
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1. CONCLUSIONES.....	100
5.2. RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	106
ANEXO 1: FICHA DE OBSERVACIÓN.....	107
ANEXO 2: ENTREVISTA AL GERENTE	109
ANEXO 3: ENCUESTA A PRODUCTORES	112
ANEXO 4: ENCUESTA A PLAZAS COMERCIALES	125
ANEXO 5: LISTA DE CHEQUEO.....	128
ANEXO 6: REGISTRO FOTOGRÁFICO	135

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2. 1. Beneficios y desventajas de la planificación colaborativa.....	13
Cuadro 3. 1. Proveedores de envases.....	34
Cuadro 3. 2. Productos derivados del producto de la cadena de suministro.....	34
Cuadro 3. 3. Escala de los niveles de Planificación Colaborativa.....	36
Cuadro 4. 1. Datos generales de la empresa El Perezoso.	42
Cuadro 4. 2. Línea de producción de la empresa El perezoso.	42
Cuadro 4. 3. Consumo de materia prima.	42
Cuadro 4. 4. Detalle del proceso de elaboración del café.....	44
Cuadro 4. 5. Equipos utilizados en la elaboración del café.....	44
Cuadro 4. 6. Venta de productos.	45
Cuadro 4. 7. Canal de comercialización.	46
Cuadro 4. 8. Venta del café en los últimos años.	47
Cuadro 4. 9 . Pago del café.....	48
Cuadro 4. 10. Régimen de tierra.	49
Cuadro 4. 11. Producción de café en 2018.	50
Cuadro 4. 12. Tiempo de trabajo.....	51
Cuadro 4. 13. Frecuencia de asistencia técnica.....	52
Cuadro 4. 14. Entidad que realiza la asistencia técnica.....	53
Cuadro 4. 15. Información de precios del café.	54
Cuadro 4. 16. Información de precios internacionales.	55
Cuadro 4. 17. Tipo de producción.	56
Cuadro 4. 18. Método de fertilización.	57
Cuadro 4. 19. Nivel de educación.	58
Cuadro 4. 20. Clase de vivienda.	59
Cuadro 4. 21. Almacenaje de café.....	60
Cuadro 4. 22. Frecuencia de pedidos.	61
Cuadro 4. 23. Canal de comercialización.	62
Cuadro 4. 24. Presentación de comercialización del producto.	63
Cuadro 4. 25. Porcentaje de aceptación del producto.....	64
Cuadro 4. 26. Mes de mayor demanda de venta.	65
Cuadro 4. 27. Productos con falencias.	66
Cuadro 4. 28. Reclamos por calidad de producto.	67
Cuadro 4. 29. Pedidos entregados a tiempo.	68
Cuadro 4. 30. Calidad del producto.....	69
Cuadro 4. 31. Proveedores de insumos y servicios de El Perezoso.....	72
Cuadro 4. 32. Producto entregado a El Perezoso.	74
Cuadro 4. 33. Resumen de la comercialización del café El Perezoso.....	76
Cuadro 4. 34. Matriz FODA.	77
Cuadro 4. 35. Matriz de vulnerabilidad.	79
Cuadro 4. 36. Matriz de aprovechabilidad.	81
Cuadro 4. 37. Responsabilidad de cada actor.....	83
Cuadro 4. 38. Resumen de las variables.	92

CONTENIDO DE IMÁGENES

Imagen 3. 1. Ubicación del Cantón Bolívar.....	24
---	----

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 2. 1. Hilo conductor del marco teórico.....	5
Gráfico 2. 2. Ranking empresarial del año 2018.	8
Gráfico 2. 3. Empresas Grandes y MIPYMES.....	9
Gráfico 2. 4. Ranking empresarial del año 2018 (por sectores).....	9
Gráfico 2. 5. La casa del SCM.	22
Gráfico 3. 1. Mapa de la cadena de suministro.	33
Gráfico 4. 1. Flujograma de la elaboración del café.	43
Gráfico 4. 2. Venta de productos.	45
Gráfico 4. 3. Canal de comercialización de los productos.	46
Gráfico 4. 4. Comercialización del café.	47
Gráfico 4. 5. Forma de pago del café.	48
Gráfico 4. 6. Régimen de la tierra.	49
Gráfico 4. 7. Producción 2018.....	50
Gráfico 4. 8. Tiempo de trabajo.....	51
Gráfico 4. 9. Frecuencia de asistencia técnica.	52
Gráfico 4. 10. Entidad que realiza la asistencia técnica.....	53
Gráfico 4. 11. Precio del café.....	54
Gráfico 4. 12. Costos internacionales.	55
Gráfico 4. 13. Tipo de producción del café.	56
Gráfico 4. 14. Método de fertilización orgánica.	57
Gráfico 4. 15. Nivel de educación del jefe de hogar.....	58
Gráfico 4. 16. Clase de vivienda.	59
Gráfico 4. 17. Almacenaje de café.....	60
Gráfico 4. 18. Frecuencia de pedidos.	61
Gráfico 4. 19. Canal de comercialización.	62
Gráfico 4. 20. Presentación del café.....	63
Gráfico 4. 21. Aceptación del producto.....	64
Gráfico 4. 22. Meses de mayor demanda.....	65
Gráfico 4. 23. Productos con falencias.	66
Gráfico 4. 24. Reclamos por calidad de producto.	67
Gráfico 4. 25. Pedidos entregados a tiempo.	68
Gráfico 4. 26. Calidad del producto.	69
Gráfico 4.27. Mapa de la cadena de suministro de El Perezoso.	71
Gráfico 4. 28. Nivel de planificación colaborativa de cada actor.....	83
Gráfico 4. 29. Nivel de planificación colaborativa (1).	84
Gráfico 4. 30. Variable ESTRATEGIA.	85
Gráfico 4. 31. Variable INFORMACIÓN.....	86
Gráfico 4. 32. Variable PLANES.	87

Gráfico 4. 33. Variable COMPRAS.	88
Gráfico 4. 34. Variable GESTIÓN DE INVENTARIOS.	89
Gráfico 4. 35. Variable TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN.	90
Gráfico 4. 36. Variable DESEMPEÑO.	91
Gráfico 4. 37. Variable EXCEPCIONES.	91
Gráfico 4. 38. Resultado de las variables.	92

RESUMEN

La investigación planteada se efectuó en el sitio “San Miguel de Sarampión”, del cantón Bolívar, provincia de Manabí. Este trabajo tuvo como objetivo establecer la planificación colaborativa para mejora de la cadena de suministro del café El Perezoso. Para su efecto, se llevaron a cabo actividades de recolección de información aplicando dos cuestionarios: para productores y plazas comerciales y una entrevista al gerente de El Perezoso, y por medio de una lista de chequeo se obtuvo información de todos los actores. Otra herramienta utilizada para la compilación de datos fue la ficha de observación. Una vez obtenida la información necesaria, se logró caracterizar la cadena de suministro de El Perezoso mediante un mapa que contiene cuatro eslabones principales (proveedores, productores, plazas comerciales, consumidores); seguidamente se establecieron las responsabilidades de cada actor que forman parte de la cadena. Se planteó una matriz FODA, y mediante la correlación de sus variables (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) se pudo obtener las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad con las que se pudieron establecer acciones a tomar para el mejoramiento de la cadena de suministro. Mediante la aplicación de la lista de chequeo se obtuvo un resultado general por todas las variables evaluadas, lo que arrojó que el nivel de planificación colaborativa de El Perezoso es de 1, lo que significa que el tipo de estrategia a tomarse es la asignación de recursos. Finalmente, se propuso un plan básico para mejorar el posicionamiento de la empresa y la cadena de suministro de la misma.

PALABRAS CLAVE

Planificación colaborativa, cadena de suministro, gestión administrativa, modelos de planificación, acuerdos de colaboración.

ABSTRACT

The research proposed was carried out at the “San Miguel de Sarampión” site, in Bolívar canton, province of Manabí. This work aimed to establish collaborative planning to improve the supply chain of El Perezoso coffee. For this purpose, information collection activities were carried out applying two questionnaires: for producers and commercial places and an interview with the manager of El Perezoso, and through a checklist information was obtained from all the actors. Another tool used for data collection was the observation tab. Once the necessary information was obtained, El Perezoso supply chain was characterized by a map containing four main links (suppliers, producers, shopping malls, consumers); then the responsibilities of each actor that are part of the chain were established. A SWOT matrix was proposed, and through the correlation of its variables (strengths, opportunities, weaknesses, threats), it was possible to obtain the vulnerability and profitability matrices with which actions could be taken to improve the supply chain. Through the application of the checklist, a general result was obtained for all the variables evaluated, which showed that the level of collaborative planning of El Perezoso is 1, which means that the type of strategy to be taken is the resources allocation. Finally, a basic plan was proposed to improve the positioning of the company and its supply chain.

KEY WORDS

Collaborative planning, supply chain, administrative management, planning models, collaboration agreements.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La globalización, la alta competitividad del mercado, el desarrollo de las tecnologías de la información y los adelantos científicos y técnicos; han generado una dinámica en las empresas que cambia la manera tradicional de hacer sus negocios. En este contexto la cadena de suministro emerge como una necesidad empresarial donde da inicio a la evolución de las redes cuyo objetivo principal es ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes. La cadena de suministro es una red global para suministrar productos y servicios desde la materia prima. Como lo confirma Sablón (2014), la planificación colaborativa es un proceso de planificación global y una estrategia de colaboración para el conjunto de actores de la cadena.

Durante las últimas décadas se ha incrementado la competencia entre las empresas, las cuales han tenido que responder a tal situación y enfrentar retos enfocados hacia la innovación en la competencia, los productos, los servicios y especialmente en la entrega a tiempo bajo un presupuesto determinado. En este sentido con el ánimo de superar dichos retos y ser competitivos en el mercado, las empresas han desarrollado nuevas y flexibles formas organizacionales para la realización de sus procesos. De este modo, se orientan de manera estratégica hacia la gestión de proyectos cada vez más importantes y transformadores de tal forma que les permita permanecer vigentes en este mundo competitivo. Según Companys y Ribas (2007), las empresas deben crear habilidades que las diferencien de sus competidores.

Con base a lo anterior surge la necesidad de adaptar el diseño de proyectos de cadena de suministros enfocados al desarrollo de planes de crecimientos empresariales que posibiliten a las empresas expandirse y plantearse diferentes desafíos, que incluyan una planificación adecuada. De acuerdo a Vonderembse, Uppal, Huang y Dismukes (2006), los beneficios que se pueden obtener a partir de una planificación desde el punto de vista colaborativo son:

reducción en los tiempos del ciclo, mayor flexibilidad en los procesos asociados a los pedidos y las entregas, disminución de los niveles de inventario.

Por otra parte, Ballou (2004), define a la logística como la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como la información relacionada, desde el origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente.

En concordancia con lo expuesto, para apoyar la estrategia de crecimiento de la empresa café El Perezoso, las autoras han constatado que en esta organización dedicada a la producción y comercialización de café, existen carencias en sus diferentes procesos y estrategias que no le permiten tener un nivel óptimo en cuanto a la competitividad dentro del mercado y el nivel de servicio al cliente, por lo que se procederá a analizar la cadena de suministro que existe desde los proveedores hasta el consumidor final, detallando los elementos deficientes o que no existan en el contexto que se aborda en esta investigación.

Ante la problemática estudiada, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuirá la planificación colaborativa en la mejora de la cadena de suministro del café arábigo en empresa El Perezoso de la ciudad de Calceta?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica: teórica, legal, social, económica, y ambiental tal y como se describe a continuación:

Desde el punto de vista teórico, esta investigación permitirá alinear los planes estratégicos de cada actor, con la planeación colaborativa conjunta de la cadena, refleja estrategias y objetivos colaborativos, con respecto al mercado y encargos estatales. Conecta varios dominios de planificación en cada una de

las organizaciones para intercambiar la información relevante para el proceso de planificación global, según (Sablón *et al.*, 2016).

Desde el marco legal, el Ministerio de Industrias y Productividad en su visión de construir un país con igualdad de oportunidades, que elimine las asimetrías de gestión, operación y mercado, impulsa un cambio de la matriz productiva a través del Código Orgánico de la Producción, en donde afirma un decidido apoyo al aparato productivo nacional y en especial, a las micro, pequeñas y medianas empresas, quienes juegan un papel decisivo en esta visión. Esta planificación colaborativa se justifica desde este ámbito a la mejora de la cadena de suministros en los procesos de la empresa café El Perezoso. Es vital la generación de oferta productiva a mercados, proveniente de los encadenamientos productivos, intensivos en la participación de las MIPYMES a nivel nacional, orientado a la sustitución estratégica de importaciones y el impulso a las exportaciones (Lasio y Samaniego, 2018).

En el plano social, la administración de la cadena de suministro implica integrar a los diversos actores, para mejorar el servicio al cliente, añadir valor agregado al producto y adelantarse a las tendencias de los consumidores. La mayoría de las cadenas representan uno de los componentes más importantes de costos funcionales de una empresa, por ello los continuos esfuerzos para reducir el costo total de sus operaciones, conduciendo a la creciente complejidad. Se debe tomar en cuenta elementos para gerenciar adecuadamente las estrategias de planificación con el fin de que los procesos permitan una sostenibilidad de la cadena de suministro.

Económicamente, este trabajo de investigación busca contribuir a la mejora de la rentabilidad de la empresa café El Perezoso de la comuna Sarampión de la ciudad de Calceta, ya que, a través de la planificación de la demanda, la producción, el procesamiento y la comercialización, se puede determinar el uso adecuado de sus recursos para lograr el cumplimiento de los objetivos y de los procesos de planificación de cada etapa que conforma la cadena de suministro.

Desde la perspectiva ambiental la planificación colaborativa en la cadena de suministro de la productora y comercializadora de café objeto de estudio, contribuirá a la mejora de las acciones que vayan ligadas al proceso de producción. Cabe resaltar que la empresa El Perezoso, desde sus inicios trabaja de forma amigable con el medio ambiente, llevando a cabo sus actividades, con maquinarias modernas y un proceso de cosecha 100% maduro.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer la planificación colaborativa como contribución a la mejora de la cadena de suministro del café arábigo en la empresa El Perezoso.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Diagnosticar los procesos organizativos, de la cadena de suministro del café arábigo en la empresa El Perezoso como línea base de la investigación.
- ✚ Determinar los aspectos fundamentales para la estructuración de la planificación colaborativa en la empresa objeto de estudio.
- ✚ Proponer la planificación colaborativa de la cadena de suministro en la empresa El Perezoso.

1.4. IDEA A DEFENDER

La planificación colaborativa contribuirá a la mejora de la cadena de suministro del café arábigo en la empresa El Perezoso de la ciudad de Calceta.

CAPÍTULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En este capítulo, se muestra el marco teórico, donde se abordan los conceptos más relevantes de la investigación y para una mejor comprensión del proyecto se elaboró el hilo conductor, lo que permite una organización lógica y secuencial, tal como se muestra en el gráfico 2.1.

Gráfico 2. 1. Hilo conductor del marco teórico.



2.1.1. Micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) EN ECUADOR

Las economías de los países son dinámicas por diversos factores y actores que la conforman, entre ellas los sectores públicos y privados. De estos mismos se debe comprender a los gobiernos y sus respectivas entidades que generan empleos, mediante la elaboración y prestación de bienes y servicios.

En la actualidad, el compromiso social y la relación armónica con el medioambiente son fundamentales en las actividades empresariales. Las MIPYMES constituyen un segmento empresarial relevante puesto que contribuye al desarrollo económico del Ecuador.

Según Lasio *et al.* (2018), el Gobierno Ecuatoriano, se ha acogido al Plan Nacional del Desarrollo 2017-2021; en dicho plan se exponen los desafíos presentes enmarcados en 3 ejes principales: derecho para todos, economía al servicio de la sociedad y capacidades estatales, los mismos que se encuentran concatenados en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Además, Ecuador cuenta con un convenio de cooperación encargado de promover y trabajar en torno a los conceptos de responsabilidad y desarrollo sostenible el cual está conformado por: Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES), Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE), y Pacto Global – Red Ecuador.

En el Pacto global de las Naciones Unidas existen 115 organizaciones alineadas a principios universales estándares laborales, anticorrupción, derechos humanos y medio ambiente. De las cuales 97 son miembros del Pacto Global, de las empresas que pertenecen a la red, 41 son pequeñas y medianas empresas como lo expresa (Lasio *et al.*, 2018).

2.1.2. RELEVANCIA DE LAS MIPYMES

Las MIPYMES juegan un rol muy importante en el país, tanto que son aquellos grupos de empresa: microempresas, pequeñas y medianas que en su entorno aportan con una cantidad importante de producción, ingreso por ventas y empleo.

Ecuador es considerado uno de los países con más micro emprendimientos a nivel mundial, ya que tiene una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, lo que ha sido de gran interés, desde el año 2007, ya que se ha buscado desde el gobierno varios mecanismos para impulsar su crecimiento y desarrollo de tal manera que sea también un motor de la economía como lo son las grandes empresas, tal como lo expresa el (Plan Nacional del Desarrollo, 2017-2021).

En dicho Plan se manifiesta que estas representan el 80% del total de las empresas en el país, lo cual demuestra ser un eje fundamental de las actividades económicas empresariales del estado. El desempeño de una economía se ve altamente afectada por el crecimiento y el desarrollo de empresas que conviertan a un país más competitivo, lo que a su vez se traduce en bienestar para toda la sociedad. Los criterios para clasificar a las empresas como MIPYMES pueden variar entre países, pero adicional, las empresas se pueden clasificar acorde a los ingresos anuales totales, que estas generan conjuntamente con el número de trabajadores que participan.

El Código de la Producción (2010), define a las MIPYMES como una unidad productiva que ejerce una actividad de producción, comercio y servicios, que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales.

Según Lasio *et al.* (2018), con la evolución de necesidades sociales, ambientales y de armonización que los grupos de interés demandan de las prácticas empresariales, conceptos como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), requieren ser incorporados en la gestión de las mismas, para determinar la sustentabilidad esperada.

De acuerdo al criterio de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS, 2018), en el Ranking empresarial del mismo año, basado en la información entregada del ejercicio económico del 2017 de las compañías activas el análisis sobre el ranking de las compañías en general, se ordena en base al tamaño de la compañía, según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, tal como consta en el gráfico 2.2.

Gráfico 2. 2. Ranking empresarial del año 2018.



Ranking de las Compañías que conserva la posición del ranking general pero que se ordena en base al tamaño de la Compañía, como lo define el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones:

- 1.- Microempresas: Entre 1 a 9 trabajadores ó Ingresos menores a \$100.000,00
- 2.- Pequeña empresa: Entre 10 a 49 trabajadores ó Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00
- 3.- Mediana empresa: Entre 50 a 199 trabajadores ó Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00
- 4.- Empresa grande: Más de 200 trabajadores ó Ingresos superiores a los \$5'000.001,00

Predominando siempre los ingresos sobre el número de trabajadores.

Fuente: Superintendencia de compañías y valores del Ecuador

Ecuador es un país con una alta presencia de MIPYMES y baja presencia de empresas grandes, que representan un 5% con respecto a las demás.

2.2. MIPYMES AGROPRODUCTIVAS DEL ECUADOR

La agricultura es una de las actividades primarias, que consiste en la extracción de alimentos y otros elementos útiles provenientes de la siembra.

De acuerdo a criterios utilizados por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010), se establece la normativa para determinar el tamaño de las compañías. Los sectores con mayor presencia de empresas grandes son: A, C, F y G, mientras que para las MIPYMES son: G, H, L y M, tal como lo muestra el gráfico 2.3.

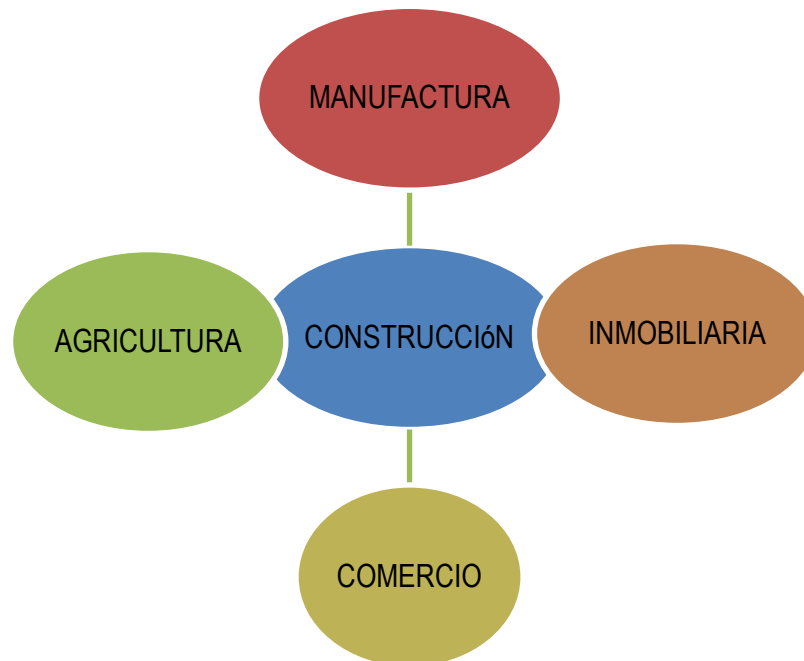
Gráfico 2. 3. Empresas Grandes y MIPYMES.



Fuente: Código Orgánico de la Producción

La Superintendencia de compañías en el Ranking Empresarial del año 2018, divide las empresas por sectores como se muestra en el gráfico 2.4.

Gráfico 2. 4. Ranking empresarial del año 2018 (por sectores).



Fuente: Superintendencia de compañías y valores del Ecuador, (2018).

2.3. MIPYMES AGROPRODUCTIVAS CAFETALERAS

En el suroeste de la provincia de Manabí, las plantaciones de café benefician a más de 9000 familias, la nueva era de este producto es parte de la vida cotidiana de los agricultores. De los cuales ahora no venden café en grano, sino que también han incursionado en valor agregado, tal como lo indica (Ramos, 2018).

De acuerdo a Bedoya y Salazar (2014), el café es uno de los productos más consumidos a nivel mundial por su exquisito sabor y calidad, siendo uno de los productos estrellas más antiguos del mundo, apareciendo por primera vez en África, para posteriormente tener presencia en distintos países del mundo, de tal manera que actualmente es comercializado a nivel mundial por los principales países productores y exportadores de este producto, tal es el caso de: Brasil, Vietnam, Indonesia, Colombia y Etiopía, considerados como principales productores de café arábigo y robusta.

Los autores Rodríguez C., Rodríguez V., Martínez y Toledo (2016), expresan que, el café ecuatoriano es un producto con escasa participación en el mercado nacional, en otras palabras es algo poco común o nuevo, debido a que el país no cuenta con un extenso territorio dedicado al sembrío de este producto, a pesar de que este es apto para ser sembrado en cualquier región del país, gracias a su excelente clima y terreno que permiten cosechar un café de sobresaliente aroma, sabor y calidad, por lo tanto, este sector productivo, pese a su débil participación, contribuye al desarrollo del país con la generación de empleos, cumpliendo un papel importante en cuanto al impacto económico, social y económico que este produce.

Los aspectos abordados contribuyen a indicar que, el sector cafetalero es de vital importancia para la economía del Ecuador, porque al ser un producto de exportación impulsa al desarrollo del país, permitiendo generación de empleos, estabilidad social y política, y la inversión que genera la propia actividad del desarrollo de microempresas. Una de las tierras más versátiles y ricas es la

zona de Manabí, y es por ello que el Cantón Bolívar se está convirtiendo en uno de los productores que aportan a dicho crecimiento de mercado, por tal motivo se considera que todas las empresas tomen en cuenta la correcta planificación de sus procesos.

2.4. PLANIFICACIÓN

Según Companys (2004), señala que, la planificación es una actividad muy genérica y por consiguiente puede referirse a fenómenos muy distintos con enfoques y grado de detalle también distintos. La concepción jerárquica de la planificación supone diversos niveles correlacionados de planificación, en el que cada nivel tiene mayor horizonte que el siguiente y constituye para éste una reducción del intervalo de variación del objeto.

Por otra parte, Chase y Jacobs (2014), expresan que, la planificación de recursos de una empresa cuando se aplica en la forma correcta, conecta todas las áreas del negocio. Los temas revisados sobre planificación contribuyen a que dentro de la investigación se desarrolle la planificación colaborativa. Los aspectos más importantes se detallan a continuación:

2.5. PLANIFICACIÓN COLABORATIVA

El proceso de planificación colaborativa pretende extender la planificación entre múltiples dominios de planificación, la idea es conocer el dominio de planificación de cada una de las organizaciones para intercambiar la información relevante para el proceso de planificación global. De esta forma, los datos necesarios para la planificación se actualizan ágilmente pudiendo obtener resultados.

La planificación colaborativa se centra en el intercambio de planes de compras, las ventas y las capacidades, a través de la gestión de la información fiable, segura y rápida. Este sistema debe tener como centro el pronóstico y monitoreo conjunto de la demanda de los clientes finales en los puntos de

venta de la cadena comercial y el intercambio de esta información entre todos los actores de la colaboración, para que cada uno oriente sus órdenes de producción, distribución, transportación, compra, venta, etcétera, de acuerdo a (Cuesta, 2017).

Por otro lado, Companys *et al.* (2007), señala que el uso de la planificación colaborativa es el proceso de extender la planificación entre múltiples dominios de planificación, que corresponde a una única organización dentro de la cadena, es decir, es conectar el dominio de planificación de cada una de las organizaciones para intercambiar la información relevante para el proceso de planificación global. La planificación colaborativa es un proceso compuesto por distintas fases, tales como: definición (meta), planificación de dominio local, intercambio de planes, negociación y gestión de excepciones, ejecución y medida del desempeño.

2.5.1. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN COLABORATIVA

De acuerdo a Herrera (2014), los beneficios que se pueden obtener a partir de una planificación desde el punto de vista colaborativo son: reducción en los tiempos de ciclo, mayor flexibilidad en los procesos asociados a los pedidos y las entregas, disminución de los niveles de inventarios.

Las metas que debe perseguir el desarrollo de una planificación que considere un intercambio de información para promover la colaboración entre los agentes de la cadena, se han de orientar a: generar transparencia en los procesos productivos, reducir los tiempos de respuesta, minimizar los conflictos potenciales entre los socios y la utilización efectiva de los inventarios (Herrera, 2014).

La planificación colaborativa presenta beneficios y desventajas, tal como se muestra en el cuadro 2.1.

Cuadro 2. 1. Beneficios y desventajas de la planificación colaborativa.

BENEFICIOS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción de los ciclos. ✓ Mayor flexibilidad en los procesos asociados a los pedidos y las entregas. ✓ Mejora de la gestión con los proveedores y los clientes. ✓ Disminución de los niveles de inventario y costos. ✓ Apoyo al intercambio. ✓ Gestión eficaz de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esfuerzo, costo de coordinación y cooperación. ✓ Riesgos de compartir información. ✓ Pérdida de autonomía en algunos casos. ✓ Complejidad para obtener objetivos y estrategias conjuntas.

Fuente: Sablón, (2014)

2.5.2. MODELOS DE PLANIFICACIÓN COLABORATIVA

Para Sablón *et al.* (2016), la planificación colaborativa es una filosofía de gestión que se basa en la colaboración y cooperación entre los actores para ejecutar los procesos de la cadena de suministro. La planificación conjunta de productos o servicios se genera a partir de la información compartida por los actores para lograr un alto grado de satisfacción del cliente. Las entidades deben determinar una empresa coordinadora, los acuerdos que están dispuestos a cumplir y las cláusulas necesarias para proteger las negociaciones.

Según Companys *et al.* (2007), indican que la planificación colaborativa en la cadena de suministro puede desarrollarse a diferentes niveles. Sin ánimo de exhaustividad cabe señalar:

- A nivel diseño: planificación de la capacidad productiva y planificación del desarrollo del producto.
- A nivel operaciones: planificación, cálculo de necesidades, programación, lanzamiento, este juega un papel crucial ya que especifica las tasas de producción y de transporte de productos de forma que la demanda final pueda satisfacerse. Para garantizar la viabilidad de los planes resultantes, es importante que cualquier decisión

sea coherente con las demás y que cumpla con las principales limitaciones del sistema. Para mantener la coherencia es necesario tener en cuenta las interrelaciones entre los procesos individuales.

Por ejemplo, si se necesitan materias primas para fabricar un producto determinado, los niveles de producción deben estar en línea con los materiales que el proveedor puede suministrar, las cantidades a distribuir deben estar en línea con las cantidades a producir.

2.6. PLANIFICACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Los autores Meindl y Chopra (2013), argumentan que, la meta de la planeación es maximizar el superávit de la cadena de suministro que se puede generar a lo largo del horizonte de planeación dadas las restricciones establecidas durante la fase estratégica o de diseño. La planeación incluye tomar decisiones en relación a qué mercados serán abastecidos, desde que lugares, la subcontratación de la fabricación, las políticas de inventarios que se seguirán y la temporización y tamaño de las de promociones comercialización y precios.

En conclusión, existe la necesidad de integrar una serie de operaciones mercantiles en la cadena de suministro que poseen un enfoque más allá de la logística (Jiao, Xiao y Arun, 2010). La planificación de la cadena de suministro incluye como método principal el desarrollo de nuevos productos, desde la perspectiva del marketing, la producción, y las finanzas. Es importante que, durante este proceso se realice la vinculación con nuevos actores, permitiendo la ventaja competitiva de la cadena de suministro (Cooper, Lambert, y Pagh, 2001).

2.6.1. LOGÍSTICA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Según Ballou (2004), la logística es la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información

relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

De acuerdo al criterio de Porter (1985), la logística es el proceso de planear, implementar y controlar el flujo y almacenamiento eficiente de materias primas, productos en proceso, bienes terminados y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de satisfacer las necesidades del consumidor.

El autor Cuatrecasas (2012), define que, por medio de la logística, una empresa trata de integrar las actividades de producción propias, con las de otras empresas de las cuales recibe o envía materiales, es decir, con la cadena de suministro de materiales; estas empresas pueden hallarse en esta cadena, en cuyo caso constituyen el aprovisionamiento situándose en la cadena de distribución del producto acabado hacia los clientes felices.

2.6.2. IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

En cuanto al tema Ballou (2004), señala que, la logística en la cadena de suministro, es de vital importancia ya que transmite la idea de que los flujos del producto tienen que ser manejados desde el punto donde se encuentran como materias primas hasta el punto donde finalmente son descartados. La logística también se ocupa del flujo de los servicios, así como de los bienes físicos, un área de crecientes oportunidades de mejora. Es un proceso que incluye todas las actividades que tienen un impacto en hacer que los bienes y servicios estén disponibles para los clientes cuándo y dónde desean adquirirlos.

Se caracteriza por jugar un papel importante de integración de las actividades que tienen que ver con el aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el momento que lo demanda, con la calidad exigida y al costo que está dispuesto a pagar. Para ello se centra su actividad en realizar la coordinación de las siguientes actividades en función

de asegurar el flujo que garantiza un alto nivel de servicio al cliente y de reducción de costos:

- Producción
- Manufactura
- Almacenaje
- Despacho
- Compras
- Economía de material
- Transporte interno y externo
- Distribución
- Planificación de la producción
- Control de producción
- Control de calidad
- Finanzas
- Mercadeo
- Ventas
- Protección del medio ambiente

2.7. CADENA DE SUMINISTRO

De acuerdo con Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013), la creación de una cadena de suministro global implica más que los administradores de las cadenas diseñen infraestructura o busquen a los mejores proveedores. Existen también presiones organizacionales internas de grupos como ventas, marketing y desarrollo de productos que necesitan reconocerse.

Las cadenas de suministro son la evolución o un elemento superior de logística, sin consenso en cuanto al momento exacto del surgimiento; y concluye que inicia su desarrollo en la década del 90 (Stock y Lambert, 2001).

Autores como Stock y Lambert (2001), expresan que, la cadena de suministro es el punto clave para la integración en el proceso de los negocios, desde los proveedores hasta que el producto llega a manos del consumidor final, el proveer de productos, servicios e información agregan valor para los consumidores.

2.7.1. OBJETIVOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

En cuanto al tema los autores, Meindl y Chopra (2013), indican que, el objetivo de toda cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado. El valor (también conocido como superávit de la cadena de suministro) que genera una cadena de suministro es la diferencia entre lo que el cliente paga por el producto final y los costos en que incurre la cadena para cumplir con el pedido. La fórmula es la siguiente: Superávit de la cadena de suministro igual valor para el cliente menos costo para la cadena de suministro, el resto de superávit de la cadena de suministros se transforma en rentabilidad de la misma.

2.8. PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Una cadena de suministro es secuencia de procesos y flujos que ocurren dentro y entre diferentes etapas y se combinan para satisfacer la necesidad de un cliente por un producto (Meindl y Chopra, 2013). Hay dos maneras de ver los procesos realizados en una cadena de suministro:

- Visualización de ciclo. Los procesos de una cadena de suministro se dividen en una serie de ciclos, cada uno realizado en el interfaz entre dos etapas sucesivas de una cadena de suministro, pueden dividirse en los siguientes Cada ciclo ocurre en la interfaz entre dos etapas sucesivas de la cadena de suministro. No todas las cadenas muestran una clara separación entre los cuatro ciclos. Consta de seis subprocesos, un ciclo se inicia con el proveedor que comercializa el producto los clientes. Entonces un comprador coloca un pedido que el

proveedor recibe, quien surte el pedido para que el comprador lo reciba y este a su vez pueda devolver una parte del producto, u otro material reciclado al proveedor (Meindl y Chopra, 2013). Son cuatro los ciclos de este proceso:

- Ciclo de pedido al cliente
 - Ciclo de abastecimiento
 - Ciclo de fabricación
 - Ciclo de adquisición
- Visualización de empuje/tirón. Los procesos de una cadena de suministro se dividen en dos categorías dependiendo de si se ejecutan en respuesta al pedido de un cliente o con anticipación a este. Los procesos de tirón se inician con el pedido del cliente, en tanto que los empujes se inician y realizan con anticipación a los pedidos del cliente (Meindl y Chopra, 2013).

2.8.1. CADENA DE SUMINISTRO PARA SERVICIOS

De acuerdo a Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), el diseño de la cadena de suministro para un proveedor de servicio se basa en la necesidad de proporcionar apoyo a los elementos esenciales de los diferentes paquetes de servicios que entrega. Recuérdese que un paquete de servicios consta de instalaciones de apoyo, bienes facilitadores, servicios explícitos e implícitos.

De la misma forma Rodríguez (2017), señala que, mediante la naturaleza y características que posean los servicios se desarrolla una vinculación entre el cliente y el proveedor, creando una interrelación favorable para ambas partes. Debe tenerse en consideración que, en el ámbito de los servicios, los proveedores son el centro no un eslabón más en la cadena de suministro.

2.8.2. CADENA DE SUMINISTRO INTEGRADA

Los autores Krajewski *et al.* (2008), expresan que, un punto de partida para minimizar los trastornos en las cadenas de suministro es crear una cadena con un alto grado de integración funcional y organizacional. Dicha integración no se consigue de la noche a la mañana, debe incluir vínculos entre la empresa, sus proveedores y clientes. El proceso de relaciones con los proveedores, que incluye compras; surtido de pedidos que incluyen distribución y producción; y el de relaciones con los clientes, así como sus vínculos internos y externos se integran en la rutina de negocios normal.

La empresa adopta una orientación hacia el cliente sin embargo en lugar de simplemente reaccionar a la demanda de los clientes, la empresa se esfuerza por trabajar con ellos para que todos se beneficien de mejores flujos de servicios de los servicios y materiales. Así mismo, la empresa debe llegar a comprender cabalmente como son las organizaciones, capacidades, fortalezas y debilidades de sus proveedores e incluirlos desde las primeras etapas en el diseño de los nuevos servicios o productos.

2.9. CADENA DE SUMINISTRO PARA MANUFACTURA

Para Krajewski *et al.* (2013), la cadena de suministro para manufactura, es un propósito fundamental del diseño de la cadena de suministro para los fabricantes es controlar el inventario mediante la administración de los flujos de materiales. El fabricante típico gana más del 60% de sus ingresos totales provenientes de las ventas en la compra de servicios y materiales, mientras que el proveedor típico de servicios gana solo el 30 y 40%.

El inventario es una provisión de materiales que se utiliza para satisfacer la demanda de los clientes o apoyar la producción de bienes o servicios. Cabe mencionar que, las cadenas de suministro deben operar en conjunto y en tiempo real, de esta manera se logrará una posición más proactiva que

garantice un nivel mayor de los productos o servicios ofrecidos (Campos, 2016).

2.9.1. ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

En cuanto al tema Ballou (2004), expone que, la administración de la cadena de suministro es 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 suministro como un todo.

Existen ocho claves para la administración de la cadena de suministro:

1. Relación Cliente- Administración
2. Administración del servicio al cliente
3. Administración de la demanda
4. Cumplimiento de orden
5. Gerencia de flujo de fabricación
6. Logros
7. Desarrollo y comercialización de producto
8. Devoluciones

Los autores Chase *et al.* (2014), afirman que, la idea central de la administración de la cadena de suministro es aplicar un enfoque de sistema integral a la administración del flujo de información, materiales y servicios provenientes de proveedores de materias primas mientras pasan por las fábricas y almacenes hasta llegar al consumidor final. Las tendencias recientes de subcontratación y producción personalizada en masa obligan a las empresas a encontrar vías flexibles para satisfacer la demanda de los clientes. El punto focal es optimizar las actividades centrales a efecto de maximizar la velocidad de respuesta ante los cambios de las expectativas de los clientes.

2.9.2. ESTRATEGIAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Para Krajewski *et al.* (2008), es difícil imaginar que un proceso en una empresa no se vea afectado de un modo u otro por la cadena de suministro, deben administrarse para coordinar los insumos con los productos de una empresa a fin de lograr las prioridades competitivas correspondientes de los procesos que abarcan a toda la empresa.

Una estrategia de la cadena de suministro es esencial tanto para las empresas de servicios como para las manufactureras. En realidad, los proveedores de servicios empiezan a entender los posibles beneficios que les reportaría aplicar a reingeniería a los procesos de su cadena de suministro.

2.9.3. ESTRATEGIA DE LOGÍSTICA Y LA CADENA DE SUMINISTRO

La selección de una adecuada estrategia logística y de la cadena de suministro requiere algo del mismo proceso creativo necesario para desarrollar una adecuada estrategia corporativa. Los enfoques innovadores en la estrategia logística y de la cadena de suministro pueden representar una ventaja competitiva.

De acuerdo a Ballou (2004), una estrategia práctica de logística por lo general comienza con las metas del negocio y con los requerimientos de servicio del cliente. Estas se denominan estrategias de ataque para enfrentar la competencia.

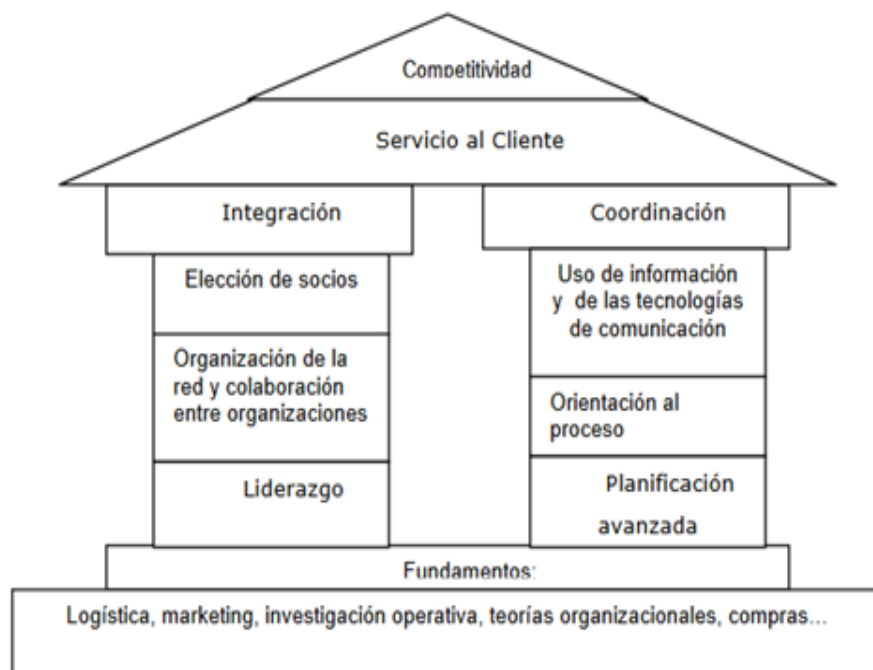
2.9.4. GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Según Standler (2005), expresa que, la gestión de la cadena de suministro - SCM- es la tarea de integrar diferentes organizaciones a lo largo de toda la cadena coordinando el flujo de materiales, información y finanzas de forma que

satisfaga la demanda de los clientes incrementando la competitividad de toda la cadena.

Este proceso se puede visualizar con la casa del SCM, gráfico 2.5, en la que cada uno de los bloques que la forman permite explicar una faceta de dicha gestión. El tejado de la casa muestra el objetivo final del SCM, la competitividad y el servicio al cliente. Los pilares que lo soportan representan, por un lado, la integración de las unidades de negocio que forman la cadena de suministro y por otro, la coordinación necesaria que debe existir entre ellas, a todos los niveles.

Gráfico 2. 5. La casa del SCM.



Fuente: Standtler, (2005)

Así mismo Cuatrecasas (2012), argumenta que, hoy en día, parece evidente la obsolescencia del paradigma industrial basado en optimizar los procesos de la cadena de suministro como si se trataran de funciones aisladas, cuyo objetivo fuera optimizar su eficiencia y estabilidad. Las empresas deben evolucionar de ese enfoque industrial endogámico basado en la eficiencia interna de los procesos a un paradigma orientado en el valor añadido que se da a los clientes con una visión global de la cadena.

El factor que cataliza todos estos cambios es, sin duda, el incremento de una demanda cada vez más exigente y personalizada de los clientes. Además, la competencia global estimula este cambio y fuerza a los fabricantes a buscar nuevas maneras de producir más acordes a las necesidades cambiantes y personalizadas del mercado, al mismo que tiempo que mantienen los costos lo más bajos posible.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de la investigación en este capítulo se detallaron variables, tipos de investigación, métodos, técnicas y herramientas y en cada una de las fases se describió los pasos que las investigadoras ejecutarán para la elaboración de la misma.

3.1. UBICACIÓN

La investigación desarrollada como contribución a la mejora de la planificación colaborativa en la cadena de suministro del café arábigo para la empresa El Perezoso de la ciudad de Calceta, se realizó en el cantón Bolívar, provincia de Manabí, tal como lo muestra la imagen 3.1.

Imagen 3. 1. Ubicación del Cantón Bolívar.



Fuente: Google Maps

3.2. DURACIÓN

La investigación tuvo una duración de seis meses a partir de la aprobación del proyecto de titulación.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

3.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE

Cadena de suministro

3.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

Planificación colaborativa

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación con el tema: planificación colaborativa de la cadena de suministro del café arábigo para la empresa El Perezoso de la ciudad de Calceta, se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

- Investigación Bibliográfica
- Investigación de Campo
- Investigación Descriptiva

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), la revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación.

Mediante esta investigación se realizó la recopilación, selección y análisis adecuados de datos, basados en estudios científicos, textos bibliográficos, revistas científicas, que permitieron obtener conocimientos sobre la planificación colaborativa para las cadenas de suministro.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Según Behar (2008), este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar la duplicidad de trabajos.

Se aplicó la investigación de campo, que permitió obtener información en el lugar de los hechos, identificando los aspectos fundamentales que evidenciaron las insuficiencias en la empresa objeto de estudio. Estas insuficiencias se encuentran relacionadas con la interconexión de los procesos para la producción del café, es decir desde la etapa de suministros de insumos y materia prima hasta la entrega del producto final (café) al consumidor.

3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

De acuerdo a Behar (2008), la investigación descriptiva utiliza un método de análisis mediante el cual se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados al trabajo indagatorio.

Este tipo de investigación fue utilizada para describir las situaciones, costumbres, y procesos de la empresa y de su entorno, con lo que se obtuvo información más relevante sobre el funcionamiento y desarrollo de las actividades que se realizan en El Perezoso.

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Dentro de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- Método de Análisis
- Método Inductivo
- Método Deductivo

3.5.1. MÉTODO DE ANÁLISIS

Con respecto a este método Behar (2008), indica que, el análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. El método que se emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo.

El método de análisis permitió evaluar el nivel de la planificación colaborativa en la cadena de suministro de la Empresa El Perezoso de la Ciudad de Calceta, seleccionar la información recopilada y de esta manera tomar decisiones eficientes en función de la investigación.

3.5.2. MÉTODO INDUCTIVO

Según Behar (2008), el método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado, en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones.

Mediante este método se realizó la observación directa, apoyada en una ficha de observación, para identificar de qué manera se mejorará las actividades dentro de la cadena de suministro, es decir desde el productor hasta la comercialización. A través de este método se logró identificar el diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) de la organización.

3.5.3. MÉTODO DEDUCTIVO

El autor Behar (2008), expresa que, el método deductivo es directo e indirecto. El método deductivo directo, se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios.

Este método posibilitó conocer de forma general los aspectos más relevantes que han tenido las empresas con la aplicación de la planificación colaborativa en las cadenas de suministro; apoyadas en la investigación bibliográfica al ser esta una herramienta fundamental para la búsqueda de información veraz.

3.6. TÉCNICAS

Las técnicas que se emplearon en la investigación fueron tomadas fundamentalmente de la investigación de Sablón (2014), adaptadas al tema objeto de estudio.

3.6.1. ENTREVISTA

El autor Torres (2015), manifiesta que, la entrevista es el instrumento más importante de la investigación, junto con la construcción del cuestionario. En una entrevista además de obtener los resultados subjetivos del encuestado acerca de las preguntas del cuestionario, se puede observar la realidad circundante, anotando el encuestador además de las respuestas tal cual salen de la boca del entrevistado, los aspectos que considere oportunos a lo largo de la entrevista.

La técnica de la entrevista, permitió obtener información de manera directa respecto al funcionamiento de la empresa y de la posición que tiene en el mercado frente a la competencia, apoyándose en un instrumento que es el banco de preguntas, no estructurado, que estuvo dirigido a sus socios.

3.6.2. ENCUESTA

Para Torres (2015), la encuesta constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello.

La encuesta se aplicó a los empleados y productores de la empresa El Perezoso, para conocer los procesos que se manejan en la parte administrativa y de producción, recopilar información de los posibles problemas que afectan a una eficiente productividad en la cadena de suministro, apoyadas en un cuestionario de fácil comprensión para sus empleados y productores.

3.6.3. OBSERVACIÓN DIRECTA

Muñoz (2012), manifiesta que, la observación es la obtención de información a partir de un seguimiento sistemático del hecho o fenómeno en estudio, dentro de su propio medio, con la finalidad de identificar y estudiar su conducta y características.

Mediante esta técnica se observaron los aspectos más relevantes de la empresa, para detectar las falencias que repercuten en el óptimo desempeño productivo en la cadena de suministro. Y como instrumento se utilizó la ficha de observación, que permitió tener la descripción detallada y estructurada del problema observado y así dar apertura a la recolección de información.

3.6.4. LISTA DE CHEQUEO

Las listas de chequeo o check list, son utilizadas para realizar comprobaciones sistemáticas de los productos, procesos, o actividades de una empresa; permitiendo la obtención de información completa y real (Muñoz, 2012).

Esta técnica permitió identificar los aspectos más fundamentales de la planificación colaborativa de El Perezoso. Cuya herramienta fue aplicada al gerente, productores, y clientes de la empresa. Con los datos obtenidos del check list se logró realizar el cálculo respectivo de la planificación colaborativa.

3.7. HERRAMIENTAS

Las herramientas que se emplearon en la investigación fueron tomadas fundamentalmente de la investigación de Sablón (2014), adaptadas al tema objeto de estudio.

3.7.1. CUESTIONARIO

Según Torres (2015), el cuestionario es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una investigación y que son contestadas por los encuestados. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos.

Con esta herramienta se pudo tener una guía de interrogantes basada en los datos que se deseaban obtener de la empresa, los hechos y aspectos más importantes de la misma. El cuestionario que se utilizó es de Coq-Huelva, Higuchi, Alfalla, Burgos y Arias (2017). Este se aplicó a los productores. El cuestionario aplicado a las plazas comerciales de El Perezoso, se definieron en esta investigación.

3.7.2. GUÍA DE ENTREVISTA

El autor Aguirre (1997), indica que, la guía de entrevista debe ser flexible y dar cabida al surgimiento de nuevas preguntas e incluso nuevos temas durante el desarrollo de la entrevista. Cuando esto sucede, la guía debe ser modificado para posteriores entrevistas, incluyendo los nuevos tópicos y/o excluyendo los que no parecen relevantes.

Esta herramienta sirvió de guía para las investigadoras, y en ella se incluyeron los temas que se van a tratar y de qué manera obtener una información acertada que pueda aportar a la investigación. Esta entrevista fue no estructurada para lograr mayor flexibilidad en su implementación según los fines que se persiguen en la investigación.

3.7.3. FICHA DE OBSERVACIÓN

La ficha de observación es un instrumento de recolección de datos, referido a un objeto específico, en el que se determinan variables específicas, que forman parte de la investigación. En el caso de personas se deben realizar descripciones casi fotográficas de los sujetos observados. En lugares también se deben hacer descripciones precisas a detallada, citado por (Díaz, 2010).

Mediante la ficha de observación se registraron datos cualitativos y cuantitativos, características y condiciones de los individuos, que aportaron a los resultados esenciales de la investigación (**ANEXO 1**).

3.7.4. HERRAMIENTA INFORMÁTICA

La herramienta utilizada fue la NPCCS, la cual sirvió para la obtención y análisis avanzado de la información en cuanto a los indicadores de los factores críticos que ayudaron a definir los instrumentos que fueron aplicados en las áreas de decisión en estudio, con una población total de 10 agricultores o productores.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para su desarrollo la presente investigación se ha estructurado en tres fases alineadas con los objetivos específicos las cuales se han desagregado en diferentes actividades que se describen a continuación:

3.8.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS, DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL CAFÉ ARÁBIGO EN LA EMPRESA EL PEREZOSO COMO LÍNEA BASE DE LA INVESTIGACIÓN.

Actividad 1.1. Recolección de información:

- ✚ **Entrevista al gerente.** – Se realizó la entrevista (**ANEXO 2**) al Ingeniero Servio Pachard, gerente y propietario de “El Perezoso”, quién proporcionó información de relevancia para el desarrollo de la investigación.

- ✚ **Encuesta a productores.** – Esta técnica (**ANEXO 3**) fue aplicada a 10 agricultores de la zona en donde se encuentra ubicado “El perezoso”, ya que a pesar de que en esta zona se cuenta con 80 agricultores, solo 10 cumplen con los parámetros de calidad establecidos por parte de la empresa para la producción del café, utilizando la metodología de Coq-Huelva *et al.* (2017).

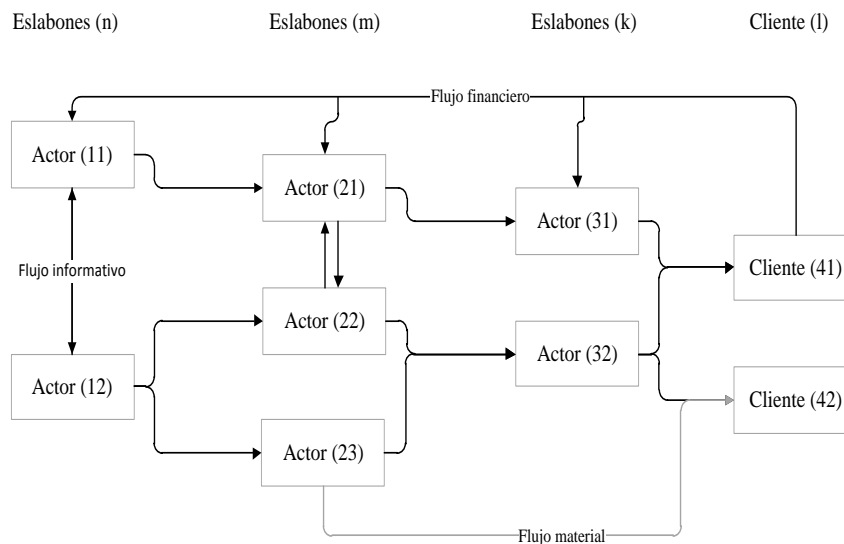
- ✚ **Encuesta a plazas comerciales.** – La aplicación de esta encuesta (**ANEXO 4**) fue realizada a las 4 plazas comerciales que tiene El Perezoso: Abastos Cleymer (Calceta), Cafetería Carlos Alvendaño SA (Guayaquil), Cafetería Guayasamín (Quito), y Cafetería Alcanti Mojame (Quito).

Actividad 1.2. Caracterización de la cadena de suministro:

Para llevar a cabo esta actividad se realizó el mapeo de la cadena de suministro de El Perezoso mediante una representación gráfica, teniendo en cuenta el flujo material desde el inicio de la cadena. Se definió el alcance de la cadena: local, regional, nacional.

Seguidamente se inició con la selección del producto a ser estudiado en la cadena en este caso el café, y, a partir de esto se delimitaron los actores principales de la cadena de suministro y los clientes correspondientes, en relación al 80 % de los actores que representan la actividad fundamental, tal como se muestra en el gráfico 3.1.

Gráfico 3. 1. Mapa de la cadena de suministro.



Fuente: Suárez, Sablón, Acevedo A. y Acevedo J. (2019)

Es importante señalar que, los eslabones se deben ubicar en la parte superior del mapa, estos significan la actividad fundamental. En la parte de abajo de los anteriores, se ubican el conjunto de actores. Los actores conforman las empresas, entidades, organizaciones, pymes, asociaciones, bancos, organizaciones gubernamentales que inciden en la cadena de suministro.

A partir de ello, se interrelacionan los actores mediante el flujo material, informativo, financiero y de conocimiento corriente arriba y corriente a bajo. Esto se realiza con flechas identificando la dirección de los flujos. Asimismo, se identificaron los proveedores no solo de las materias primas fundamentales sino también de: maquinarias, piezas de repuesto, envases y embalajes, como se presenta en el cuadro 3.1:

Cuadro 3. 1. Proveedores de envases.

Productos	Suministrador	Comercializador	Destino
X1			
X2			
X3			
X4			

Fuente: Sablón (2014)

Al mismo tiempo se estudiaron los productos que se les ofrece a los clientes ceros, denominando así a los que consumen el producto. Tal como se refleja en el cuadro 3.2.

Cuadro 3. 2. Productos derivados del producto de la cadena de suministro.

Productos	Formato /presentación	Precio	Descripción	
X1				
X2				
X3				
X4				

Fuente: Sablón (2014)

Actividad 1.3. Elaboración de la matriz FODA:

Se utilizó la matriz FODA para el análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Junto con las entrevistas según el modelo de Coq-Huelva *et al.* (2017), para los agricultores, realizando trabajo de campo para la identificación de los actores y sus funciones en la posible cadena de suministro.

3.8.2. FASE II. DETERMINACIÓN DE LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE PERMITAN ESTRUCTURAR LA PLANIFICACIÓN COLABORATIVA EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

Actividad 2.1. Acuerdos de colaboración:

Mediante esta actividad se enunciaron las razones que determinan el objeto de la colaboración, y el tipo de producto consumido por el cliente mediante las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué productos y servicios son más consumidos por los clientes?
2. ¿Cuáles productos y servicios son los más vendidos por los actores que desean colaborar?
3. ¿Cuáles productos y servicios son nacionales o importados?

En relación al producto que se seleccionó, se delimitaron los actores principales de la cadena de suministro y los clientes correspondientes; en relación al 80 % de los actores que representan la actividad fundamental se realizó un mapeo de la cadena de suministro.

Actividad 2.2. Responsabilidad de cada actor:

En esta actividad se delimitaron las responsabilidades de cada actor en el cumplimiento de su actividad. Para la selección del actor que coordine la colaboración, se clasificó la cadena, en: productiva, servicio y comercial; después se valoró el actor en función del valor de NPC (nivel de planificación colaborativa) y se verificó si está en disposición de colaborar. El actor que levanta la demanda es el actor que en la cadena esté frente al cliente.

Actividad 2.3. Descripción de la lista de chequeo para medir el nivel de planificación colaborativa en la cadena de suministro:

Para llevar a cabo esta actividad se utilizó la herramienta de diagnóstico mediante la fusión de la lista de chequeo (**ANEXO 5**) definida por Sablón *et.al.*,

(2016) y Sablón (2018), y para medir el nivel de planificación colaborativa en la cadena de suministro.

Seguidamente, se realizó el análisis estadístico a razón del estadígrafo la moda, en el cual se logra determinar el valor que se repite con mayor frecuencia (desviación típica). Posteriormente, se multiplicó el peso de cada variable por los ítems correspondientes para obtener el valor de la variable, se sumaron los resultados de los pesos de las variables por los ítems correspondientes; y la suma total de los resultados anteriores proporcionó el valor del Nivel de Planificación Colaborativa (NPC) que presenta la cadena de suministro de El Perezoso.

Los niveles de planificación colaborativa se determinan por la escala siguiente:

Cuadro 3. 3. Escala de los niveles de Planificación Colaborativa.

Mayor que cero y menor o igual a uno	NIVEL MUY BAJO
Mayor que uno y menor o igual a dos	NIVEL BAJO
Mayor que dos y menor o igual a tres	NIVEL MEDIO
Mayor que tres y menor o igual a cuatro	NIVEL ALTO
Mayor que cuatro y menor o igual a cinco	NIVEL MUY ALTO

Con base al cuadro 3.3, se señala que el valor del nivel de planificación colaborativa hizo posible la comparación del estado de la cadena en cuestión con las cadenas de referencia en el ámbito nacional e internacional, con el fin de impulsar el desarrollo de la misma.

Es importante mencionar, que el análisis individual de los resultados de las variables mostró cuáles se encuentran más o menos afectadas y los valores que se estimaron determinaron las variables más retrasadas que afronta la planificación colaborativa.

Actividad 2.4. Utilización de la herramienta informática para realizar el cálculo de la lista de chequeo:

Los resultados obtenidos en la lista de chequeo aplicada a los diferentes actores de la cadena se reprodujeron en una hoja de cálculo de Excel para el mejor análisis de los datos, y mediante fórmulas establecidas se evaluó el nivel de planificación colaborativa existente en la cadena de suministro de El Perezoso.

El nivel de planificación colaborativa en la cadena de suministro es la variable que mide la aplicación del Modelo de Planificación Colaborativa Estratégica en Cadenas de Suministro (MPCECS), la cual se determinó mediante la siguiente ecuación establecida por Sablón (2014):

$$NPC_{CS} = \sum_{n=1}^n P_n * Mo_n [0.1]$$

Donde:

NPCCS: Nivel de planificación colaborativa en la cadena de suministro.

P_n: Peso específico de importancia otorgada por los expertos para la dimensión.

Mo: Valor de la moda de cada dimensión.

N: Número de variables.

Actividad 2.5. Análisis de la planificación colaborativa en la cadena de suministro:

Se aplicó la lista de chequeo al grupo de trabajo seleccionado en el paso anterior. Durante la compilación de las listas de chequeo de los diferentes eslabones de la cadena de suministro a las que arrojen como resultado final un valor menor que 2 se les aplicó el Plan de Mejora.

Por lo que, si el NPC es muy bajo, se encuentra en la etapa de asignación; si el NPC es bajo se encuentra en una de las etapas de negociación o asociación; si el NPC es medio, se halla en la etapa de cooperación; si el NPC es alto se encuentra en coordinación y si el NPC es muy alto de ubica en colaboración. A

medida que aumenta el nivel de integración, quedan contenidas las etapas anteriores, y se definen los tipos de estrategias para cada etapa en correspondencia con el nivel de planificación colaborativa.

Por tanto, se recomienda primero, aplicar el NPC y segundo, la determinación del tipo de estrategia. De lo anterior también se puede apreciar que el NPC posee un carácter dual al ser herramienta de diagnóstico y un medidor del nivel de planificación colaborativa. Lo primero, por ser una herramienta de diagnóstico, aún sin existir acuerdos de planificación colaborativa y lo segundo por ser un medidor del nivel de planificación colaborativa después de efectuar el plan de negocio conjunto.

3.8.3. FASE III. PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN COLABORATIVA DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LA EMPRESA EL PEREZOSO.

Actividad 3.1. Propuesta de la Planificación Colaborativa:

Se realizó la propuesta de la planificación colaborativa de la cadena de suministro para la empresa El Perezoso, mediante un Plan de Mejora que contiene los siguientes ítems:

- Introducción
- Antecedentes
- Objetivos
- Alcance
- Responsabilidad
- Medidas estratégicas

Actividad 3.2. Socialización del plan:

Se procedió a la socialización del plan elaborado con el gerente de El Perezoso, sus agricultores, y demás actores de la cadena de suministro, ya

que todos forman parte de un mismo sistema de planificación colaborativa para la cadena de la productora El Perezoso.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se muestran los resultados fundamentales obtenidos mediante el proceso investigativo desarrollado en sus diferentes fases las cuales se presentan a continuación:

4.1. DESARROLLO DE LA FASE I

4.1.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para realizar el proceso de recolección de datos fue necesario implementar un conjunto de elementos y técnicas (entrevista, encuestas, check list) tomadas del autor Sablón (2014), adaptadas al tema de estudio, que permitieron obtener datos específicos de acuerdo al enfoque principal de la investigación. Se utilizó una entrevista, que fue aplicada al gerente general de la empresa El Perezoso, con el fin de conocer información relevante del lugar y de la principal actividad que realizan; asimismo se tomaron los modelos de encuestas que fueron dirigidas a los productores asociados y a las plazas comerciales a las que se distribuye o comercializa el producto ya elaborado; además se desarrolló una ficha de observación que también permitió la recopilación de datos importantes para el presente trabajo.

4.1.2. ANÁLISIS DE ENTREVISTA

Mediante la entrevista realizada al gerente de la empresa El Perezoso, se pudo conocer con mayor detalle sus datos generales, cada una de sus funciones y el desarrollo de su principal actividad productiva que es la elaboración del café.

La empresa El Perezoso se encuentra ubicada en el sitio San Miguel de Sarampión perteneciente al Cantón Bolívar Provincia de Manabí. El particular nombre de la empresa se deriva de la pasión que tiene su dueño por el cuidado de los osos perezosos. El lugar cuenta con un total de tres trabajadores permanentes por el lapso de dos meses, el resto del año solo quedan dos

personas que se dedican tanto al proceso productivo como a la administración de la empresa.

Ésta micro empresa cuenta con 10 productores asociados de los sitios Bajo Grande, Piedra de Plata y Conguillo; mismos que cumplen con los requerimientos de la empresa en cuanto a métodos de cultivo y producción (Orgánico). Además de eso son capacitados con el fin de obtener una materia prima de calidad y de mejor conveniencia para el posterior procesamiento del producto. Una vez adquirida la materia prima esta es almacenada en fundas GRAINPRO con capacidad de 120 libras que permiten que el almacenamiento sea hermético, logrando que el grano se mantenga en óptimas condiciones.

Posteriormente se continúa con el procesamiento del café, manifestando que los meses de mayor producción son entre junio y agosto, obteniendo hasta 40 fundas diarias del producto. El producto final es distribuido directamente en presentaciones de 250gr al precio de \$2.80 a cuatro diferentes plazas comerciales del país ubicadas en las ciudades de Calceta, Guayaquil y Quito.

Es importante recalcar que, el producto es totalmente orgánico, ya que durante el proceso de cosecha no se utiliza ningún tipo de agroquímicos que alteren el proceso de producción. Además de esto, estudios han determinado que cuando el cultivo se encuentra a 1200msnm es de mejor calidad, pero los agricultores de El Perezoso lo cultivan a 500msnm, a pesar de esto los catadores de café mencionan que el producto es de excelente calidad.

Datos generales de la empresa El Perezoso

Cuadro 4. 1. Datos generales de la empresa El Perezoso.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA “EL PEREZOSO”	
Nombre de la empresa o Representante legal:	Empresa “El Perezoso”
Sede social del establecimiento:	San Miguel de Sarampión
Teléfono:	0939014075
Actividad:	Elaboración de café
Productos fabricados:	Café
Descripción de los procesos de fabricación:	Recolección, despulpar, secado, trillado, seleccionado, tostado, molido, envasado.
Principales materias primas e insumos:	Café arábigo
Tamaño de la empresa:	Micro empresa
Número total de trabajadores:	3
Horario laboral:	Jornada temporal
Días laborables:	Por Temporada
Meses del año de máxima actividad:	15 de junio al 15 de agosto
Mantenimiento:	Semestral
Año de referencia de datos	2019

Fuente: El Perezoso (2019)

Cuadro 4. 2. Línea de producción de la empresa El perezoso.

Línea de productos	Total de producto terminado (mensual)	Contenidos y precios de ventas	Presentaciones
Café	800 fundas	\$2,80	250 gramos

Fuente: El Perezoso (2019)

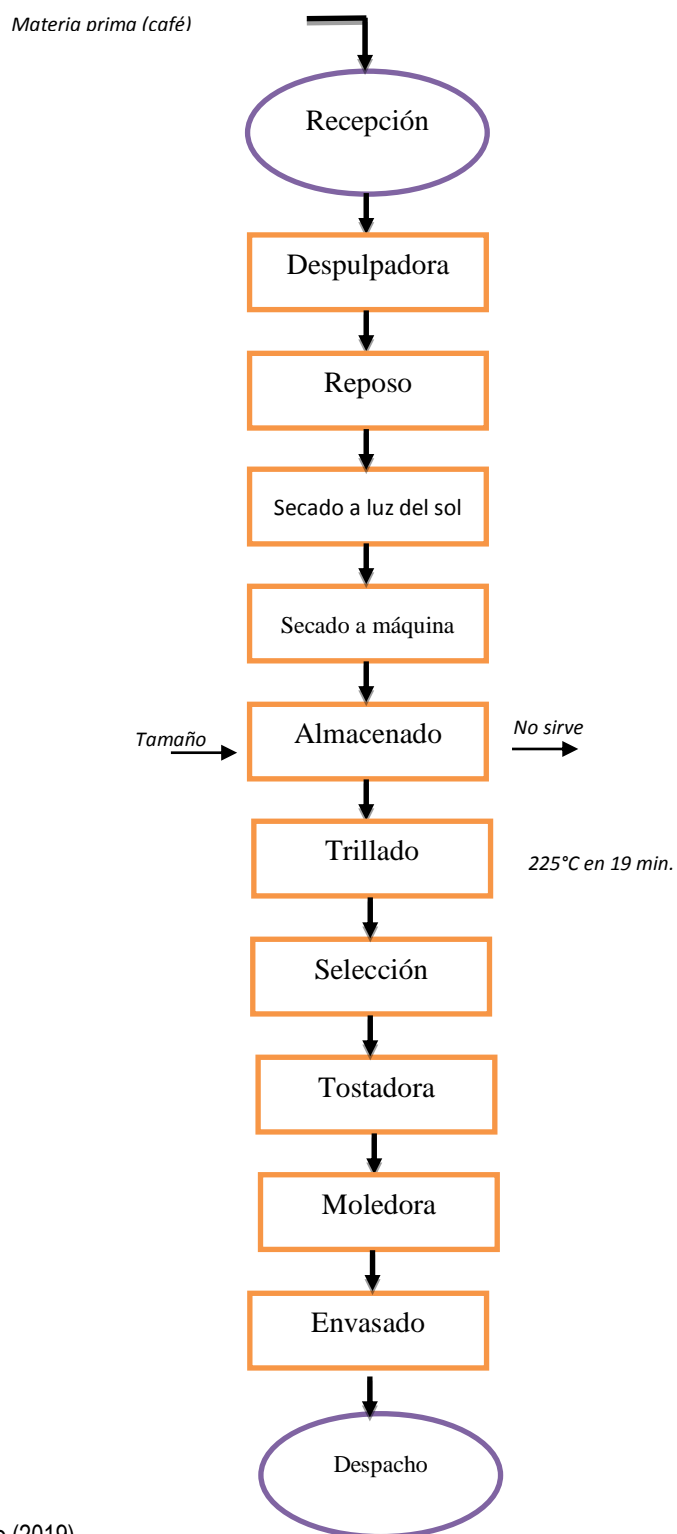
Cuadro 4. 3. Consumo de materia prima.

Materia prima	Consumo anual	Suministrador	Precio (\$) x quintal	Costo aproximado al año (\$)
Café arábigo	1 tonelada	Productor	\$25,00	\$2500,00

Fuente: El Perezoso (2019)

✚ Proceso productivo del café

Gráfico 4. 1. Flujo de la elaboración del café.



Fuente: El Perezoso (2019)

Cuadro 4. 4. Detalle del proceso de elaboración del café.

Recepción de la materia prima (cosecha):	Se receipta la materia a los productores pasando por un respectivo proceso de selección.
Despulpadora:	Elimina la cascara y pula del grano.
Reposo:	La materia prima pasa por un proceso de reposo hasta eliminar por completo la miel que contiene el producto.
Secado a luz del sol:	Posteriormente la materia prima es sometida a secado en toneladas a través de la luz del sol.
Secado a máquina:	Una máquina a gas realiza el secado final.
Almacenado:	El café es almacenado en una bodega determinada para este fin.
Trillado:	Se retira la cáscara que protege el café, y se inicia con el trillado del mismo.
Selección:	Se clasifica el grano por tamaño y se desecha lo que no sirve.
Tostadora:	La materia prima es sometida a una tostadora de 3 kg de capacidad a una temperatura de 225°C. Este proceso tarda 19 minutos.
Moledora:	Una vez ya el café frío pasa por la moledora obteniendo hasta 10 1uintales por hora.
Envasado:	El producto final es envasado y empacado en fundas herméticas de 250gr.
Despacho:	Finalmente es almacenado e inventariado para posterior a esto ser distribuido.

Fuente: El Perezoso (2019)

Cuadro 4. 5. Equipos utilizados en la elaboración del café.

Despulpadora	Cumple la función eliminar la cascara del café hasta obtener el grano y posteriormente ser procesado.
Secadora	Máquina a gas que realiza el secado final del grano.
Trilladora	Máquina encargada de triturar el café.
Seleccionadora	Se encarga de clasificar por tamaño el grano obtenido.
Tostadora	Somete el grano a una temperatura de 225°C.
Molino	Lleva el grano a un proceso de molido a un tamaño determinado.

Fuente: El Perezoso (2019)

4.1.3. ANÁLISIS DE ENCUESTA APLICADA A LOS PRODUCTORES

A. Relación con la empresa El Perezoso y otros canales de comercialización del café:

Cuadro 4. 6. Venta de productos.

A.1. ¿Vende usted sus productos a alguna empresa?	
Alternativas	Encuestados
Café	10
Cacao	0
Maíz	0
Plátano	0
Otro	0

Gráfico 4. 2. Venta de productos.

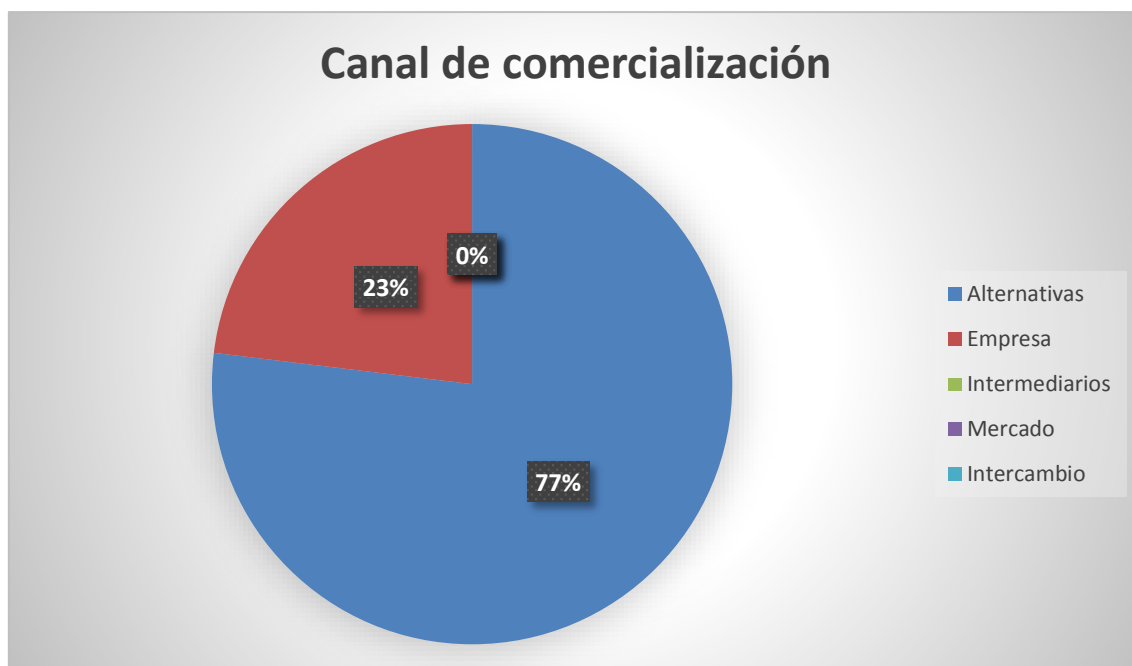


Análisis. – De los productores encuestados, el 100% afirmó que el café es el único producto que comercializa la empresa El Perezoso. Ya que otros productos como cacao, maíz y plátano lo venden a intermediarios.

Cuadro 4. 7. Canal de comercialización.

A.5. ¿Cuál es el canal de comercialización de sus productos?	
Alternativas	Encuestados
Empresa	7
Intermediarios	3
Mercado	0
Intercambio	0

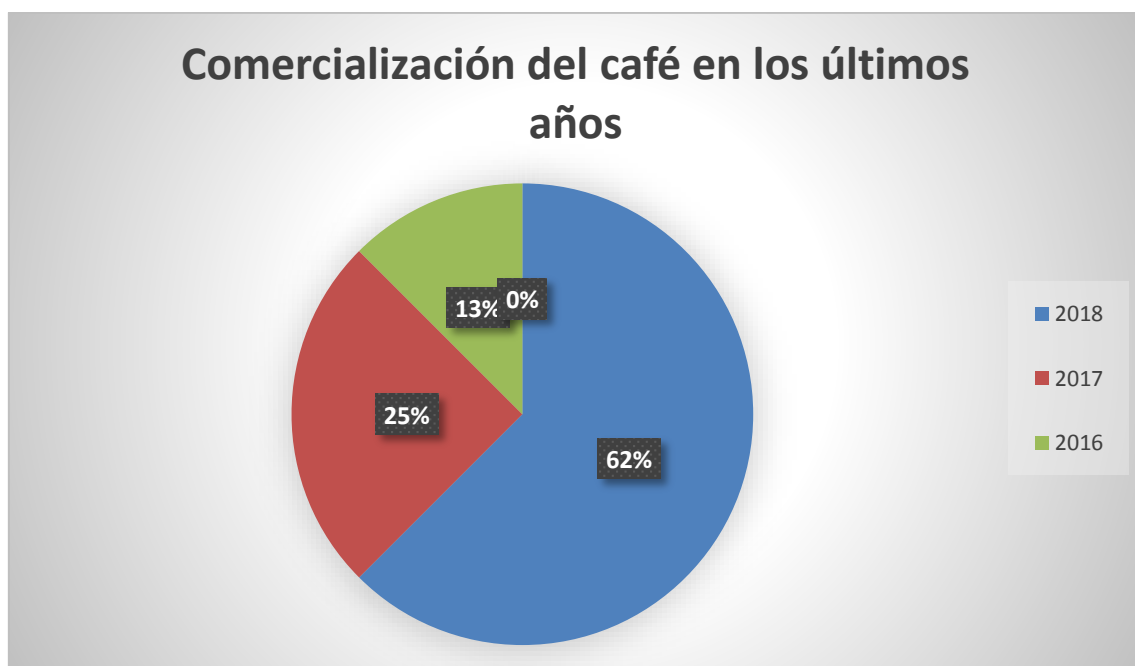
Gráfico 4. 3. Canal de comercialización de los productos.



Análisis. – De las personas encuestadas, el 77% menciona que el canal de comercialización de productos agrícolas es la empresa El Perezoso. Mientras que, el 23% afirma realizar la venta a intermediarios.

Cuadro 4. 8. Venta del café en los últimos años.

A.6. ¿Ha comercializado café mediante la empresa el perezoso en años pasados?	
Alternativas	Respuesta
2018	5
2017	3
2016	2

Gráfico 4. 4. Comercialización del café.

Análisis. – Respecto a esta interrogante, el 62% de las personas encuestadas indican que el año desde que ha comercializado el café es desde el 2018. Por su parte, el 25% respondió que el año de venta de este producto ha sido desde el 2017; y el 13% lo comercializa desde el año 2016.

Cuadro 4. 9 . Pago del café.

A.16. ¿Los compradores de café le pagan en efectivo?	
Alternativas	Respuesta
Si	10
No	0

Gráfico 4. 5. Forma de pago del café.



Análisis. – De las personas encuestadas, el 100% señala que el pago del café se realiza en efectivo. Esto debido a que están asociados a la empresa El Perezoso y esta es la forma de pago que ha estipulado la misma.

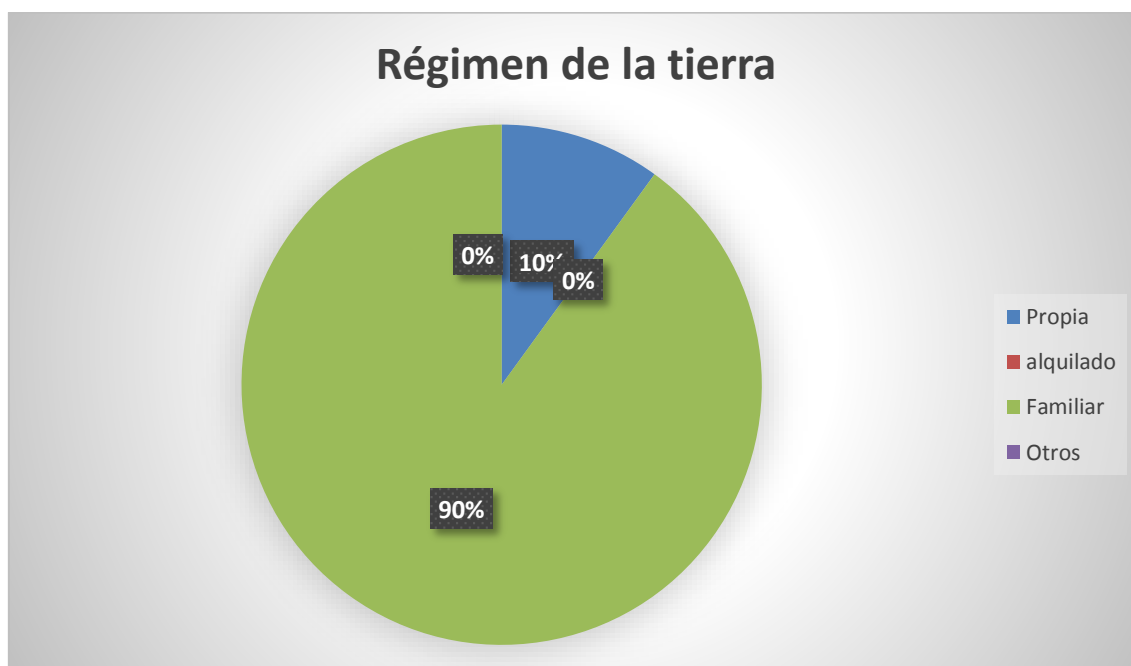
Los productores realizan la venta de café únicamente a la empresa El Perezoso, mientras que otros productos como cacao, maíz y plátano lo comercializan a intermediarios. La relación que existe entre los productores y la empresa El Perezoso es muy positiva ya que hasta la actualidad no se han presentado inconvenientes mayores. Ellos indican que reciben beneficios en cuanto al pago de la materia prima, capacitaciones, entre otros.

B. Tierras de agricultores proveedores del perezoso vs otras cadenas:

Cuadro 4. 10. Régimen de tierra.

B.2 ¿Cuál es el régimen de la tierra?	
Alternativas	Respuesta
Propia	1
Alquilado	0
Familiar	9
Otros	0

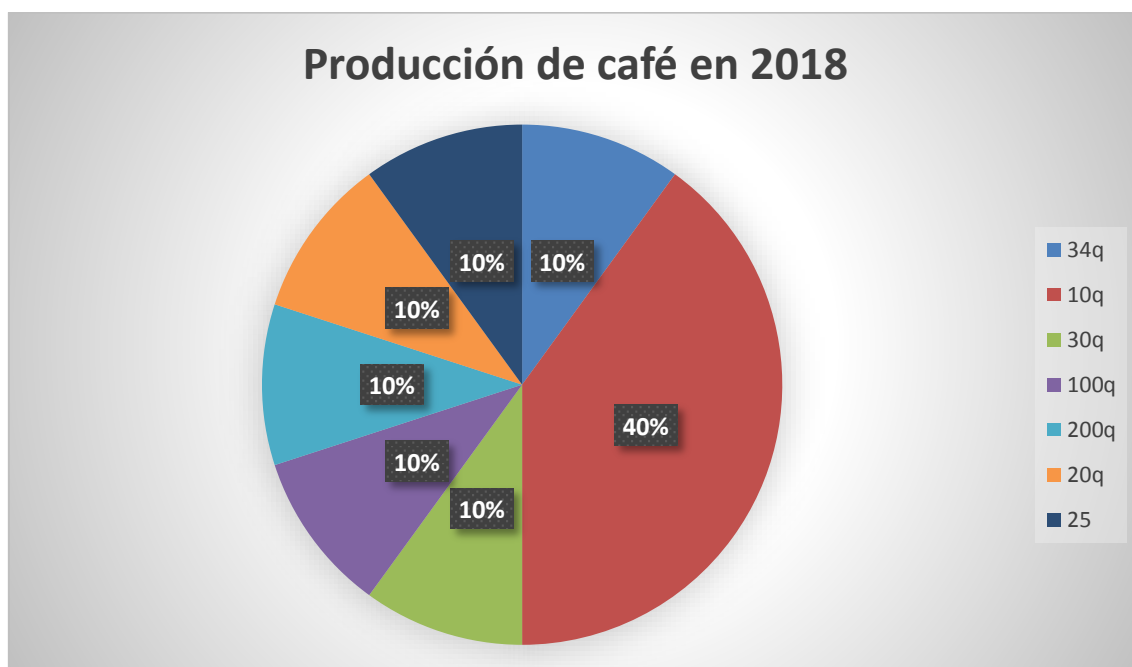
Gráfico 4. 6. Régimen de la tierra.



Análisis. – Respecto a esta interrogante, el 90% de las personas encuestadas indican que realizan la producción del café en terrenos de su propiedad. Mientras que, el 10% manifestó que la tierra que utilizan para la producción del café es de posesión de algún familiar.

Cuadro 4. 11. Producción de café en 2018.

B.3. En 2018 ¿Cuánto ha sido su producción?	
Alternativas	Respuesta
34q	1
10q	4
30q	1
100q	1
200q	1
20q	1
25	1

Gráfico 4. 7. Producción 2018.

Análisis. – De las personas encuestadas, el 40% mencionan que la producción de café en el 2018 fue de 10q; el 10% indica que fue de 34q; otro 10% manifiesta que fue de 30q; un 10% más señala que fue de 100q; otro 10% cita que la producción fue 200q; de igual forma otro 10% tuvo una producción de 20q, y el 10% restante tuvo una producción de 25q.

C. Uso de mano de obra:

Cuadro 4. 12. Tiempo de trabajo.

C.1. ¿Cuál es el tiempo de trabajo que ha tenido en el 2018?	
Alternativas	Respuesta
Tiempo parcial	8
Tiempo completo	2

Gráfico 4. 8. Tiempo de trabajo.



Análisis. – De los productores encuestados, el 80%, menciona que el tiempo de trabajo que brinda a sus trabajadores es tiempo parcial. Mientras que, el 20% manifiesta que realizan trabajo de tiempo completo.

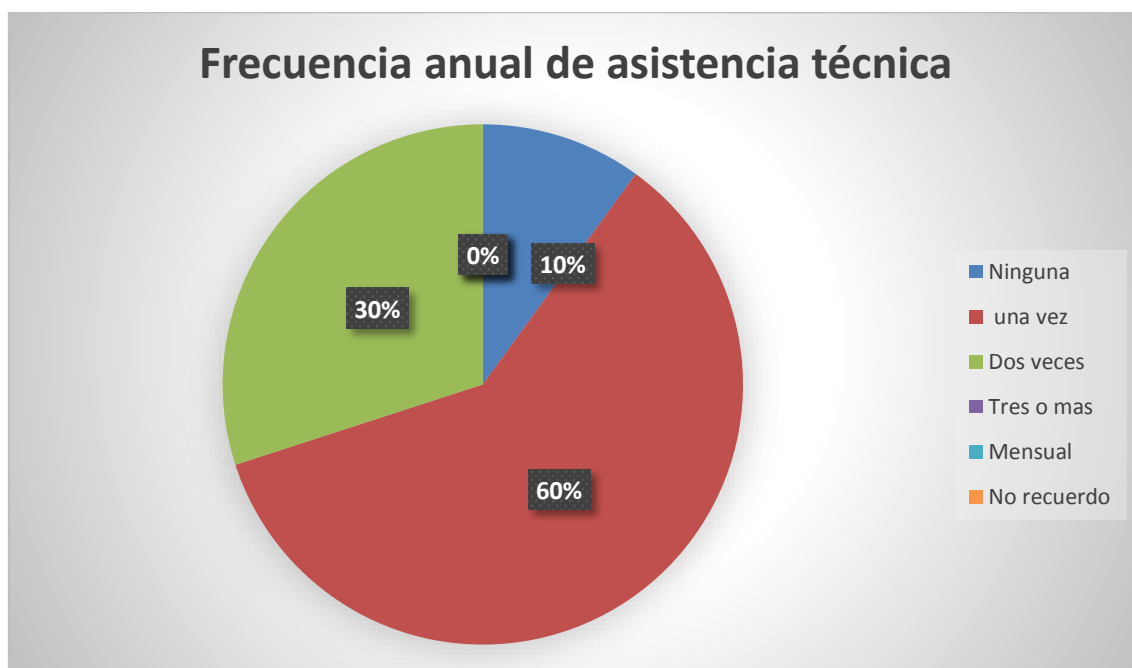
El uso de la mano obra para los productores en su mayor porcentaje es de tiempo parcial indicando que se paga \$15,00 por día a sus trabajadores.

D. Servicio de asistencia técnica:

Cuadro 4. 13. Frecuencia de asistencia técnica.

D.1. ¿Cuál es la frecuencia con la que recibe asistencia técnica en el año?	
Alternativas	Respuesta
Ninguna	1
una vez	6
Dos veces	3
Tres o mas	0
Mensual	0
No recuerdo	0

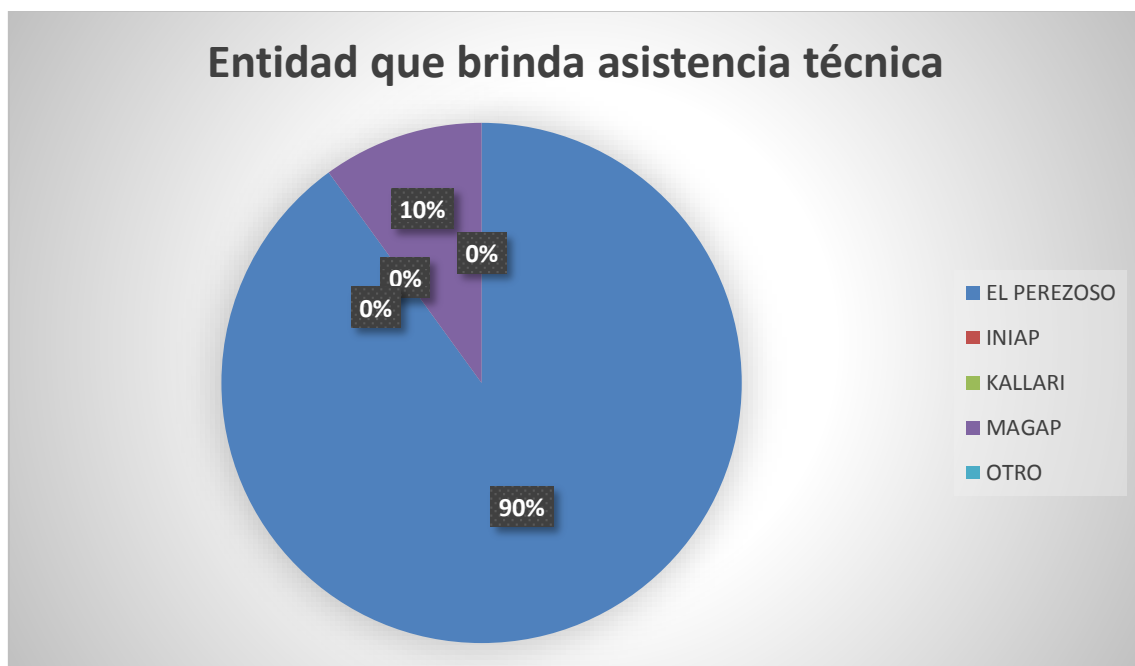
Gráfico 4. 9. Frecuencia de asistencia técnica.



Análisis. – De los productores encuestados, el 60% menciona que la frecuencia de asistencia técnica es de una vez al año; mientras que, el 30% indica que reciben asistencia técnica dos veces al año; por su parte, el 10% restante manifestó que no recibe asistencia técnica alguna.

Cuadro 4. 14. Entidad que realiza la asistencia técnica.

D.2. ¿De qué entidad recibe asistencia técnica?	
Alternativas	Respuesta
EL PEREZOSO	9
INIAP	0
KALLARI	0
MAGAP	1
OTRO	0

Gráfico 4. 10. Entidad que realiza la asistencia técnica.

Análisis. – De las empresas encuestadas se determinó que el 90% recibe asistencia técnica por parte de la Empresa El Perezoso. Mientras que, el 10% indicó que la asistencia técnica recibida fue brindada por el MAGAP.

E. Sobre información, precios y costos:

Cuadro 4. 15. Información de precios del café.

E.2. ¿Recibe información de los precios finales que existen del café?	
Alternativas	Respuesta
Si	8
No	2

Gráfico 4. 11. Precio del café.



Análisis. – Con respecto a esta interrogante, el 80% de los encuestados mencionó haber recibido información de precios finales que existen del café. Pero el 20% indica no tener información alguna sobre esta variable.

Cuadro 4. 16. Información de precios internacionales.

E.3. ¿Tiene información de precios internacionales del café?	
Alternativas	Respuesta
Si	1
No	9

Gráfico 4. 12. Costos internacionales.



Análisis. – De los productores encuestados, se comprobó que el 90% no cuenta con información de costos internacionales acerca del café. Mientras que, el 10% manifiesta tener cierto conocimiento sobre esta información.

Cuadro 4. 17. Tipo de producción.

E.15. ¿Su producción de café es orgánica?	
Alternativas	Respuesta
Si	10
No	0

Gráfico 4. 13. Tipo de producción del café.

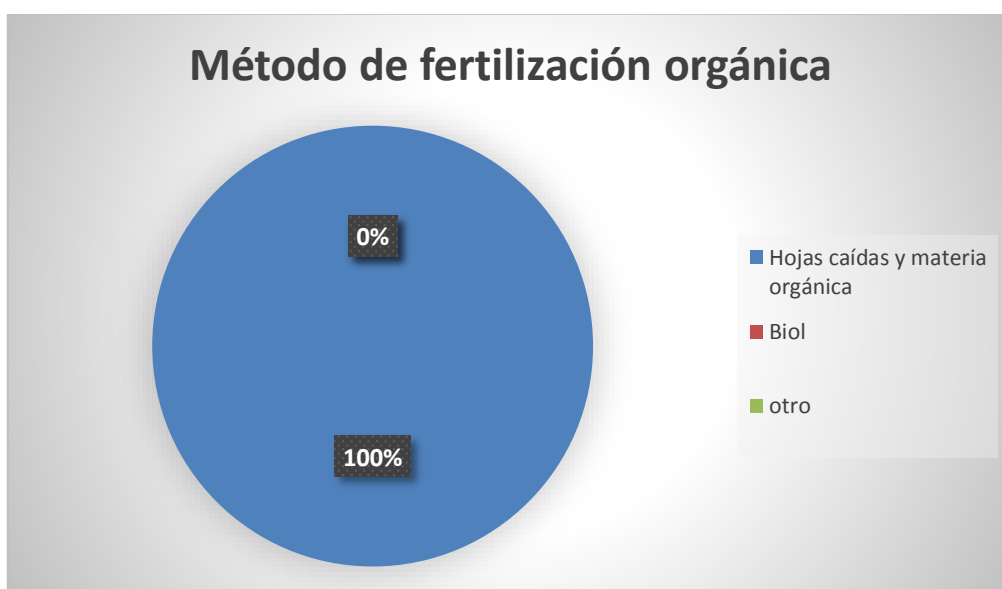


Análisis. – De los productores encuestados se pudo determinar que el 100% realiza la producción del café de forma orgánica. Esto se debe a que uno de los requerimientos por parte de la empresa El Perezoso es que el producto sea totalmente orgánico.

Cuadro 4. 18. Método de fertilización.

E.16. ¿Cuál es el método de fertilización orgánica que utiliza?	
Alternativas	Respuesta
Hojas caídas y materia orgánica	10
Biol	0
Otro	0

Gráfico 4. 14. Método de fertilización orgánica.



Análisis. – El 100% de los productores encuestados manifestó que el método de fertilización orgánica que utilizan es de hojas caídas de los árboles y materia orgánica.

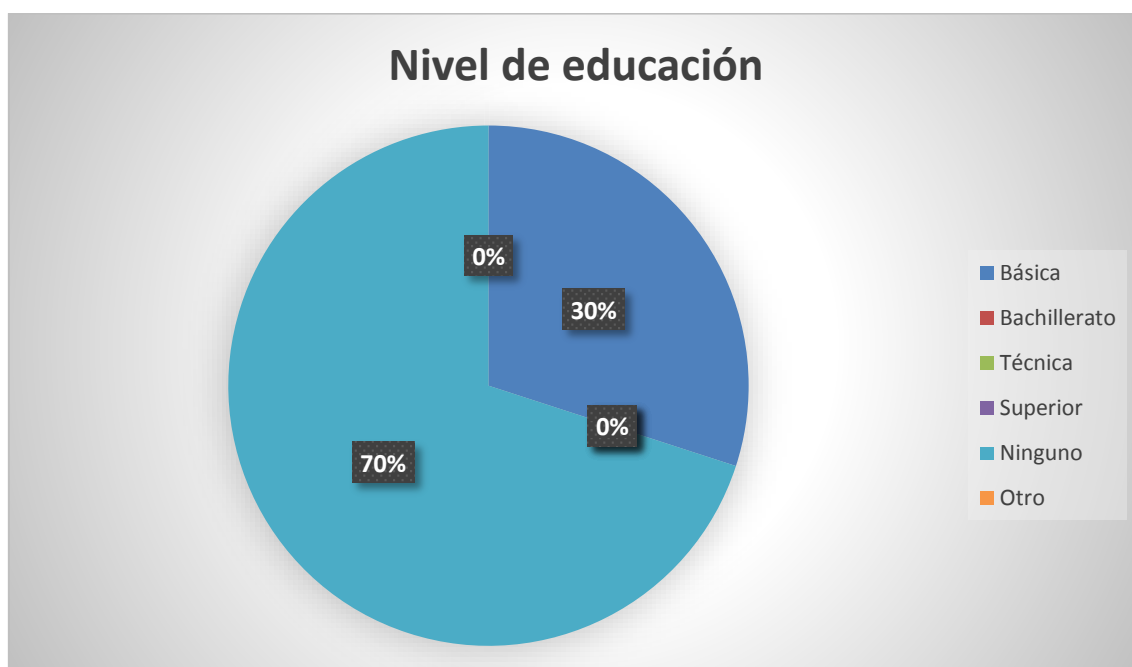
El tipo de café que cultivan los productores es el café arábigo, ellos mencionan que la finca no está a más de 10km de distancia de la empresa El Perezoso y a la vía principal más cercana. Ellos no utilizan equipos como moto, guadaña, o motosierra, solo usan machetes; indican que los costos de mantenimiento, cultivo o ganancias de la finca dependen de la extensión de la misma. Es importante mencionar que, su principal fuente de ingreso económico es la agricultura.

F. Características socio-económicas y demográficas:

Cuadro 4. 19. Nivel de educación.

F.3. ¿Nivel de educación del jefe del hogar?	
Alternativas	Respuesta
Básica	3
Bachillerato	0
Técnica	0
Superior	0
Ninguno	7
Otro	0

Gráfico 4. 15. Nivel de educación del jefe de hogar.



Análisis. – De las personas encuestadas, el 70% indican no tener ningún nivel de educación. Mientras que, el 30% de ellos mencionan tener nivel de educación básica; resaltando el hecho que la mayoría de ellos tienen el nivel de educación básica pero incompleta.

Cuadro 4. 20. Clase de vivienda.

F.5. ¿Clase de vivienda de la familia?	
Alternativas	Respuesta
Propia	10
Alquilada	0
Invadida	0
Casa aun pagándose	0
Casa para propósitos de trabajo	0
Otro	0

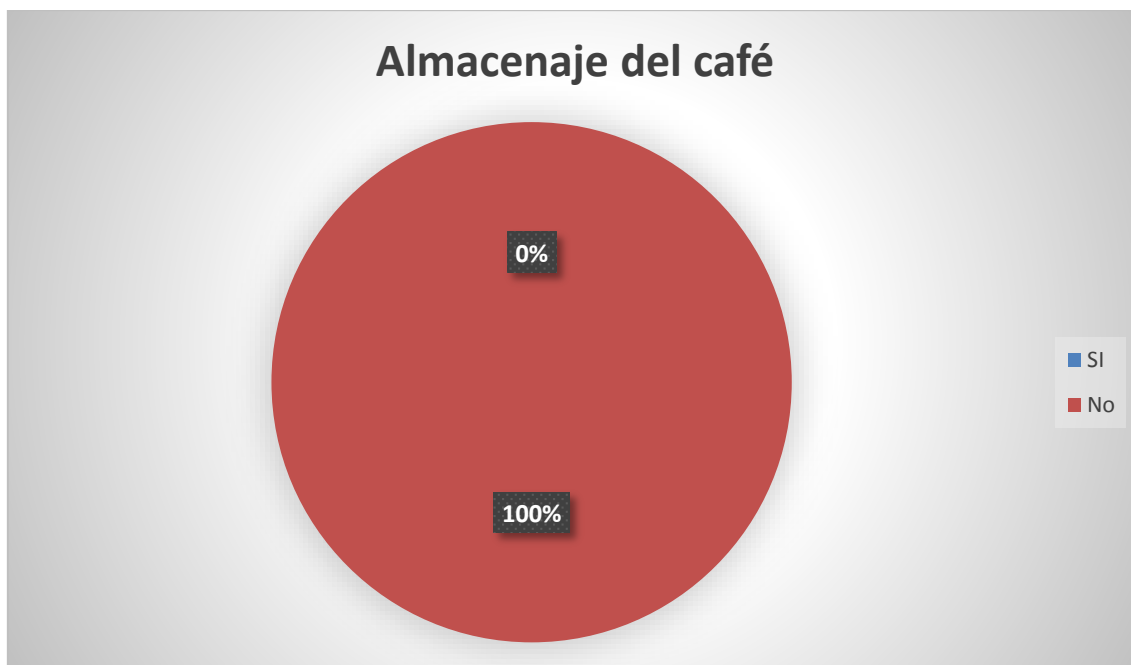
Gráfico 4. 16. Clase de vivienda.

Análisis. – Según lo analizado en la encuesta, el 100% de los productores señaló tener vivienda propia ya que construyen en la propiedad donde realizan sus cultivos de café.

Cuadro 4. 21. Almacenaje de café.

F.7. ¿Dispone de un almacén para guardar el grano de café?	
Alternativas	Respuesta
SI	10
No	0

Gráfico 4. 17. Almacenaje de café.



Análisis. – Los productores encuestados revelan que el 100% de ellos no disponen de un espacio determinado para el almacenaje del grano de café, una vez que este es cosechado.

4.1.4. ANÁLISIS DE ENCUESTA APLICADA A LAS PLAZAS COMERCIALES

A. Relación de la empresa El Perezoso con los comerciantes:

Cuadro 4. 22. Frecuencia de pedidos.

A.1. ¿Con qué frecuencia realiza pedidos de café a la empresa El Perezoso?	
Alternativas	Respuesta
Mensual	4
Trimestral	0
Anual	0

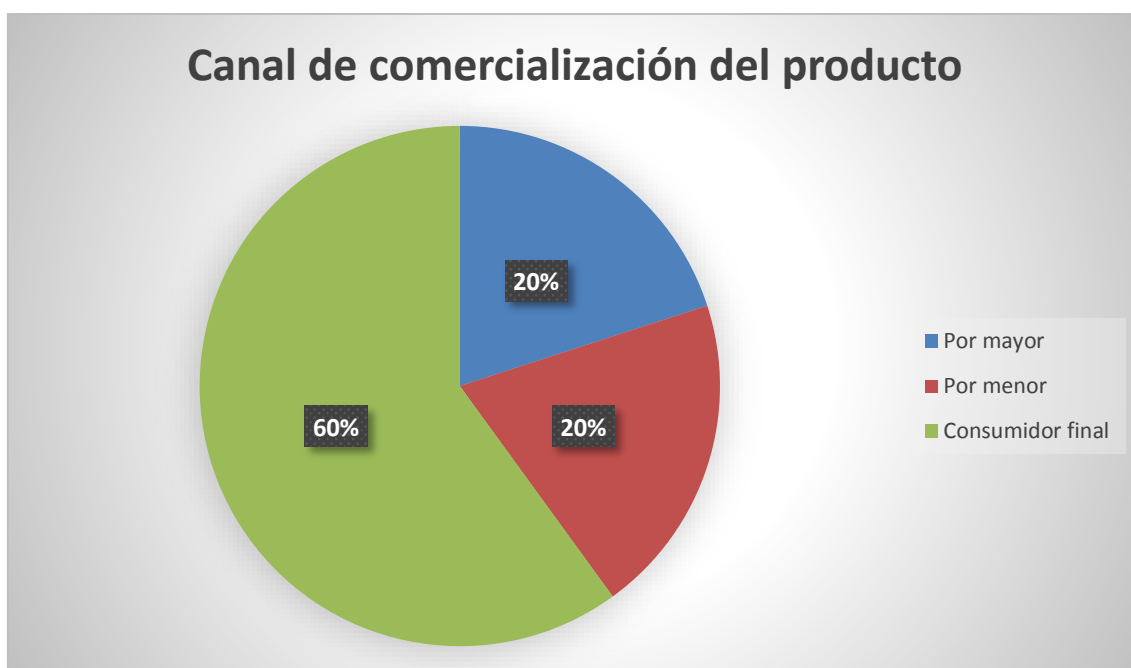
Gráfico 4. 18. Frecuencia de pedidos.



Análisis. – Respecto a esta pregunta, los encargados de las plazas comerciales encuestados manifiestan que el 100% de ellas realizan los pedidos de café a la empresa El Perezoso mensualmente.

Cuadro 4. 23. Canal de comercialización.

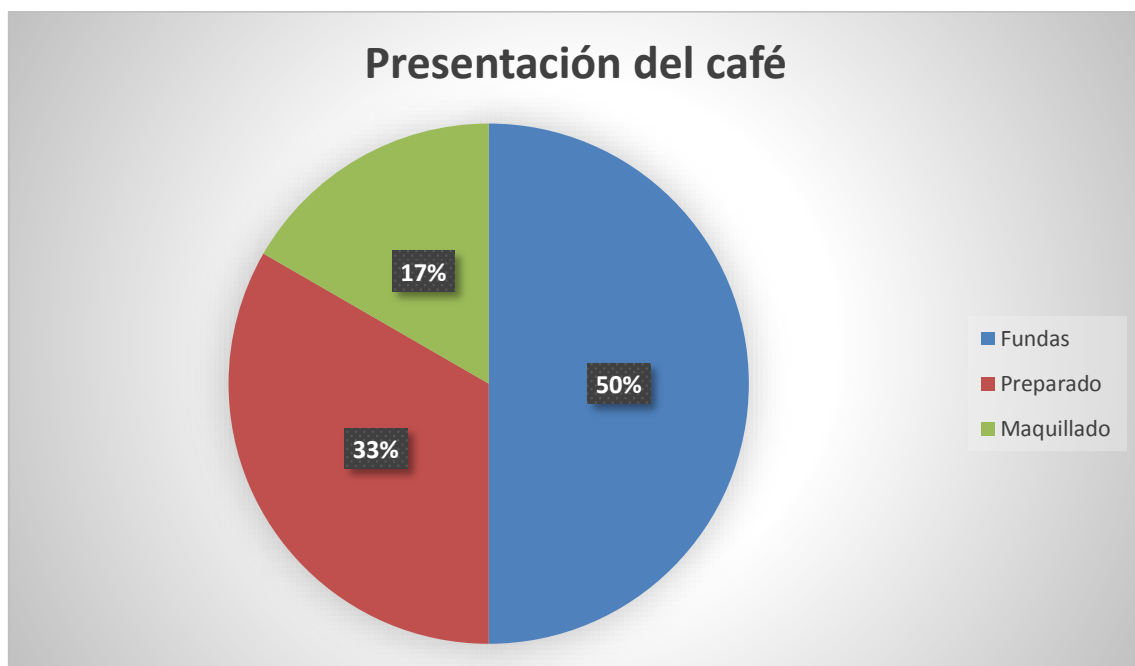
A.2. ¿Cuál es el canal de comercialización de sus productos?	
Alternativas	Respuesta
Por mayor	1
Por menor	1
Consumidor final	2

Gráfico 4. 19. Canal de comercialización.

Análisis. – De las Plazas comerciales encuestadas, el 60% menciona que el canal de comercialización es el consumidor final, este porcentaje pertenece a las cafeterías; mientras que, el 20% de ellos lo comercializa al por mayor; y el otro 20% restante realiza la venta al por menor.

Cuadro 4. 24. Presentación de comercialización del producto.

A.3. Indique la presentación por la cual usted llega al consumidor final	
Alternativas	Respuesta
Fundas	2
Preparado	1
Maquillado	1

Gráfico 4. 20. Presentación del café.

Análisis. – Respecto a esta interrogante, las plazas comerciales del café El Perezoso manifiestan en un 50% que venden el producto en presentación de fundas. Mientras que, el 33% lo comercializa preparado; y el 17% restante lo hace maquillado; estos últimos pertenecen a las cafeterías de la ciudad de Quito.

B. Sobre información de precios y costos:

Cuadro 4. 25. Porcentaje de aceptación del producto.

B.2. ¿Cuál es el porcentaje de aceptación que tiene el café hacia el público?	
Alternativas	Respuesta
Muy bueno	4
Bueno	0
Regular	0

Gráfico 4. 21. Aceptación del producto.

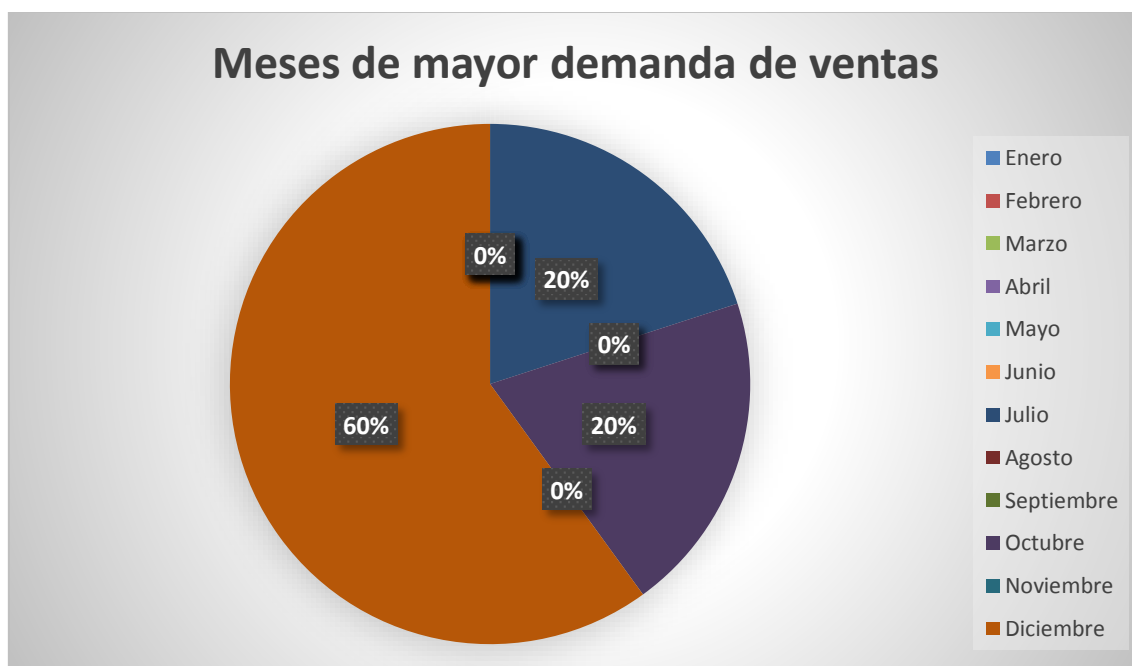


Análisis. – Como se puede evidenciar en el gráfico, el 100% de las plazas de comercialización del café determinan que la aceptación que tiene el producto hacia el público es muy buena, esto se debe a la buena calidad con la que es producida el producto.

Cuadro 4. 26. Mes de mayor demanda de venta.

B.3. ¿Cuáles son los meses con mayor demanda de ventas?	
Alternativas	Respuesta
Enero	0
Febrero	0
Marzo	0
Abril	0
Mayo	0
Junio	0
Julio	1
Agosto	0
Septiembre	0
Octubre	1
Noviembre	0
Diciembre	3

Gráfico 4. 22. Meses de mayor demanda.



Análisis. – Las plazas comerciales encuestadas, en un 60% consideran que el mes con mayor demanda de ventas del café El Perezoso es en diciembre; un 20% señala que en sus establecimientos esta demanda ocurre en el mes de mayo; y finalmente, el 20% restante indica que el mes con mayor demanda de ventas del café es en octubre.

Cuadro 4. 27. Productos con falencias.

B.4. ¿En alguna ocasión ha recibido el producto con falencias, dañados o expirados?	
Alternativas	Respuesta
Si	0
No	4

Gráfico 4. 23. Productos con falencias.

Análisis. – Respecto a esta pregunta, el 100% de las plazas comerciales encuestadas mencionan que en ninguna ocasión han recibido productos con falencias, daños o en mal estado.

Cuadro 4. 28. Reclamos por calidad de producto.

B.6.¿Alguna vez un consumidor le ha realizado algún tipo de reclamo en base a la calidad del producto?	
Alternativas	Respuesta
Si	0
No	4

Gráfico 4. 24. Reclamos por calidad de producto.

Análisis. – Según las respuestas obtenidas de las plazas comerciales encuestadas, en su 100% mencionan que hasta la actualidad no han recibido ningún tipo de reclamo con base a la calidad del producto por parte de los consumidores.

Cuadro 4. 29. Pedidos entregados a tiempo.

B.7. ¿Los pedidos realizados a la empresa El Perezoso son entregados a tiempo?	
Alternativas	Respuesta
Si	4
No	0

Gráfico 4. 25. Pedidos entregados a tiempo.



Análisis. – De las plazas comerciales encuestadas, el 100% de ellas mencionaron que los pedidos que se realizan a la empresa El Perezoso en su totalidad son entregados a tiempo, y en buenas condiciones.

Cuadro 4. 30. Calidad del producto.

B.8. Con base a la aceptación del producto ¿cómo califica la calidad de mismo?	
Alternativas	Respuesta
Muy bueno	4
Bueno	0
Regular	0
Malo	0

Gráfico 4. 26. Calidad del producto.



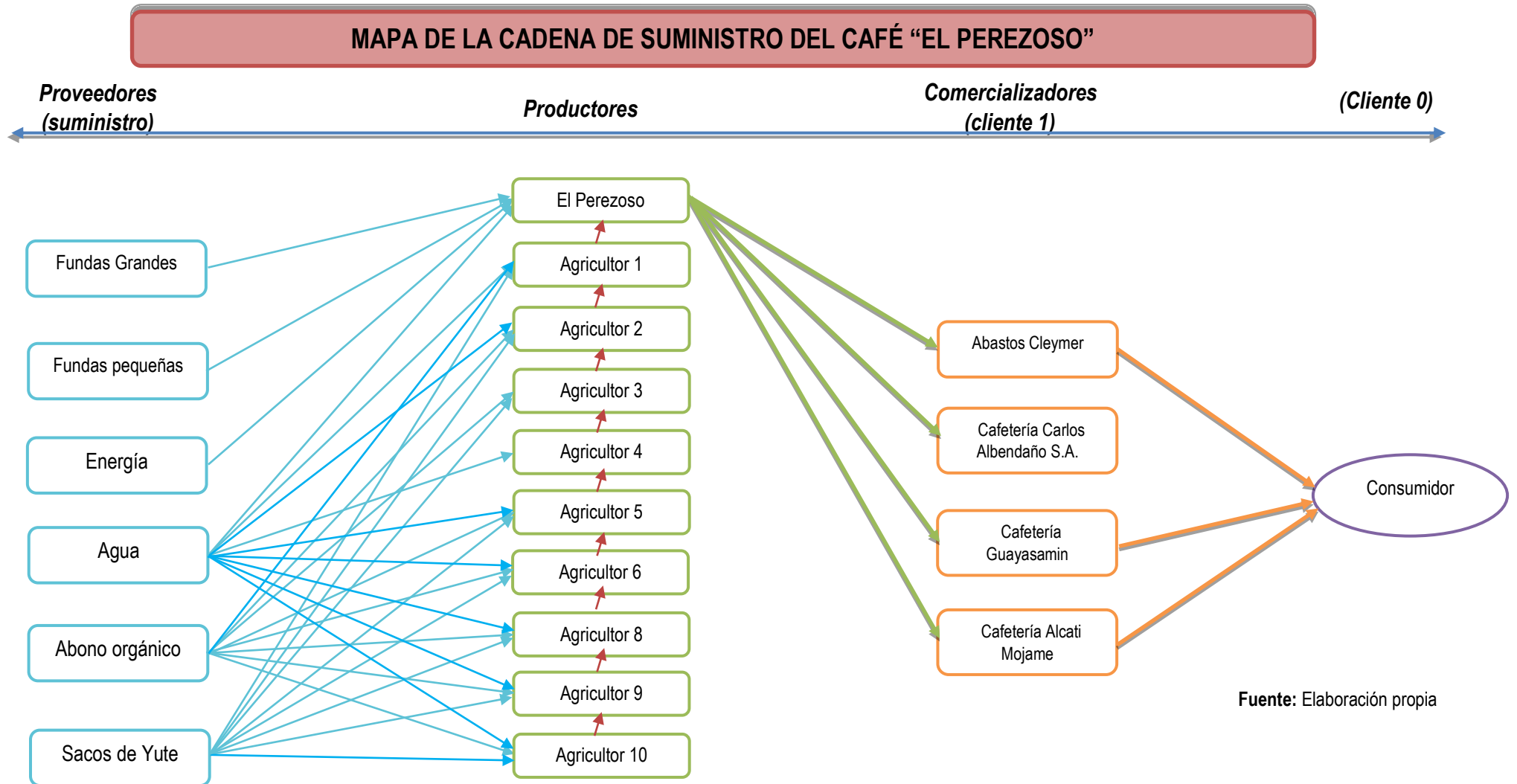
Análisis. – Con base a la aceptación del café El Perezoso, el 100% de las plazas comerciales encuestadas manifiestan que la calidad del producto es muy buena, satisfaciendo en su totalidad a sus clientes.

4.1.5. CADENA DE SUMINISTRO DE EL PEREZOSO

Con el fin de reconocer las operaciones actuales en el proceso de suministro del café El Perezoso, se realizó un mapeo representado mediante un gráfico relacional de interacción que consta de cuatro eslabones, cada uno con sus respectivos niveles (Grafico 4.27).

En la cadena de suministro existen entidades que son encargadas de regular y evaluar la calidad del producto (café). Este tipo de regularizaciones se las realiza con base a las normas de calidad INEN 1123 (café tostado en grano o molido), INEN 3509 (café y sus derivados); que son las encargadas de realizar los respectivos controles y análisis de los productos ya elaborados. La empresa debe cumplir con estándares de calidad ya estipulados en sus distintas fases, como granulometría, análisis fisicoquímicos, envasado y etiquetado (Sablón, 2018).

Gráfico 4.27. Mapa de la cadena de suministro de El Perezoso.



4.1.6. CARACTERIZACIÓN DE CADA ACTOR DE LA CADENA

Proveedores (suministro)

Los proveedores componen el primer eslabón de la cadena de suministro del café. Este eslabón está constituido por 3 empresas nacionales, cuya principal función es proporcionar los insumos y materiales a los productores de El Perezoso, con el fin de cumplir con las actividades de cosecha y elaboración del producto.

Modernagro SA: Se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, y se encarga de proveer las fundas grandes (120 libras) para el empaque del café. Trabaja con El perezoso desde que se iniciaron sus labores de producción.

Ecuaquímica: Esta organización se encuentra ubicada en la ciudad de Portoviejo, también se encarga del abastecimiento de las fundas grandes (120 libras) a El Perezoso para el empaque del producto final.

Alitecno SA: Se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, y se encarga de la provisión de las fundas pequeñas (250 gramos) para el empaque del café. También trabaja con El Perezoso desde sus inicios.

Cuadro 4. 31. Proveedores de insumos y servicios de El Perezoso.

Productos	Suministrador	Cantidad	Destino
Fundas grandes 120L	MODERNAGRO SA	500	El Perezoso
Fundas pequeñas 250gr	ECUAQUIMICA	1000	El Perezoso
Agua	ALITECNO SA	---	El Perezoso
Energía	Pozo profundo	---	El Perezoso

Fuente: Elaboración propia

Productores (Agricultores)

Los productores constituyen el segundo eslabón en la cadena de suministros de El Perezoso, y lo comprenden 10 agricultores de la zona de Sarampión hasta Quiroga. A pesar de que en esta se encuentran 80 agricultores, solo 10 son los que cumplen con los parámetros de calidad establecidos por la empresa. Su finalidad es abastecer a El Perezoso de la materia prima necesaria para la producción del café.

Sebastián Bravo: Este agricultor cuenta con 60 años de experiencia en cultivo de café, tiene una extensión de 1 hectárea de terreno familiar con una producción de 20 quintales de café al año. Su finca se encuentra ubicada a 6 km de la empresa El Perezoso.

Jacinto Murillo: El señor posee una experiencia de 50 años en producción de café, se encuentra localizado a 8 km de El Perezoso; cuenta con 20 hectáreas de siembra de café con una producción de 200 quintales al año.

Arístides Bravo: Su experiencia en siembra de café es de 30 años, posee 2 hectáreas de terreno de las cuales obtiene una producción de 10 quintales anuales. La distancia que existe entre El Perezoso y la finca es de 10km.

Eudaldo Mera: Tiene experiencia de 53 años en cultivo de café; solo cuenta con una hectárea, misma que se utiliza solamente para la producción del café, de lo cual obtiene 10 quintales en el año. La finca se encuentra ubicada a 8 km de El Perezoso.

Antonio Bravo: Cuenta con una experiencia aproximada de 30 años, su propiedad tiene una extensión de 10 hectáreas de las que obtiene una producción anual de 100 quintales de café. La distancia de la finca con El Perezoso es de 8km aproximadamente.

Félix Vélez: Su experiencia en siembra de café es de 60 años. Dispone de una extensión de 2 hectáreas en las cuales produce café, maíz y plátano. Obtiene una producción de café de 10 quintales anualmente; la distancia aproximada con El Perezoso es de 8km.

Pedro Mora: Su experiencia en cosecha de café es de 60 años, posee una extensión 1,5 hectáreas de siembra de café con una producción de 30 quintales en el año. Se encuentra a una distancia de 8km al Perezoso.

Aquiles Román: Tiene 50 años de experiencia en la siembra de café, cuenta con 1,5 hectáreas que las divide en la producción de café, plátano y maíz. En el año obtiene una producción total de 34 quintales de café. La distancia entre la finca y El Perezoso es de 7km.

Vicente Chichanda: Posee una experiencia de 50 años en siembra de café. Tiene una extensión total de 2 hectáreas divididas en siembra de café, cacao y plátano. De esto obtiene una producción de 10 quintales anuales. La finca se encuentra ubicada a 8 km de El Perezoso.

Fredy Chichanda: Su experiencia es de 58 años en siembra de café. La extensión de la finca es de 1,5 hectáreas que en su mayor parte la utiliza para producir café, obteniendo 25 quintales en el año. Se encuentra ubicada a una distancia de 8 km de El Perezoso.

Cuadro 4. 32. Producto entregado a El Perezoso.

Productos	Formato/presentación	Precio/quintal	Descripción
Café	Materia prima	\$20	Materia prima vendida a El Perezoso

Fuente: Elaboración propia

Plazas comerciales (Clientes 1)

Ocupando el tercer eslabón de la cadena de suministros, se encuentran los clientes 1 o más conocidos como plazas comerciales, ubicadas en diferentes ciudades del país, y enfocados en la distribución del café El Perezoso tanto servido como empacado.

Abastos Cleymer: Este centro comercial se encuentra ubicado en la ciudad de Calceta, y ofrece el producto empacado en su presentación de 250 gramos a un precio comercial de \$2,80. Al encontrarse cerca de la productora, el café es llevado por el mismo gerente de El Perezoso hasta el establecimiento.

Cafetería Alcanti Mojame: Ubicada en el norte de la ciudad de Quito, ofrece el producto tanto servido como empacado, por tal motivo adquiere las dos presentaciones que ofrece el café El Perezoso. Sin embargo, esta cafetería le adiciona un valor agregado al café para poder comercializar este producto con otro nombre, y no con el nombre original de El Perezoso. Las presentaciones que ofrece son: café de 250 gramos a \$3,25, café con sabor a canela de 200 gramos a \$4,00, y el café preparado a \$1,50.

Cafetería Guayasamín: La cafetería Guayasamín se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, adquiere el producto en su presentación más grande (120 libras), y ofrece el café servido a sus clientes a un precio de \$2,00. Asimismo, el producto llega a la ciudad en transporte público.

Cafetería Carlos Alvedaño SA: Esta cafetería se ubica en la zona centro de la ciudad de Guayaquil, adquiere el café en la presentación más pequeña (250 gramos) y lo comercializa así mismo a un precio de \$3,50. También lo ofrece servido a su clientela con un valor de \$1,75. El producto llega a la ciudad en transporte público (Reina del Camino).

Cuadro 4. 33. Resumen de la comercialización del café El Perezoso.

Productos	Formato/presentación	Precio	Descripción
Abastos Cleymmer			
Café	Fundas 250gr	\$2,80	Producto vendido al consumidor
Cafetería Alcanti Mojame			
Café	Fundas 250gr	\$3,25	Producto vendido al consumidor
Café	Preparado	\$1,50	Café preparado para el consumidor
Café	Maquillado 200gr	\$4,00	Producto vendido al consumidor con sabor a canela
Cafetería Guayasamin			
Café	Preparado	\$2,00	Café preparado para el consumidor
Cafetería Carlos Alveña S.A			
Café	Fundas 250gr	\$3,50	Producto vendido al consumidor
Café	Preparado	\$2,00	Café preparado para el consumidor

Fuente: Elaboración propia

Consumidores (Clientes 0)

Los consumidores o clientes 0 ocupan el último eslabón en la cadena de suministros de El Perezoso, representando a todos los clientes de las diferentes ciudades (Calceta, Guayaquil y Quito) que han comprado y consumido el café que les proveen las plazas comerciales.

4.1.7. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

El análisis de la matriz FODA permitió mostrar en forma resumida los factores positivos y negativos de la empresa El Perezoso y el medio en el que esta se desarrolla; identificando sus principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Cuadro 4.34).

Cuadro 4. 34. Matriz FODA.

Análisis FODA	
Debilidades	Amenazas
<p>INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ No cuenta con plan de Marketing agresivo que ayude a mejorar el posicionamiento del producto en el mercado. ○ Falta de procesos formales establecidos en los que se refiere a compras, operaciones, comercialización, distribución. ○ Falta de equipo informático adecuado. ○ Falta de publicidad tanto de la empresa como del producto. <p>EXTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Falta del apoyo Gubernamental, que mediante créditos de bajo interés pueda fomentar el desarrollo de las pequeñas empresas. ○ El bajo interés por parte de las grandes empresas ya que no quieren pagar un precio justo por productos de calidad. ○ Competencia con grandes comercializados de café en el país. ○ La demanda prefiere lo fácil, optan por consumir el café instantáneo y no escogen el café pasado. 	<p>INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Posible retraso o baja producción de la materia prima debido al clima, mal estado de vías, proliferación de plagas entre otros. <p>EXTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Preferencia en el mercado de marcas conocidas o importadas (Colombia). ○ Entrada de nuevas competencias en el mercado. ○ Falta de apoyo por parte del Gobierno Nacional a los agricultores ○ Cambios climáticos excesivos provocando destrucción de cultivos de café.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de un producto de calidad que satisface las necesidades de los clientes. ○ Lealtad por parte de los clientes actuales de la empresa. ○ Se cumple con los requerimientos de los clientes en cuanto a cantidad y tiempo de entrega del producto. ○ Los productores o proveedores asociados garantizan la calidad de la materia prima del producto. ○ Los productores o proveedores cumplen con los plazos de entrega de la materia prima. ○ Costos mínimos en cuanto administración y operación de la empresa. ○ Competitividad en el precio del producto final. ○ La infraestructura de la empresa es propia. ○ Suelo y microorganismos ○ Catadores de café mencionan el producto es de excelente calidad y ven la diferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posibilidad de encontrar nuevos productores que distribuyan a la empresa la materia prima. ○ Comercialización del producto en otra ciudad del país. ○ Aprovechar el aumento de lugares de distribución como cafeterías. ○ Mantener la producción del café a nivel de la región. ○ Utilización de la tecnología como herramienta que permita adquirir el producto desde otras ciudades del país. ○ Viabilidad para montar locales propios dedicados a la venta o comercialización al consumidor.

Fuente: Elaboración propia

Matrices estratégicas

En este punto se presentan las matrices de relacionamiento estratégico que permiten conocer el grado de influencia que existen entre las fortalezas y las oportunidades; y el grado de influencia que existe entre las amenazas y las debilidades. Para determinar el grado de vulnerabilidad y aprovechabilidad de El Perezoso se midió las variables en una escala ascendente de 1, 3 y 5 puntos.

Es importante mencionar que, mediante la suma de estos valores se obtendrá un resultado final, del cual se debe escoger las variables que tengan mayor valor para la toma de acciones correctivas, en el caso de la matriz de vulnerabilidad. Mientras que, en la matriz de aprovechabilidad, se tomarán las variables con valores más altos para que sean aprovechadas al máximo por la empresa, en beneficio del mejoramiento de su cadena de suministro.

Matriz de vulnerabilidad (Cuadro 4.35)

De acuerdo al análisis realizado, las debilidades más destacadas son:

- No cuenta con plan de Marketing agresivo que ayude a mejorar el posicionamiento del producto en el mercado.
- Falta del apoyo Gubernamental, que mediante créditos de bajo interés pueda fomentar el desarrollo de las pequeñas empresas.
- Falta de procesos formales establecidos en los que se refiere a compras, operaciones, comercialización, distribución.
- La demanda prefiere lo fácil, optan por consumir el café instantáneo y no escogen el café pasado.

Se debe tratar de que estos factores sean minimizados y lograr una recuperación eficaz de los mismos, y así lograr un mejor posicionamiento de la empresa dentro del ámbito comercial.

Cuadro 4. 35. Matriz de vulnerabilidad.

AMENAZAS DEBILIDADES	Posible retraso o baja producción de la materia prima debido al clima, mal estado de vías, proliferación de plagas entre otros.	Preferencia en el mercado de marcas conocidas o importadas (Colombia).	Entrada de nuevas competencias en el mercado	Falta de apoyo por parte del Gobierno Nacional a los agricultores	Cambios climáticos excesivos provocando destrucción de cultivos de café.	TOTAL
No cuenta con plan de Marketing agresivo que ayude a mejorar el posicionamiento del producto en el mercado	1	3	5	1	1	11
Falta del apoyo Gubernamental, que mediante créditos de bajo interés pueda fomentar el desarrollo de las pequeñas empresas.	1	1	3	5	1	11
Falta de procesos formales establecidos en los que se refiere a compras, operaciones, comercialización, distribución.	1	3	5	1	1	11
Competencia con grandes comercializadores de café en el país.	1	5	5	1	1	13
La demanda prefiere lo fácil, optan por consumir el café instantáneo y no escogen el café pasado.	1	3	3	1	1	9
TOTAL	5	15	21	9	5	

Fuente: Elaboración propia

1=Influencia Baja

3=Influencia Media

5=Influencia Fuerte

Matriz de aprovechabilidad (Cuadro 4.36)

Como resultado del análisis matricial de las fortalezas y oportunidades, se pudo concluir que en su mayoría en El Perezoso representan los siguientes puntos:

- Elaboración de un producto de calidad que satisface las necesidades de los clientes.
- Lealtad por parte de los clientes actuales de la empresa.
- Competitividad en el precio del producto final.

Estas son las fortalezas más importantes que la empresa El Perezoso deberá aprovechar de mayor forma, para que en el futuro logre tener un mayor posicionamiento en el mercado; y, asimismo, mejore su cadena de suministro de forma general.

Cuadro 4. 36. Matriz de aprovechabilidad.

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Posibilidad de encontrar nuevos productores que distribuyan a la empresa la materia prima	Comercialización del producto en otra ciudad del país.	Aprovechar el aumento de lugares de distribución como cafeterías.	Utilización de la tecnología como herramienta que permita adquirir el producto desde otras ciudades del país.	Viabilidad para montar locales propios para la venta o comercialización al consumidor	TOTAL
Elaboración de un producto de calidad que satisface las necesidades de los clientes.	3	3	3	1	1	11
Lealtad por parte de los clientes actuales de la empresa	3	3	5	1	1	13
Los productores o proveedores asociados garantizan la calidad de la materia prima del producto.	5	1	1	1	1	9
Competitividad en el precio del producto final.	3	5	3	3	3	17
Catadores de café mencionan el producto es de excelente calidad y ven la diferencia.	1	3	3	1	1	9
TOTAL	15	15	15	7	7	

Fuente: Elaboración propia

1=Influencia Baja

3=Influencia Media

5=Influencia Fuerte

4.2. DESARROLLO DE LA FASE II

4.2.1. ACUERDOS DE COLABORACIÓN

El acuerdo de colaboración establecido para la Cadena de Suministro de El Perezoso se basa en las siguientes interrogantes aplicadas a las plazas comerciales del mismo; recalcando que estas fueron realizadas de manera informal, y que no se encuentran relacionadas con la encuesta principal.

1. ¿Qué productos son más consumidos por los clientes?

Mediante la aplicación de la encuesta a los 10 productores, se logró determinar que el café es uno de los principales productos consumidos por los clientes a diario.

2. ¿Cuáles productos y servicios son los más vendidos por los actores que desean colaborar?

Para los actores que colaboran, el único producto vendido es el café.

3. ¿Cuáles productos y servicios son nacionales o importados?

El café El Perezoso es un producto netamente nacional; sin embargo, llega a cumplir con las condiciones para convertirse en un producto de exportación.

En relación al producto estudiado (café), se delimitaron los actores principales de la cadena de suministro y sus respectivos clientes; y en base al 80% de los actores que representan las actividades fundamentales se realizó un mapeo de la cadena de suministro expuesta en el gráfico 4.27.

4.2.2. RESPONSABILIDAD DE CADA ACTOR

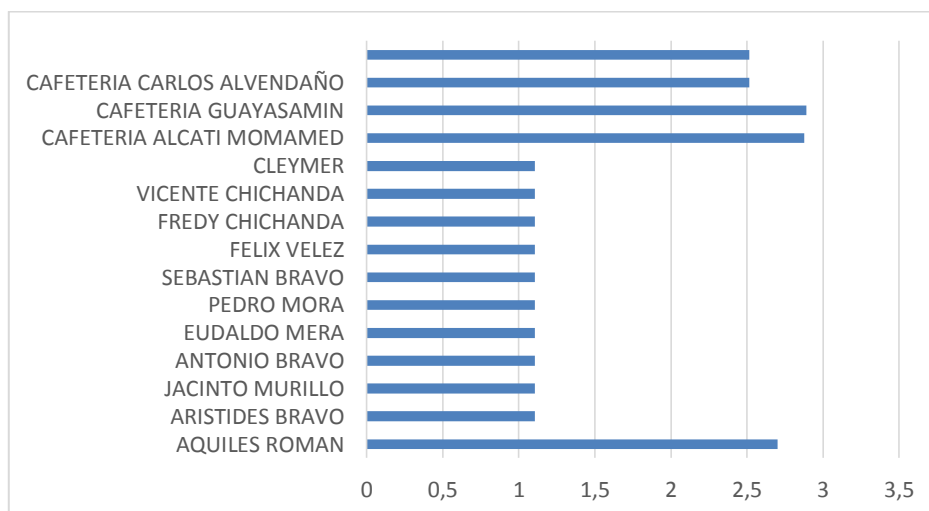
Cada actor que constituye la cadena de suministros de El Perezoso, posee responsabilidades específicas que ayudan a que el trabajo en conjunto sea más organizado. La designación y organización de dichas responsabilidades permite que el producto llegue en las condiciones óptimas hasta el consumidor final.

Cuadro 4. 37. Responsabilidad de cada actor.

ACTOR	RESPONSABILIDAD
Proveedores	Suministro de productos de calidad, y en total condiciones de inocuidad.
Productores	Provisión de materia prima seleccionada, para la posterior producción de un café de calidad.
Clientes 1	Comercialización del producto en óptimas condiciones para el consumo humano.
Clientes 0	En caso de adquirir el producto en mal estado, realizar las observaciones pertinentes al comercializador.

4.2.3. ANÁLISIS DE LA LISTA DE CHEQUEO

Gráfico 4. 28. Nivel de planificación colaborativa de cada actor.



Fuente: Elaboración propia

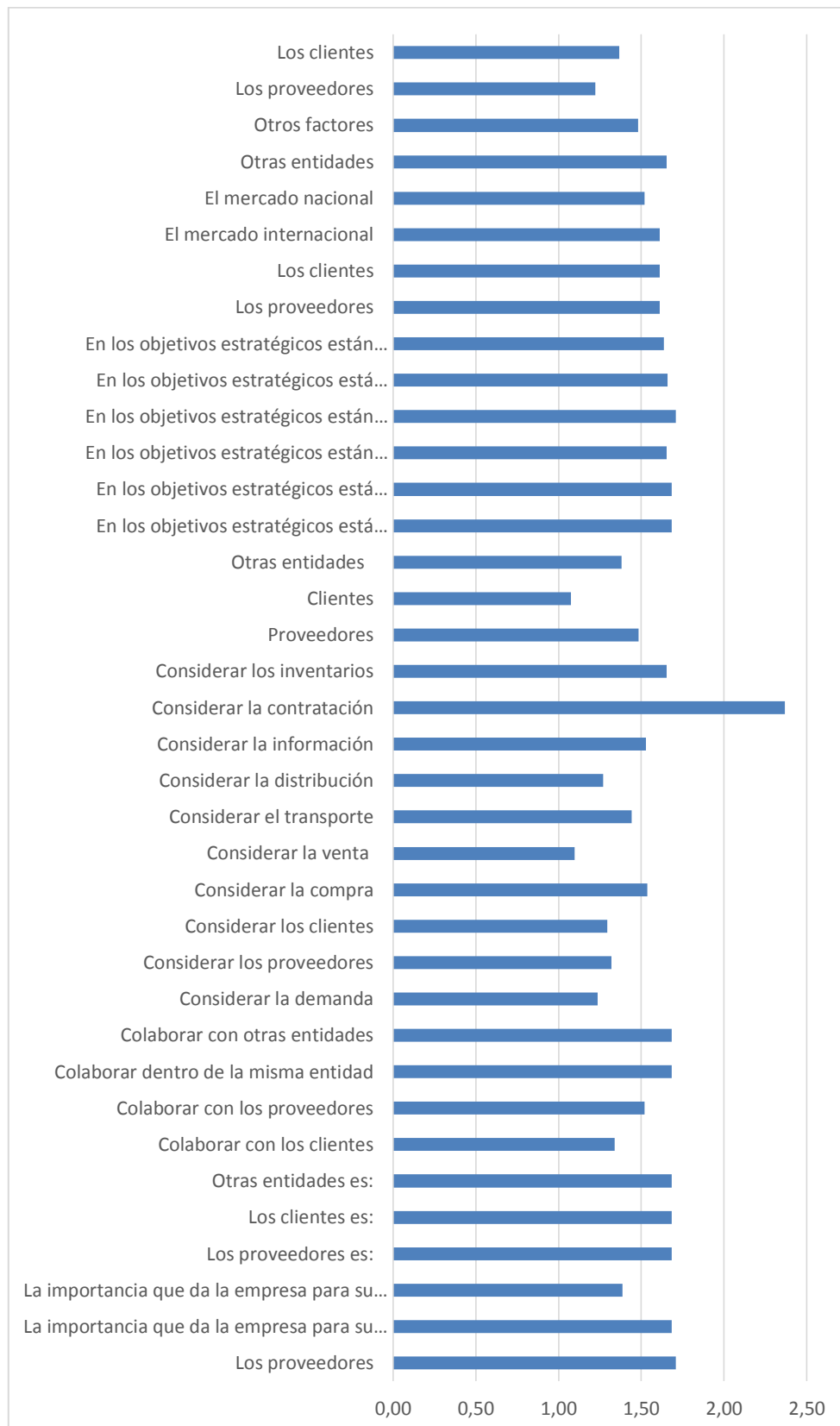
Gráfico 4. 29. Nivel de planificación colaborativa (1).

Niveles de integración	Asignación I	Negociación II	Asociación III	Cooperación IV	Coordinación V	Colaboración VI
NPC	1	2	2	3	4	5
Tipos de estrategias	Asignación de recursos	Discusión enfocada a liderazgos en costos, diferenciación, enfoque o nicho	Unen bienes en procesos críticos por fin solo económico u otro interés	Contratos largo plazo	Conexión via TIC	Integración de la cadena de suministro
		Relación como adversarios		Pocos proveedores	Compartir información	Planificación conjunta Compartir tecnología

Fuente: Elaboración propia

El nivel de planificación colaborativa se encuentra dentro del rango de asignación 1, lo que quiere decir que el tipo de estrategias a tomarse es la asignación de recursos específicos, en beneficio de la mejora de la cadena de suministro de El Perezoso.

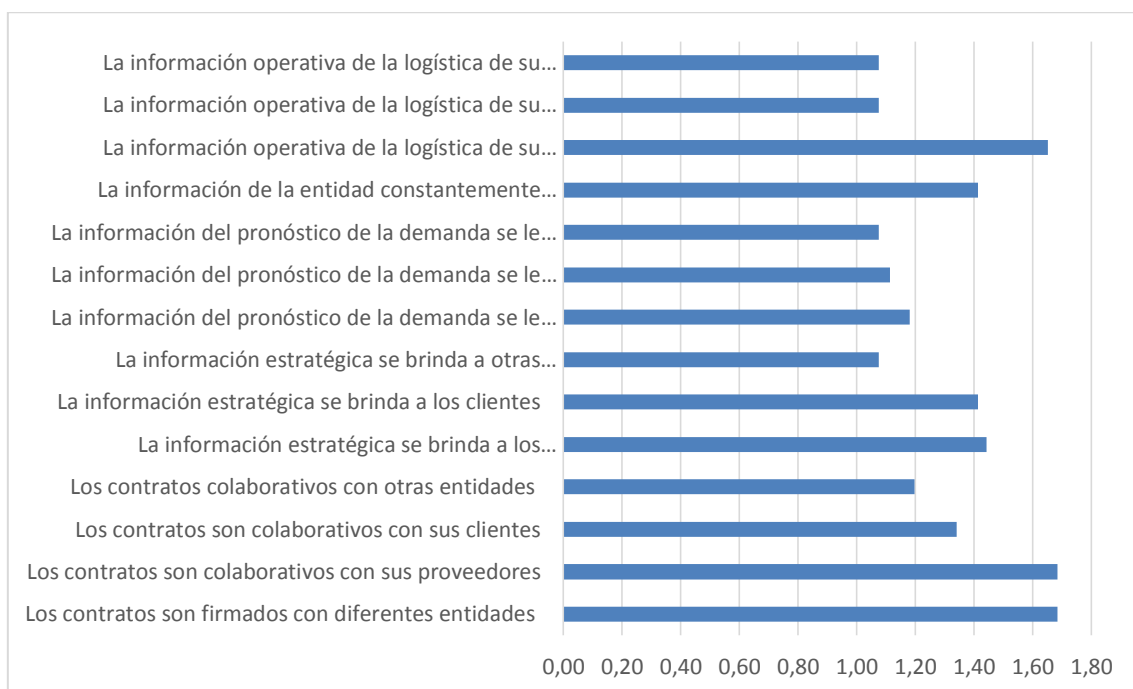
Gráfico 4. 30. Variable ESTRATEGIA.



Fuente: Elaboración propia

Análisis.- Existen un sin número de estrategias que se pueden aplicar para mejorar la cadena de suministro de una empresa; sin embargo, se debe hacer énfasis en las más destacadas para El Perezoso, y según se expone en el gráfico 4.30 estas son: la contratación de nuevo talento humano, la colaboración y vinculación con otra organizaciones, y también la colaboración entre los miembros de la misma empresa; todos estos factores involucran proveedores, productores, y plazas comerciales, ya que el trabajo en conjunto y organizado es la mejor estrategia para el avance y mejoramiento de cualquier organización.

Gráfico 4. 31. Variable INFORMACIÓN.



Fuente: Elaboración propia

Análisis. – Respecto a esta variable, la información operativa de la logística de El Perezoso es brindada tanto a proveedores como a los clientes 1, esto se convierte en una buena herramienta para mantener la organización operativa y administrativa dentro de la empresa, ya que al compartir dicha información se pueden brindar ideas entre organizaciones para buscar la mejoría en algún factor que lo amerite.

Gráfico 4. 32. Variable PLANES.



Fuente: Elaboración propia

Análisis. – Los planes de producción de El Perezoso se centran en las preferencias y exigencias que tienen los clientes hacia el producto; estos planes también están enfocados en los productos que ofrece la competencia. De esta manera se pueden relacionar ambos factores y producir un café que satisfaga las necesidades del consumidor, y que a su vez sea accesible para este a diferencia de los productos comercializados por la competencia.

Gráfico 4. 33. Variable COMPRAS.

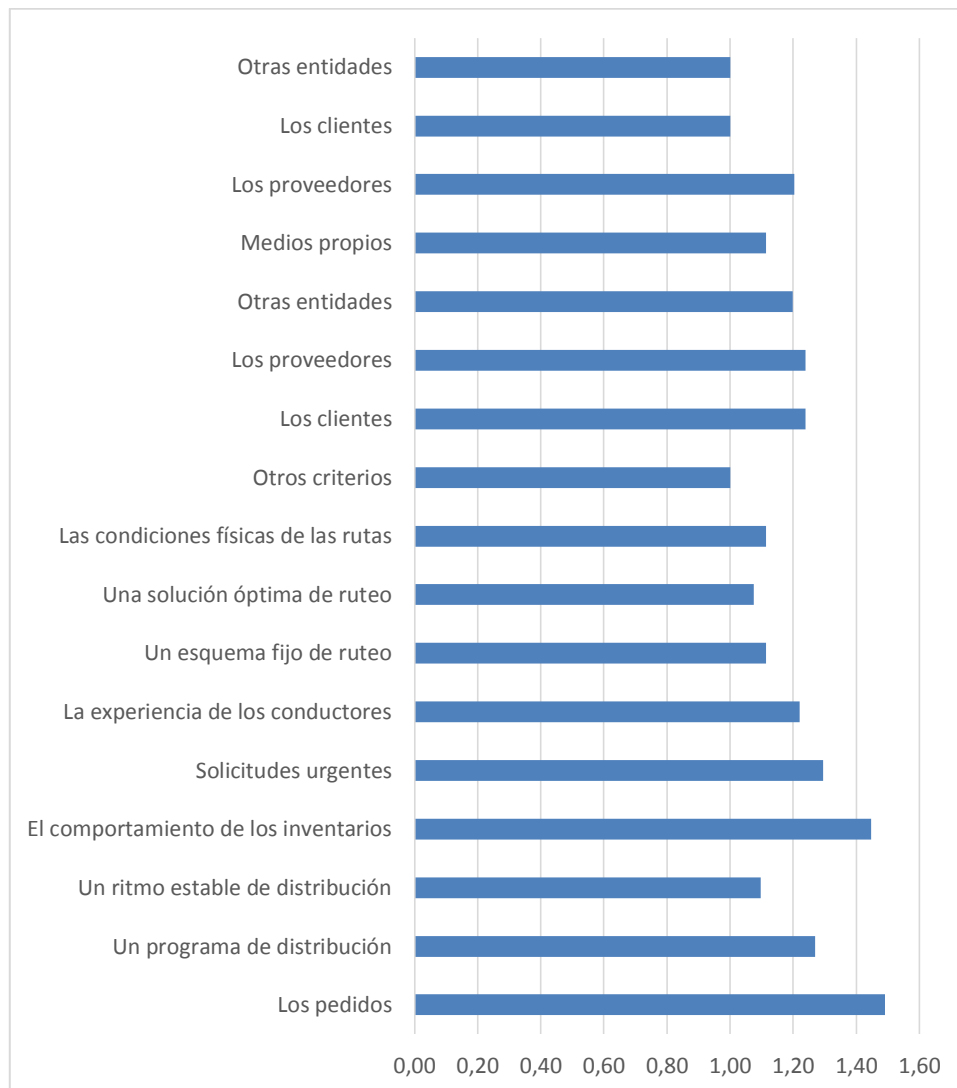
Fuente: Elaboración propia

Análisis. – Según el gráfico expuesto anteriormente, el plan de compras de la empresa se fundamenta en el comportamiento de los inventarios y la capacidad de respuesta de los proveedores ante las necesidades de la organización. Ya que es importante contar con proveedores que abastezcan de insumos y materiales necesarios a El Perezoso, en cantidad y tiempo establecidos. De esta manera se cubrirá la demanda de compras de la empresa, dando paso al registro de un inventario organizado y completo.

Gráfico 4. 34. Variable GESTIÓN DE INVENTARIOS.

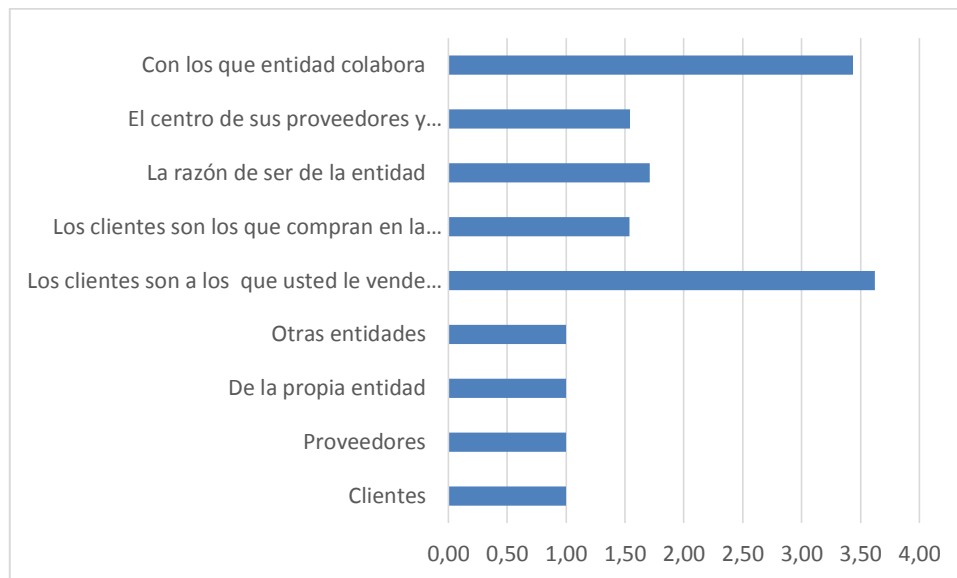
Fuente: Elaboración propia

Análisis. – Para la gestión de inventarios, se determinan parámetros tales como la frecuencia de los pedidos y la rotación que tienen los mismos. En este caso, los proveedores son los encargados de mantener el stock de inventarios siempre completos, con los insumos necesarios para llevar a cabo la producción y comercialización del producto. Esta también es una forma de desarrollar alianzas estratégicas con la empresa.

Gráfico 4. 35. Variable TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN.

Fuente: Elaboración propia

Análisis. - El Perezoso realiza la distribución del producto teniendo en consideración el orden de llegada de los pedidos, y lógicamente el comportamiento de los inventarios. Ya que para poder cubrir con la demanda de todos los pedidos se debe tener un inventario completo que abastezca a todas las plazas comerciales. El transporte del producto hacia la ciudad de Calceta es realizado por el gerente de El Perezoso, mientras que, a ciudades como Guayaquil y Quito es realizado en transporte público. Ante esta situación, es necesario contar con un transporte específico que realice las entregas, disponiendo así de un esquema fijo de ruteo; acción que servirá para mejorar la cadena de suministro.

Gráfico 4. 36. Variable DESEMPEÑO.

Fuente: Elaboración propia

Análisis. – La empresa debe contar con un sistema de indicadores seleccionados para evaluar el desempeño de todos los actores que constituyen la cadena de suministro. Además, se deben definir programas de desarrollo basados en los productos, servicios, mercadotecnia, procesos y organización; involucrando toda la planificación colaborativa de la organización.

Gráfico 4. 37. Variable EXCEPCIONES.

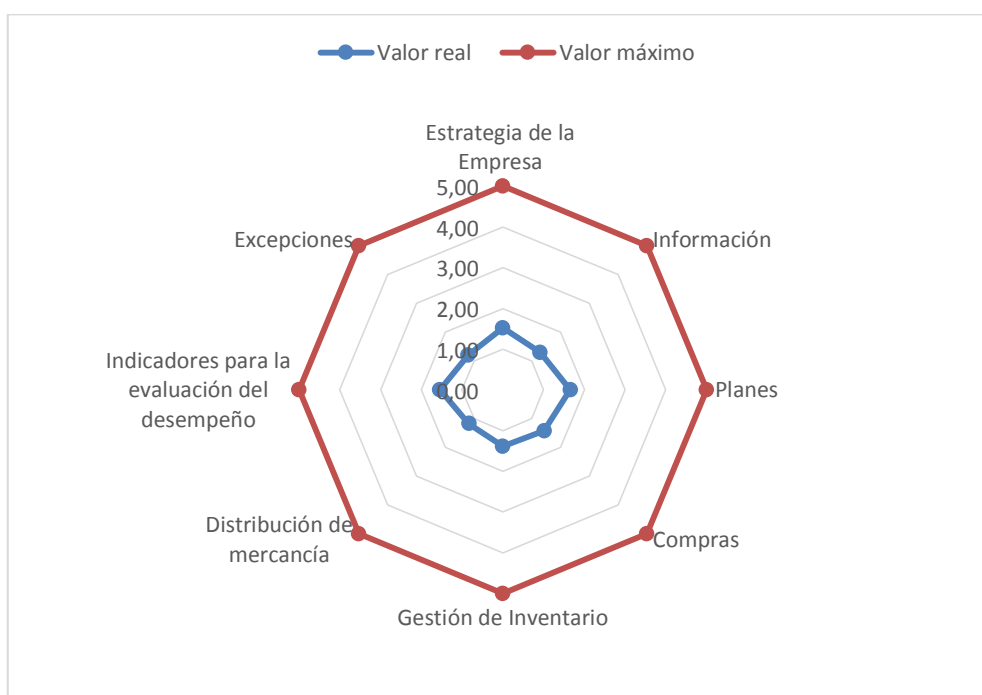
Fuente: Elaboración propia

Análisis. – Como en toda organización, El Perezoso también ha presentado irregularidades en alguna instancia de su funcionamiento, las cuales han sido resueltas de forma inmediata por el gerente. Sin embargo, es necesario involucrar a todos los integrantes de la cadena, y contar con información en tiempo real acerca de estas irregularidades, de manera que todos los actores puedan intervenir con opiniones y acciones que logren solucionar el inconveniente.

Cuadro 4. 38. Resumen de las variables.

VARIABLES	VALOR REAL	VALOR MÁXIMO
Estrategia de la Empresa	1,52	5
Información	1,30	5
Planes	1,66	5
Compras	1,43	5
Gestión de Inventario	1,39	5
Distribución de mercancía	1,18	5
Indicadores para la evaluación del desempeño	1,55	5
Excepciones	1,21	5

Gráfico 4. 38. Resultado de las variables.



Fuente: Elaboración propia

Como resultado del resumen de todas las variables, se obtiene que todas se encuentran en el rango de 1 en cuanto al nivel de planificación colaborativa, por lo que es necesario como estrategia de planificación, la asignación de recursos específicos para cada variable.

4.3. DISCUSIÓN

Para García y Olaya (2010), el estudio de la cadena de suministro involucra la evolución económica del sector y tiene como finalidad brindar mayor claridad a los procesos logísticos que forman parte de la cadena de suministro. Estos esquemas sirven de base para cualquier tipo de estudios en cualquier ámbito, lo que implica la posibilidad de establecer políticas, estrategias, técnicas y posibilidades operativas para cualquier eslabón o proceso de cadena. Pavón (2016), menciona que, a través de la identificación de la cadena de suministro se puede dar seguimiento a cada uno de los procesos de una empresa, de manera que se realice un control sobre todos los recursos existentes en la cadena y así evitar el mal uso de los mismos.

Por su parte, Sablón *et al.* (2016), señalan que, el objetivo de la integración de la cadena de suministro es equiparar los requerimientos del cliente con los flujos de los proveedores, con la finalidad de generar un balance entre el servicio hasta el cliente o consumidor final. En concordancia, Sablón (2018), manifiestan que la cadena de suministro está conformada por varios procesos tales como la planificación de la demanda, las relaciones con los clientes, cumplimiento de pedidos, entrega de servicios, elaboración de productos, proveedores, logística, entre otros; y analizando cada uno de ellos se considera que la planificación, es uno de los procesos claves, que involucra la coordinación e integración de todas las actividades de la empresa promovidas por los diferentes actores de la cadena, desde el aprovisionamiento de materiales o materia prima hasta la distribución del producto final a los clientes (Sablón, 2018). En general la cadena de suministro compone una vía concreta de promover la colaboración de un grupo de entidades para asegurar la competitividad en el mercado (Pavón, 2016).

4.4. DESARROLLO DE LA FASE III

4.4.1. PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN COLABORATIVA

La propuesta de planificación colaborativa para la cadena de suministro de la empresa El Perezoso, se la presenta mediante el siguiente Plan de Mejora:

INTRODUCCIÓN

La cadena de suministro emerge como una necesidad empresarial donde da inicio a la evolución de las redes, cuyo objetivo principal es ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes; esta red global permite suministrar productos y servicios desde la materia prima. Una estrategia importante para mejorar la cadena de suministro de una empresa es la planificación colaborativa, la cual según Sablón (2014), es el proceso de planificación global y la estrategia de colaboración que permite determinar el conjunto de actores a participar dentro de la cadena de suministro.

Durante las últimas décadas se ha incrementado la competencia entre las empresas, las cuales han tenido que responder a tal situación y enfrentar nuevos retos enfocados en la innovación, la competencia, los productos, los servicios y especialmente en la entrega a tiempo bajo un presupuesto determinado. Ante esta situación, las empresas han desarrollado nuevas formas organizacionales para la realización de sus actividades; de este modo, se orientan de manera estratégica hacia la gestión de proyectos cada vez más importantes y transformadores que les permita permanecer vigentes en el mundo competitivo. Este argumento hace énfasis en lo expuesto por Companys y Ribas (2007), los cuales señalan que las empresas deben crear y desarrollar habilidades que las diferencien de las demás empresas competidoras.

ANTECEDENTES

La productora de café El Perezoso inició sus labores a finales del año 2017. Su gerente propietario es el Ing. Servio Pachard. El nombre del café deriva de la pasión que tiene el dueño por el cuidado de los osos perezosos, a lo cual se le suma el hecho de que estos animales habitan en las partes altas de los cafés de sombra, y para la producción del café El Perezoso se utiliza materia prima que sea cultivada bajo sombra. La productora se encuentra ubicada en el sitio San Miguel de Sarampión del cantón Bolívar.

La producción del café se da durante los meses de junio y julio, por lo que se deja almacenado el café en silos hasta volver a los meses de producción. El gerente menciona que por cada funda de café vendida se donan 0.10 centavos para la reforestación de los viveros en donde habitan los osos perezosos.

La empresa cuenta con 10 pequeños productores a los que se les oferta un precio justo por la materia prima, a pesar de que la zona cuenta con alrededor de 80 agricultores, solo 10 cumplen satisfactoriamente con las condiciones de calidad establecidas por El Perezoso. Los productores son de las localidades de Bajo Grande, Piedra de Plata y Conguillo. Vale mencionar que, durante 3 meses se capacita a los productores, y a su vez se los abastece de insumos para que el producto sea el más conveniente para la empresa.

OBJETIVOS

- ✚ Mejorar la planificación colaborativa de la cadena de suministros de la empresa El Perezoso.
- ✚ Evaluar la eficacia de las medidas propuestas en este plan.
- ✚ Socializar los resultados obtenidos con la aplicación del plan.

ALCANCE

El alcance de este plan abarca a todas las áreas de producción de El Perezoso, incluyendo las actividades que realizan los demás actores que constituyen la cadena de suministros del mismo.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de que se cumplan las medidas estratégicas establecidas en este plan, recae principalmente en el gerente de El Perezoso, de ahí la colaboración en conjunto de los demás actores de la cadena de suministros para que estas medidas logren ser aplicadas a cabalidad.

MEDIDAS ESTRATÉGICAS

- ✚ Mejoramiento de la sostenibilidad de la cadena de suministro.

DESCRIPCIÓN	PROCESO	Responsable
Es importante mejorar la cadena de suministro de El Perezoso, estableciendo procesos en cada eslabón de la planificación y así poder ofrecer un producto de mejor calidad, que se evalúe desde la materia prima hasta convertirse en producto final.	En todas las actividades enfocadas a la producción	Gerente

- ✚ Desarrollar acciones que reduzcan el efecto negativo de la cadena en el ambiente.

DESCRIPCIÓN	PROCESO	Responsable
Se deben desarrollar acciones (Plan de Manejo Ambiental) que no solo mejoren el desempeño de la cadena, sino que permitan reducir el efecto de la misma en el ambiente. De esta manera, se tendrá una cadena de suministro mejorada, y un ambiente sano.	En todas las actividades enfocadas a la producción	Ingeniero Ambiental

✚ Contar con documentos actualizados que respalden la producción.

DESCRIPCIÓN	PROCESO	Responsable
Se debe contar con documentos y registros actualizados en donde conste el ingreso de la materia prima, el inventario de insumos, y las salidas o ventas realizadas del producto final. Esta es una forma importante de mantener la organización en la cadena.	Recepción de materia prima Almacenamiento del producto Salida del producto final	Asistente administrativo

✚ Implementar un Plan de Marketing.

DESCRIPCIÓN	PROCESO	Responsable
Es importante implementar un Plan de Marketing, con la finalidad de ayudar a mejorar el posicionamiento del producto en el mercado tanto local como nacional.	Área de comercialización	Ingeniero en Marketing

✚ Implementar un Plan de Contingencias.

DESCRIPCIÓN	PROCESO	Responsable
Se debe contar con un Plan de Contingencias que le permita a la empresa El Perezoso prevenir accidentes laborales de cualquier tipo, lo cual es de mucha importancia para el buen desempeño de la mano de obra, y para el buen funcionamiento del establecimiento en general.	Todas las áreas de producción	Gerente

✚ Fomentar la vinculación con otras empresas.


DESCRIPCIÓN	PROCESO	Responsable
Se debe fomentar la vinculación y convenios con otras empresas tanto productoras como comercializadoras. De esta manera se logrará dar a conocer más el producto en otras plazas comerciales del país, aumentando también las ventas del mismo. La constitución de nuevos actores influye directamente en la mejora de la cadena de suministros.	Todas las áreas de producción	Jefe de Marketing

✚ Establecer un transporte específico para el traslado del producto.

DESCRIPCIÓN	PROCESO	Responsable
El establecer un transporte específico para la transportación del café permitiría ahorrar tiempo en la entrega del producto, además de ahorrar dinero de pagos extras a los transportes públicos. Así se tendrían productos entregados a tiempo, y con bajos precios de transporte.	Transporte del producto	Gerente

✚ Uso de fundas o empaques biodegradables.

DESCRIPCIÓN	PROCESO	Responsable
Es fundamental que la planificación colaborativa no solo se base en el mejoramiento de la cadena enfocada en lo administrativo, sino también en lo ambiental; por ello se considera importante implementar el uso de fundas biodegradables, con el afán de colaborar en el cuidado del medio ambiente.	Empaque del producto	Gerente

 Establecer una matriz FODA.

DESCRIPCIÓN	PROCESO	Responsable
<p>La matriz FODA es una herramienta importante que debe poseer toda organización, ya que mediante esta se dan a conocer las debilidades y amenazas de la empresa, encontrando asimismo sus fortalezas y oportunidades. Por tal motivo, esta herramienta se hace indispensable como parte del mejoramiento de la cadena de suministro de El Perezoso.</p>	<p>Todas las áreas de producción</p>	<p>Directivos</p>

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ✚ La cadena de suministro de El Perezoso incluye un proceso de abastecimiento que va desde la adquisición de la materia prima, materiales, e insumos; hasta la producción y venta del producto final.
- ✚ Los aspectos fundamentales en la planificación colaborativa son los actores (proveedores, productores, comercializadores y consumidores) que constituyen los eslabones principales de la cadena de suministro de El Perezoso.
- ✚ Mediante un Plan de Mejora se propuso la planificación colaborativa para la cadena de suministro de El Perezoso, el cual consta de nueve medidas estratégicas establecidas con el fin de fomentar la mejora continua de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✚ Desarrollar estrategias que contribuyan a la mejora de la eficiencia y rentabilidad de los procesos productivos de El Perezoso.
- ✚ Fomentar capacitaciones de tipo administrativo/comercial, enfocadas en todos los actores que constituyen la cadena de suministro de El Perezoso, los cual facilitará poner en práctica la formación recibida durante estas jornadas de aprendizaje.
- ✚ Implementar la propuesta de planificación colaborativa propuesta en el presente trabajo de investigación en la organización objeto de estudio El Perezoso.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, A. (1997). *Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. (En línea). Consultado, 24 de oct. 2018. Formato HTML. Disponible en <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=3041>. ISBN 970-15-0215-9
- Ballou, R. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministro*. Quinta Edición. ISBN 970-26-0540-7.
- Bedoya, M., & Salazar, R. (2014). *Optimización del uso de fertilizantes para el cultivo de café*. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*. (En línea). Consultado, 22 de oct. 2018. Formato HTML. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263121168008>. ISSN 2007-0934.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. (En línea). Consultado, 24 de oct. 2018. Formato HTML. Disponible en <rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/.../Libro%20metodologia%20investiga.pdf>
- Campos, J. (2016). *Tendencias en las cadenas de suministro y la manufactura*. (En línea). Consultado, 20 de jun. 2019. Formato digital. Disponible en: <http://spendmatters.com/mx-latam/tendencias-en-las-cadenas-de-suministro-de-ingenieria-y-manufactura/>
- Código Orgánico de la Producción. (2010). *Registro Oficial Suplemento 351 de 29 dic. 2010, última modificación: 5 de mayo 2015*. Consultado 10 de ago. 2018. Formato HTML. Disponible en www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/.../LA2_MAR_DIJU_CODIGO.pdf
- Chase, F. & Jacobs, R. (2014). *Administración de Operaciones – Producción y cadena de suministros*. MÉX – Edificio Punta Santa Fe. 13ª. ISBN: 978-607-15-1004-4
- Company, R. (2004). *Teoría de la Decisión*. (En línea). Consultado, 25 de ago. 2018. Formato HTML. Disponible en <http://catalogo.rebiun.org/rebiun/record/Rebiun13956225ISBN849535533>
- Company, R. & Ribas, I. (2007). *Estado del arte de la planificación colaborativa de la cadena de suministro*. (En línea). Consultado 25 de ago. 2018. Formato HTML. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/>

- Cooper, M.; Lambert, D; Pagh, J. (2001). *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*. The International Journal of Logistics Management. 5(1).
- Cuatrecasas, L. (2012). *Logística gestión de la cadena de suministros*. (En línea). Consultado, 25 de ago. 2018. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/>
- Cuesta, A. (2017). *Ingeniería Industrial y Desarrollo*. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial. Vol.11 (1): 1-8. (En línea). Consultado, 22 de oct. 2018. Formato digital. Disponible en: www.redalyc.org/pdf/1492/149218986013.pdf
- Díaz, L. (2010). *La Observación. Texto de Apoyo Didáctico*. 1ª. Edicion. (En línea). Consultado, 15 de diciembre 2018. Formato PDF. Disponible en http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf
- García, R; y Olaya, E. (2010). *Planificación colaborativa en las empresas actuales*. (En línea). Consultado, 04 de ago. 2019. Formato PDF. Disponible en: <http://www.standards.org/>
- Herrera, G. (2014). *Análisis de modelos de planificación colaborativa en la cadena de suministros: Una Revisión de la Literatura*. Guayaquil-EC. (En línea). Consultado, 15 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en www.laccei.org/LACCEI2014-Guayaquil/RefereedPapers/RP022.pdf
- Jiao. J., Xiao Y., Arun K. (2010). *An agent-based framework for collaborative negotiation in the global manufacturing supply chain network*. Robotics and Computer-Integrated Manufacturing. 22: 239–255.
- Krajewski, J; Ritzman, B. & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones – Procesos y cadena de valor*. ME. ISBN: 970-26-1217-9.
- Hernández, R; Fernández, C; & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. ISBN: 978-607-15-0291-9.
- Krajewski, J; Ritzman, B. & Malhotra, M. (2013). *Administración de operaciones – Procesos y cadena de suministro*. ME. ISBN: 978-607-32-2122-1.
- Lara, F. & Cabrera, M. (2015). *Fichas de procedimientos y técnicas de la evaluación educativa de la UDLA*. (En línea). Consultado 12 de oct.

2018. Formato HTML. Disponible en: <https://www.udla.cl/portales/.../Fichas-de-procedimientos-de-evaluacion-UDLA-b.pdf>
- Lasio, V. & Samaniego, A. (2018). *Sostenibilidad en las MIPYMES ecuatorianas*. (En línea). Consultado 12 de oct. 2018. Formato HTML. Disponible en <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2018/02/MIPyMES-Ecuador.pdf>
- Loor, F. & Vergara, G. (2014). *Evaluación de la planificación colaborativa de la cadena de suministro en la agroexportadora y comercializadora JUNIPERTREE CIA. LTDA*. (En línea). Consultado, 10 de ago. 2018. Formato HTML. Disponible en repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/714/1/TAE100.pdf
- Meindl, P. & Chopra, S. (2013). *Organización, Dirección, y Gestión de proyectos. Quinta Edición*, ISBN 9786073221337
- Ministerio de Industrias y Productividad (2015). *Productividad en Ecuador*. (En línea). Consultado 10 de ago. 2018. Formato HTML. Disponible en <https://www.industrias.gob.ec>
- Muñoz, O. (2012). *Capítulo II. Diagnóstico situacional*. (En línea). Consultado, 4 de ene. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1428/3/CAPITULO%202.pdf>
- Pavón, S. (2016). *Las tendencias en la cadena de suministro*. España. Centro Español de Logística. V Congreso Directivos Cede. 14. p
- Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. México D.F. Editorial Cecsca. 1987, 380 p. (En línea). Consultado, 22 de oct. 2018. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=4253388&pid=S2007-0705201200020001000041&lng=es
- Ramos, P. (2018). *Los Cafetales Renacen tras 70 años en Manabí*. El Telégrafo. Consultado, 19 de octubre 2018. Formato PDF. Disponible en <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/los-cafetales-renacen-tras-70-anos-en-manabi>
- Rodríguez, A. (2017). *La cadena de suministro en el ámbito de los servicios*. (En línea). Consultado, 20 de jun. 2019. Formato digital. Disponible en:

<https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/la-cadena-de-suministro-en-el-ambito-de-los-servicios>

Rodríguez, C., Martínez, V., & Toledo, R. (2016). *El café de altura ecuatoriano y su proyección comercial en los medios sociales*. Edición de la Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación (XESCOM) y los Departamentos de Ciencias de la Comunicación y Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). (En Línea). Consultado 22 de oct. 2018. Formato HTML. Disponible en <https://xescom2016.files.wordpress.com/>

Sablón, N. (2014). *Modelo de planificación colaborativa estratégico de cadenas de suministro*. (En línea). Consultado, 10 de ago. 2018. Formato HTML. Disponible en: <http://www.dyna-management.com/busqueda-MN/modelo-de-planificacioncolaborativa-estrategico-de-cadenas-de-suministro>

Sablón, N., Acevedo, J., Rosell, J., Medina, A., Urquiaga, A., Pérez, M. & Bautista, H. (2016). *Modelo de Planificación Colaborativa Estratégico de Cadenas de Suministro*. (En línea). Consultado 10 de ago. 2018. Formato HTML. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7839>

Sablón, N. (2018). *Modelo de Planificación Colaborativa Estratégico de Cadenas de Suministro*. (En línea). Consultado 10 de ago. 2018. Formato HTML. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7839>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. (En línea). Consultado 20 de dic. 2018. Formato HTML. Disponible en <http://www.planificacion.gob.ec/>

Standler, H. & Kilger, C. (2002). *Supply chain management and advanced, planning: concepts, models, software and case studies*. Berlin

Standler, H. (2005). *Supply chain management and advanced planning-basics, overview and challenges*. European Journal of Operational Research, 163: 575-588.

Suárez, R; Sablón, N; Acevedo, A; Acevedo, J. (2019). Capítulo de innovación en las cadenas de suministro. Gestión de la Innovación para el Desarrollo Sostenible (proceso de edición). Portoviejo. Universidad Técnica de Manabí.

- Superintendencia de Compañías. (2018). *Valores y Seguros. Ranking Empresarial 2018*. (En línea). Consultado 10 de ago. 2018. Formato HTML. Disponible en: <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Stock, R. & Lambert, D. (2001). *Strategic Logistics Management Fourth Edition*. USA. McGraw. Hill
- Torres, M. (2015). *Métodos de Recolección de datos para una Investigación*. (En línea). Consultado, 19 de oct. 2018. Formato HTML. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/265872831>
- Vonderembse, M., Uppal, M., Huang, S., & Dismukes, J. (2006). "Designing supply chains: towards theory development". *International journal of production Economics*, Vol. 100 No. 2, pp. 223- 238
- Ximenez & Revuelta (2011). *Introducción al SPSS*. (En línea). Consultado, 24 de oct. 2018. Formato HTML. Disponible en https://www.uam.es/personal_pdi/psicologia/carmenx/SPSS_1.pdf
- Coq-Huelva, D., Higuchi, A., Alfalla-Luque, R., Burgos-Morán, R., & Arias-Gutiérrez, R. (2017). *Co-evolution and bio-social construction: The Kichwa agroforestry systems (chakras) in the Ecuadorian Amazonia*. *Sustainability*. 9(10).

ANEXOS

ANEXO 1: FICHA DE OBSERVACIÓN

La presente ficha de observación está dirigida a la empresa El Perezoso, y tiene como objetivo obtener información clara y precisa de los diferentes aspectos significativos del objeto de estudio.

ÍTEMS	SI	NO	OBSERVACIÓN
ASPECTOS CADENA DE SUMINISTRO			
¿Existe un listado de proveedores calificados, para realizar los pedidos de insumos o mercadería?			
¿Posee un proceso preestablecidos para la adquisición de insumos o mercadería?			
¿Los productos se despachan con la respectiva orden de pedido?			
¿El Perezoso realiza algún proceso de selección de calidad de la materia prima?			
¿El Perezoso efectúa inventarios periódicos de materia prima, insumos y productos existentes?			
¿Todos los inventarios y registros se los realiza con la documentación respectiva?			
¿Se lleva un control de la entrada y salida de mercadería?			
¿Se cumple con la entrega total de los productos solicitados por los clientes?			
¿El producto final está etiquetando con normas de calidad?			
INSTALACIONES			
¿El Perezoso tiene establecida una matriz FODA?			
¿El Perezoso dispone de un espacio establecido para cada actividad?			
¿El Perezoso cuenta con un área determinada para el almacenamiento de la materia prima?			
¿El Perezoso dispone de espacios para señalados para el almacenamiento de insumos, herramientas, equipos etc.			
¿El Perezoso ha definido un espacio para el almacenamiento del producto final?			
¿El Perezoso ha estructurado un plan de mantenimiento de las maquinarias y equipos?			

¿Se mantiene el orden de los productos, insumos, materia prima, equipos, maquinaria?			
¿Se conserva la limpieza adecuada en todas las áreas de El Perezoso?			
RENTABILIDAD			
¿Existen pérdidas económicas por deterioro de mercadería?			
¿El porcentaje de ventas satisface la demanda financiera de El Perezoso?			
¿El Perezoso ha tenido algún incremento en ventas en el último año?			

ANEXO 2: ENTREVISTA AL GERENTE

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Dirigido a:	Gerente de la empresa "El Perezoso"
--------------------	-------------------------------------

1. ¿Cuál es el nombre del producto que fabrica la empresa el perezoso?

2. Datos generales de la empresa El Perezoso

DATOS GENERALES	
Nombre de la empresa o Representante legal	
Sede social del establecimiento	
Teléfono	
Actividad	
Productos fabricados	
Descripción de los procesos de fabricación	
Principales materias primas e insumos	
Tamaño de la empresa	
Número total de trabajadores	
Horario laboral	
Días laborables	
Meses del año de máxima actividad	
Mantenimiento	
Coordenadas geográficas	
Año de referencia de los datos	

3. Línea de producción de la empresa El Perezoso

Línea de productos	Total producto terminado (sem)	Contenidos y precios de ventas	Presentaciones

4. Materia prima utilizada

Materia Prima	Consumo Anual	Suministrador	Precio (\$)	Costo Aproximado Anual (\$)

5. Materia auxiliar o insumos utilizados

Materia Auxiliar	Consumo Anual	Precio Unitario (\$)	Costo Aproximado Anual (\$)

6. ¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo en la elaboración del producto?
7. ¿Cuáles son los equipos que se utilizan para la elaboración de cada producto?
8. ¿Cuál es la producción diaria del producto?
9. ¿Con cuántos productores cuenta su empresa?
10. ¿Cuál es el tratamiento que se le da a la materia prima una vez que ha sido almacenada?
11. ¿Cuenta con un listado de proveedores calificados para la adquisición de insumos?
12. ¿La mercadería adquirida es inventariada?
13. ¿Cuenta con un plan de Marketing del producto?

14. **¿Cuáles son las plazas comerciales del café y en qué ciudad se encuentran?**

15. **¿Cuál es la presentación con la que se comercializa el café?**

16. **¿Cuál es el precio con el que se distribuye el café?**

17. **¿La empresa cuenta con un sistema de control que garantice la entrega del producto a sus clientes?**

18. **¿La empresa cuenta con alguna política de calidad?**

19. **¿Se ha realizado algún análisis estratégico que ayude a obtener mejores resultados en el proceso de producción de café?**

20. **Mencione algunas debilidades o falencias en cuanto a la planificación de los procesos y cuál cree usted que tenga que mejorar.**

ANEXO 3: ENCUESTA A PRODUCTORES

Nombre del encuestador:	Provincia:
No. de encuesta:	Cantón (municipio):
	Parroquia:

ENCUESTA PARA LOS PRODUCTORES DE CAFÉ

Muchas gracias por su colaboración, sus respuestas serán usadas para una investigación de educación superior y serán enteramente confidenciales.

A. RELACIÓN CON LA EMPRESA EL PEREZOSO Y OTROS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ:

A.1. ¿Vende Usted sus productos a alguna empresa?

Responda a la siguiente pregunta y luego pase, por favor, a la pregunta A.4:

	Café	Cacao	Maíz	Plátanos	Otros ¿cuáles?
Comercializa sus productos a través de alguna empresa (Sí / No)					

1= SI y 2= NO

A.2. Si ha respondido NO a la pregunta A.1 ¿Porque no vende su producto a la empresa El Perezoso?

A.3. Si no le vende a la empresa El Perezoso, ¿le gustaría vender a alguna empresa? ¿Por qué?
(Continúe en la A.5)

A.4. Si su respuesta a la pregunta A.1 es SI, por favor indique el nombre de la empresa a la que le vende (por ejemplo, Central y la de su comunidad) y explique porque:

A.5. ¿Cuál es su canal de comercialización de sus productos?

	Empresa	Intermediarios	Venta directa en el mercado	Intercambio
Café				
Cacao				
Maíz				
Plátano				
Otros ¿Cuáles?				

A.6. ¿Ha comercializado café mediante la empresa El Perezoso en años pasados? Por favor ponga una (X) si ha comercializado por El Perezoso u otro canal de comercialización en los últimos años:

	Empresa El Perezoso	Intermediario	Venta directa en el mercado
2018			
2017			
2016			
Antes de 2015 (indique año _____)			

A.7. ¿Qué porcentaje de los siguientes productos vende a Empresas, intermediario y venta directa?

	El Perezoso	Intermediario	Venta directa en el mercado	
Café				100%
Cacao				100%

Maíz				100%
Plátano				100%

A.8. Si destina un porcentaje de su producción de café al intermediario, ¿por qué elige vender al intermediario? Explique brevemente, por favor.

A.9. ¿Afronta algún problema mediante el canal por el cual distribuye y comercializa el café?
¿Por qué?

Empresa El Perezoso:

Intermediario: _____

A.10. ¿Qué tipo de beneficios siente usted que recibe de quien le compra el café?

Empresa El Perezoso:

Intermediario: _____

A.11. Califique los servicios que le ofrece su El Perezoso (por favor, marque con una X):

Excelente Muy bueno Bueno Malo Muy malo

¿Porqué?

A.12. Califique los servicios que le ofrece su intermediario (por favor, marque con una X):

Excelente Muy bueno Bueno Malo Muy malo

¿Porqué?

A.13. Califique el apoyo que recibe del Estado – Gobierno a nivel nacional (por favor, marque con una X):

Excelente Muy bueno Bueno Malo Muy malo

¿Porqué?

A.14. Indique el último precio percibido por la comercialización de los productos siguientes.

Especificar la unidad de venta (libra, quintal,...):

	Unidad de venta (libra, quintal,..)	El Perezoso	Intermediario	Venta directa en el mercado
Café				
Cacao				
Maíz				
Plátano				
Otros ¿Cuáles?				

A.15. Indique su experiencia en el cultivo de café (en años) _____

A.16. ¿Todos sus compradores de café le pagan en efectivo? Sí / No

En caso contrario ¿En cuánto tiempo le paga su comprador de café? (Indique si son: semanas, meses).

Empresa El Perezoso	Intermediario	Venta directa en el mercado

B. TIERRAS DE AGRICULTORES PROVEEDORES DEL PEREZOSO VS. OTRAS CADENAS:

B.1. Indique la extensión total de sus fincas (en hectáreas):

Extensión total (en hectáreas)	
Tierra destinada a <u>café</u> (en hectárea)	
Bosque primario o secundario (en hectáreas)	
Tierra destinada a cultivos (en hectárea)	

B.2. Indique el régimen de la tierra (en hectáreas):

Propio(ha):	Alquilado (ha)	Familiar (ha)	Otros (ha) Indicar cuáles
¿Con título de propiedad? Sí / No			

B.3. En 2018 ¿cuánto ha sido tu producción total de los siguientes productos? Indicar las unidades de medida

	Unidad de medida (Kg, libras...)	Producción total en 2018
Café		
Cacao		
Maíz		
Plátano		
Otros (indicar cuales)		

C. USO DE MANO DE OBRA:

C.1. ¿Cuántos trabajadores a tiempo completo y cuántos a tiempo parcial ha tenido en 2018 (todo el año)?

	Tiempo parcial	Tiempo completo
Número de personas contratadas		
Días de contratación al año		

C.2. ¿Cuál es el salario por hora del trabajador a tiempo parcial (dólares/día) y a tiempo completo (dólares/día)?

Tiempo parcial (jornal dólares/día)	Tiempo completo (jornal dólares/día)

C.3. ¿Su familia contribuye al trabajo en la finca? (por favor coloque los números excluyéndose):

Parentesco (cónyuge, hijo)	Edad (años)	Sexo Masc/Fem	Horas trabajadas por día	Días de la semana trabajados

D. SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA:

D.1. Frecuencia con el que recibe asistencia técnica al año _____

0= Ninguna, 1= Una vez 2= Dos veces, 3= Tres o más, 4= Mensual, 5= No recuerdo

D.2. ¿De dónde recibe asistencia técnica? (coloque una X)

<input type="checkbox"/>	Empresa El Perezoso
<input type="checkbox"/>	Iniap
<input type="checkbox"/>	Kallari
<input type="checkbox"/>	Ministerio de Agricultura (Magap)
<input type="checkbox"/>	Otro organismo público: Indicar cuál
<input type="checkbox"/>	Otra organización de productores. Indicar cuál

D.3. ¿Ha recibido asistencia técnica y/o marketing de café de alguna otra institución en los últimos 5 años? Indique

cuál/es _____

E. SOBRE INFORMACIÓN, PRECIOS Y COSTOS:

E.1. ¿Qué variedades de café cultiva usted?

E.2. Recibe información de los precios finales que existen del café? (Sí / No)

E.3. Tiene información sobre los precios internacionales del café? (Sí / No)

E.4. ¿A cuántos kilómetros está su finca del lugar de la empresa El Perezoso?

E.5. ¿A cuántos kilómetros está su finca del camino más cercano? _____

E.6. ¿Dispone de los siguientes equipos?

- Motoguadaña Sí / No
- Motosierra Sí / No
- Otros.

Indique cuales _____

E.7. ¿Cuál es el precio máximo que ha pagado por una maquinaria?

E.8. ¿Cuánto hectáreas y cuántos dólares ha invertido en su cultivo de **café?** (indique el número de hectáreas en producción y siembra nueva y su inversión en dólares/año)

En mantenimiento en 2018 (ha): _____	Sembrada de 2016 a 2018 (ha): _____ 2016 (ha) _____ Costo de la plantación (dólares/año)- _____
---	---

Costo de mantenimiento (dólares/año): _____	2017 (ha) _____ Costo de la plantación (dólares/año)- _____
	2018 (ha) _____ Costo de la plantación (dólares/año)- _____

E.9. ¿Cuánto te costaría actualmente sembrar una nueva hectárea de **café**?

_____ (dólares)

E.10. ¿Cuánto es la ganancia aproximada por una hectárea a de cultivo de **café**?

_____ (dólares/año)

E.11. ¿Cuánto es el ingreso total de la unidad familiar (dólares/mes) (unidad familiar: todos los que viven en la misma casa y comen de la misma olla)?:

E.12. Del total del ingreso total de la unidad familiar, indique el origen (dólares/mes):

* Ingreso agrícola (por la venta de los productos de la finca) _____

* Ingreso por trabajo no agrícola (especifique)

* Otros (indique cuáles)

E13. Respecto al **ingreso agrícola** indique el porcentaje que procede de los siguientes productos:

Producto	Café	Cacao	Maíz	Plátano	Otros (especificar)
Ingreso (%)					

E.14. ¿Cuánto calcula que es su costo mensual por transporte del café?

_____ (dólares/mes)

E.15. ¿Su producción de café es orgánica? Si / No ¿cuántas hectáreas?

E.16. ¿Cuál es el método de fertilización orgánica que utiliza en el café?

- Hojas caídas de los árboles y materia orgánica (Si / No)
- Fertilizantes orgánicos o bioles (Si / No)
- Otros

(¿cuáles?)

E.17. ¿Cuánto es el costo de fertilizantes en el café (dólares/ha/año)? _____

F. CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS Y DEMOGRÁFICAS:

F.1. Relación del informante con el jefe del hogar _____

F.2. Indique el sexo, edad y estado civil de:

Nivel	sexo (1= Hombre 2= Mujer)	Edad	Estado civil 1= Soltero, 2= Casado, 3= Viviendo juntos, 4=Viudo, 5=Divorciado, 6= Separado, 7= Otros (Especificar)
Informante			
Jefe del hogar			
Responsable principal de la finca			

F.3. Nivel de Educación (indique el número de años que ha estudiado en cada nivel):

Nivel	Ninguno	Educación básica incompleta	Educación básica completa	Bachillerato incompleto	Bachillerato completo	Técnica	Universitaria incompleta	Universitaria completa	Otros
Informante									
Jefe del hogar									
Responsable principal de la finca									

F.4. Tamaño de la familia- que comen de la misma olla y viven en la misma casa- (Número de personas viviendo en la casa, dependientes de la cabeza de familia- excluyendo a la cabeza de familia):

Parentesco (cónyuge, hijo)	Edad (años)	Sexo (1= Hombre 2= Mujer)

F.5. Clase de vivienda de la familia:

1= Propia 2= Alquilada, 3= Invasada 4= Casa aun pagándose, 5= Usando la casa para propósitos de trabajo,

6= Otros _____.

F.6. Principal ocupación del jefe del hogar:

1= Agricultura, 2= Otro relacionado con la agricultura (especificar)

3= No relacionado a la agricultura (Especificar)

F.7. ¿Dispone de un almacén para guardar el grano de café? Sí / No

F.8. ¿Qué piensa del Café arábigo?

F.9. ¿Tiene algún comentario o sugerencia?

¿Por qué se encuentra comercializando este producto? (¿Qué beneficios recibe usted?)

Beneficios que recibo de este canal de comercialización Indique su grado de acuerdo desde "Excelente, Muy Bueno, Bueno, Malo y Muy Malo" con las siguientes afirmaciones:	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo	Muy malo
1) Facilidad en la utilización de insumos					
2) Recibe precios competitivos por el producto.					
3) Tiene oportunidad de tener rentabilidad.					
4) El ingreso obtenido le brinda bienestar y estabilidad.					
5) Asistencia técnica.					
6) Capacitación técnica (talleres)					
7) Recibe dinero inmediatamente después de entregar mi producto					
8) La empresa le provee de insumos como semillas, fertilizantes, pesticidas o sistema de riego.					
9) Existe cooperación entre todos Usted y la cooperativa.					
10) Se da valor agregado al producto.					
11) Innovación y apuesta por la calidad dentro de la plantación de café.					
12) Los dueños de la empresa El Perezoso se preocupan para incrementar sus ingresos y mejora de su vida.					
13) Realización de otros estudios para mejorar la producción					
14) Almacenamiento del café.					
15) Coordinación y experiencia en manejo del Perezoso para la comercialización y la venta de café.					
16) Buena coordinación de las personas que trabajan dentro de la empresa El Perezoso.					
17) Buen procesamiento del café dentro de la empresa.					
18) Facilidades de uso de transporte dentro de la empresa.					
19) Liderazgo de las personas que manejan la empresa.					
20) Los objetivos y la organización de la empresa son buenos					
21) Distribución de información de parte de la empresa es fluida.					
22) Relación con la empresa es un vínculo de largo plazo					
23) Quisiera seguir siendo un proveedor del Perezoso					
24) Estoy satisfecho con la relación en general con la empresa					
25) Estoy conforme con el precio pagado por la empresa a través del café					
26) Estoy conforme con los tiempos de pago por mi producto entregado					
27) Estoy muy satisfecho de como se maneja la empresa					
28) La empresa siempre explica las decisiones que me puedan afectar a mi persona como agricultor					

Beneficios que recibo de este canal de comercialización Indique su grado de acuerdo desde “Excelente, Muy Bueno, Bueno, Malo y Muy Malo” con las siguientes afirmaciones:	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo	Muy malo
29) Participo en todas las reuniones de capacitación					
30) Cuando tengo problemas, recibo la ayuda de la empresa					
31) Programas de Capacitación para los agricultores					
32) Pago a tiempo por entrega de sus productos					
33) Buena supervisión en cuanto a estandarización del café (calidad).					
34) Buen manejo post-cosecha (tratamiento del producto).					
35) La organización cuenta con certificaciones nacionales e internacionales					
36) Buena relación directa entre la empresa y el agricultor					
37) Buena relación entre agricultores					
38) Vende a mercados externos (exportación).					
39) Fomenta participación en ferias y eventos					
40) Buen fomento de productos cafetaleros fuera del Cantón					
41) Derivados del café cuenta con registro sanitario					
42) Derivados del café cuenta con código de barra					
43) Derivados del café cuenta con marca propia					

ANEXO 4: ENCUESTA A PLAZAS COMERCIALES

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Dirigido a:	Las Plazas Comerciales de la Empresa EL PEREZOSO
--------------------	--

A. RELACION DE LA EMPRESA EL PEREZOSO CON LOS COMERCIANTES

1. ¿Con que frecuencia realiza pedidos de café a la empresa El Perezoso?

Mensual

Trimestral

Anual

2. ¿Cuál es el canal de comercialización de sus productos?

	AL POR MAYOR	AL POR MENOR	CONSUMIDOR FINAL
CAFÉ EL PEREZOSO			

3. Indique la presentación por la cual usted llega al consumidor final.

	FUNDAS DE 250 GR	PREPARADO	MAQUILADO
CAFÉ EL PEREZOSO			

B. SOBRE INFORMACION DE PRECIOS Y COSTOS

4. Indique el último precio percibido por la comercialización de los siguientes productos.

	AL POR MAYOR	AL POR MENOR	CONSUMIDOR FINAL
FUNDAS DE 250 GR			
PREPARADO			

MAQUILADO			
------------------	--	--	--

5. ¿Cuál es el porcentaje de aceptación que tiene el café hacia el público?

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
FUNDAS DE 250 GR			
PREPARADO			
MAQUILADO			

6. ¿Cuáles son los meses con mayor demanda de ventas?

Enero	<input type="checkbox"/>	Julio	<input type="checkbox"/>
Febrero	<input type="checkbox"/>	Agosto	<input type="checkbox"/>
Marzo	<input type="checkbox"/>	Septiembre	<input type="checkbox"/>
Abril	<input type="checkbox"/>	Octubre	<input type="checkbox"/>
Mayo	<input type="checkbox"/>	Noviembre	<input type="checkbox"/>
Junio	<input type="checkbox"/>	Diciembre	<input type="checkbox"/>

7. ¿En alguna ocasión ha recibido los productos con falencias, daños o expirados?

Si

No

Explique _____

8. Si la pregunta anterior es positiva, mencione si “El Perezoso” se ha hecho responsable por daños o falencias en los productos.

Si

No

De qué manera _____

9. ¿Alguna vez un consumidor le ha realizado algún tipo de reclamo en base a la calidad del producto?

Si

No

10. ¿Los pedidos realizados al “El Perezoso” son entregados a tiempo?

Si

No

11. Con base a la aceptación del producto ¿cómo califica la calidad de mismo?

Muy Bueno

Bueno

Regular

ANEXO 5: LISTA DE CHEQUEO

Lista de Chequeo de Planificación Colaborativa en la Cadena de Suministro

Estimados colegas:

En su entidad se desarrolla una investigación con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la cadena de suministro comercial, por lo que solicitamos su colaboración como especialista para el avance en la etapa de diagnóstico. Para este propósito se ha diseñado esta lista de chequeo para evaluar el estado de la planificación colaborativa.

Nombre del actor _____

Principal actividad que realiza _____

Empresa foco de la cadena de suministro _____

Fecha _____

País /Provincia _____

Encuestador _____

Las dos escalas utilizadas están en correspondencia con el parámetro en cuestión:

Primera escala: Muy Bajo=1 Bajo= 2 Medio=3 Alto=4 Muy Alto= 5

Segunda escala: Marcar con una X los elementos que se tienen en cuenta.

ESTRATEGIA

La estrategia de la empresa se diseña teniendo en cuenta a

1. Los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

2. Los clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

3. Otras entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

La estrategia de la empresa

4. Se colegia con: ____proveedores ____clientes ____otras entidades

En caso de otras entidades argumente _____

5. Es colaborativa en grado: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Para su entidad es estratégico

6. Colaborar con: __clientes __proveedores __dentro de la misma entidad__ otras entidades

En caso de otras entidades argumente _____

7. Considerar: __La demanda __Los proveedores __Los clientes __La compra __La venta __El transporte __La distribución __La información __La contratación __Los inventarios

En los objetivos estratégicos

Con qué medida se tiene en cuenta a:

8. Los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

9. Los clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

10. Otras entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

En caso de otras entidades argumente _____

11. Están contenidos en función de elementos tales como: __La competitividad __La colaboración __Los proveedores __Los clientes __El desarrollo propio de la entidad __Otras entidades

En caso de otras entidades argumente _____

En la formulación de los escenarios en la organización se tienen en cuenta

12. Los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

13. Los clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

14. El mercado nacional: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

15. El mercado internacional: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

16. Otras entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

17. Otros factores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

La formulación de los escenarios en la organización

18. Se colegian con los: __Los proveedores __Los clientes __Otras entidades

Los contratos son

19. Firmados con diferentes entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

20. Colaborativos con sus proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

21. Colaborativos con sus clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

22. Colaborativos con otras entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Los contratos de compra consideran

23. Una cláusula para la seguridad y confiabilidad de la información que se brinda a proveedores: Sí___ NO___

24. Una cláusula para la seguridad y confiabilidad de la información que se brinda a otras entidades: Sí___ NO___

En caso de otras entidades argumente_____

Los contratos de venta consideran

25. Una cláusula para la seguridad y confiabilidad de la información que se brinda a los clientes: Sí___ NO___

INFORMACIÓN**La información**

26. Estratégica se brinda a los: ___Proveedores ___Clientes ___Otras entidades

En caso de otras entidades argumente_____

27. Que se brinda por su entidad desarrolla las relaciones de colaboración: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

28. Del pronóstico de la demanda se le brinda a:___Proveedores ___Clientes ___Otras entidades

En caso de otras entidades argumente_____

29. De la entidad constantemente retroalimenta a los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

30. Es gestionada por una empresa (empresa focal) responsable en la cadena de los proveedores/ clientes/ otras entidades: ___Sí ___No

En el caso de ser afirmativo en qué grado se encuentra: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

La información operativa de la logística de su entidad es accesible para

31. Los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

32. Los clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

33. Otras entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

PLANES**Los planes de producción**

34. Consideran las necesidades básicas de los clientes finales: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

35. Se realizan con un horizonte de planificación: ___Anual ___Semestral ___Trimestral

__ Otro horizonte.

En caso de otro horizonte argumente _____

Los planes de la entidad tienen en cuenta las características de:

36. Los clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

37. Los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

38. La competencia: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

39. Propia entidad: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

40. Otras entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Existe correlación entre la planificación de la demanda de su empresa con la de

41. Los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

42. Los clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

43. Otras entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Los pronósticos de la demanda se

44. Realizan teniendo en cuenta: __Ventas pasadas __Preferencias de los clientes
__Objetivos de la entidad __Plan de demanda __Cambios del entorno __Otros factores.

En caso de otros factores argumente _____

45. Corresponden con las necesidades de los clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

COMPRA

El plan de compra se fundamenta teniendo en cuenta:

46. El balance de mercancías: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

47. Las compras históricas: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

48. Las campañas de venta: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

49. La experiencia del planificador: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

50. Otros: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Las compras tienen en cuenta

51. Las necesidades de los clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

52. El comportamiento de los inventarios: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

53. Las sugerencias de los propios proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

54. Propuestas de descuento por cantidad de los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
55. El plan de demanda: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
56. Las capacidades de los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
57. Los ciclos de la cadena de suministro: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
58. Los ciclos de la cadena de suministro para que la mercancía llegue a la tienda en el plazo correcto: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

INVENTARIO

En la gestión de inventario de su entidad se determinan parámetros, tales como:

59. __Punto de Pedido __Máximos __Mínimos __Inventario de Seguridad __Ciclo del Pedido
__Intervalo de reaprovisionamiento __Cobertura __Frecuencia del pedido__ Rotación del
Inventario__ Inventario medio__ Otros.

En caso de otros argumente_____

Su entidad conoce el comportamiento de los parámetros de gestión de inventario de

60. Los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
61. Los clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
62. Otras entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Los proveedores

63. Presentan relaciones de colaboración con la entidad: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
64. Desarrollan alianzas estratégicas con la entidad: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
65. Conocen lo que piensan los clientes de sus productos en la tienda: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
66. Son los que le: __entregan mercancía directa __entregan mercancía directa a sus
proveedores

TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN

La distribución de mercancía a los clientes se realiza teniendo en cuenta

67. Los pedidos: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
68. Un programa de distribución: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
69. Un ritmo estable de distribución: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
70. El comportamiento de los inventarios: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
71. Solicitudes urgentes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Las rutas de distribución de mercancía se realizan teniendo en cuenta

72. La experiencia de los conductores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
73. Un esquema fijo de ruteo: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
74. Una solución óptima de ruteo: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
75. Las condiciones físicas de las rutas: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Para lograr una adecuada utilización de los medios de transporte se colabora con

76. Los clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
77. Los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
78. Otras entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 1__ 2__ 3__

DESEMPEÑO**La entidad conoce la ubicación de su mercancía en la cadena por**

79. Medios propios: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
80. Los proveedores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
81. Los clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
82. Otras entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

La entidad cuenta con un sistema de indicadores para evaluar el desempeño de

83. Clientes: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
84. Proveedores : 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
85. De la propia entidad: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
86. Otras entidades: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Los clientes son

87. __A los que usted le vende directamente __Los que compran en la tienda.
88. La razón de ser de la entidad: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
89. El centro de sus proveedores y colaboradores: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
90. Con los que entidad colabora: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

EXCEPCIONES

91. ¿Cuándo se presenta o se identifica alguna irregularidad o desviación (excepción) a los pronósticos de venta o pedidos cómo se actúa?:

Se busca solucionarlo internamente en el actor 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Se buscan soluciones propias y se comunica a los clientes y proveedores 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Se comunica la irregularidad o desviación al proveedor o cliente relacionado con la misma. 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Se comunica la irregularidad o desviación a los integrantes clave de la cadena de suministro, se buscan y acuerdan soluciones en conjunto 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Se cuenta con un sistema de información en tiempo real donde los integrantes de la cadena de suministro comunican las irregularidades o desviaciones detectadas, se proponen y acuerdan soluciones en conjunto 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

92. ¿Qué clase de medidas correctivas se toman cada vez que se identifica alguna irregularidad o desviación (excepción) a los contratos realizados?:

Se documenta la irregularidad o desviación en los procedimientos internos del actor 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Se documenta la irregularidad o desviación, se comunica al cliente o proveedor relacionado con la misma 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

La irregularidad o desviación detectada, se integra o se anexa en los contratos realizados con el proveedor o cliente específico 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Derivado de las irregularidades o desviaciones detectadas, se acuerdan modificaciones o anexos a las cláusulas de los contratos realizados con proveedores y clientes 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Las irregularidades o desviaciones detectadas por los integrantes de la cadena de suministro se documentan y se negocia su inclusión en los contratos realizados entre los miembros estratégicos de la cadena 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

ANEXO 6: REGISTRO FOTOGRÁFICO



Ilustración 1. Visita a El Perezoso.



Ilustración 2. Aplicación de entrevista al gerente de El Perezoso.



Ilustración 3. Aplicación de encuesta a productores.



Ilustración 4. Área de trabajo para la elaboración del café.