



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA CADENA DE  
SUMINISTROS EN LA INDUSTRIA AGROPECUARIA EN SAN  
MARCOS DE COLÓN**

**SUSTENTADO POR:**

**FLORENCIA ARIAS QUESADA**

**CARLOS RODOLFO BOQUÍN COLE**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCION EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, CA.**

**ENERO, 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJADA**

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA CADENA DE  
SUMINISTROS EN LA INDUSTRIA AGROPECUARIA DE SAN  
MARCOS DE COLÓN**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO**

**JUAN CARLOS URRUTIA NOLASCO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**MARIO GALLO**

**BELGICA QUIROZ**

**CINTHIA CANO**

## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE LA INDUSTRIA AGROPECUARIA EN SAN MARCOS DE COLÓN**

## **AUTORES:**

**Florencia Arias Quesada y Carlos Rodolfo Boquín Cole**

## **Resumen**

En la siguiente tesis, se presenta la investigación del análisis actual de la cadena de suministros de la industria agropecuaria de San Marcos de Colón mediante un análisis de resultados y diagnóstico existente hoy en día. La falta de comunicación con proveedores y empleados, la desorganización y la ausencia de buenas prácticas en las agropecuarias son los principales factores que de una u otra manera intervienen en la organización de eslabones de la cadena de suministros. De tal manera es necesario realizar una investigación profunda mediante un diseño de investigación cuantitativo a los empleados y clientes de las agropecuarias aplicando un instrumento especializado para lograr diseñar un manual logístico para la cadena de suministros de AGROPORT, empresa seleccionada para proporcionarle una guía que mejore y estandarice los procesos, comunicación, organización y control de la cadena de suministros. AGROPORT cuenta con (2) sucursales y con mucho potencial de fortalecimiento de su cadena ya que el interés que presentan los propietarios, la administración que la dirige y la motivación de los empleados por mejorar la situación de la empresa apoyan el manual logístico diseñado para AGROPORT. Según la hipótesis de la investigación la razón por la cual la industria agropecuaria de San Marcos de Colón tiene una falta de organización en sus eslabones, debido a la mala administración que impide que se obtengan ganancias para la empresa, lo cual mediante el análisis de resultados se determinó que los propietarios de las agropecuarias presentan una falta de interés y mala comunicación tanto con sus empleados y así como sus proveedores.

**Palabras claves:** Agropecuaria, buenas prácticas, cadena de suministros, fortalecimiento, mala administración, organización, plan de acción, procesos.



**BY:**

**Florencia Arias Quesada y Carlos Rodolfo Boquín Cole**

### **Abstract**

On the following thesis, presenting the current research analysis of the supply chain of the agricultural industry of San Marco de Colón by analyzing the actual existing results. The principal aspects that are affecting the supply chain of the agricultural industry in this zone are the lack of communication with the clients and the providers, the disorganization and also the lack of good practices. It is necessary to perform a deeper search by using a quantitative research design with the employees and also with the clients of this industry, and also by using an specialized instrument that could help designing an action plan for the supply chain of AGROPORT, which is the business chose to provide a solution which could help to organize all the communication processes and also to organize on a better way the supply chain control. AGROPORT counts with two stores in San Marcos de Colón, and it's important to mention that they have quite an opportunity to strengthen their supply chain by empowering and motivating all of its employee and owners. According to the investigation hypothesis, there a some that's affecting the agricultural industry of this zone is the disorganization of all the links that compose the organization, for example the bad administration that prevents the business to generate income, and also the lack of an effective communication system between the organization and its clients and providers.

**Key Words:** Agriculture, Good practices, Supply chain, Strengthening, Bad administration, Organization, Action Plan, Processes.

## DEDICATORIA

Yo, Florencia Arias Quesada, dedico esta Tesis de Maestría en Dirección Empresarial a los que más amo:

Primeramente a Dios, Todopoderoso, Padre y el único que me ha levantado y llevado en el camino en toda mi vida, sin Él no soy nada y sin su amor hoy no estaría donde estoy. Gracias Señor Dios.

A mis dos Padres Gustavo Luis Arias Ortez y Leonarda Florencia Quesada Almendarez, a los cuales amo mucho, por sus esfuerzos y amor hacia mí y mis hermanos, por su ayuda siempre incondicional en todo momento y lugar, por ser los mejores padres que un hijo puede tener.

A mis hermanos Analia Arias Quesada y Gustavo Luis Arias Quesada, por ser los mejores hermanos del mundo, más que hermanos, mis amigos, compañeros y fieles cómplices de retos y aventuras.

Al mejor de los amigos y compañero que Dios me pudo dar, a la persona que me ha acompañado por tantos años, al amor de mi vida Cesar José Portillo Cárcamo, a mi familia y amigos, Gracias.

## DEDICATORIA

Yo, Carlos Rodolfo Boquín Cole, dedico esta Tesis de la Maestría en Dirección Empresarial en Gestión Logística a todas las personas que son los pilares en mi vida, y que al mismo tiempo me han apoyado, de alguna forma, a lograr mis objetivos y logros más grandes en la vida:

Primero le agradezco a Dios, al Padre que nos ayuda día a día a levantarnos y darnos fuerzas y dirigirnos por el buen camino, ya que sin su ayuda y amor nada de esto hubiera sido posible.

Luego, le doy las infinitas gracias a mis dos Padres, mis principales ejemplos a seguir en esta vida, Carlos Rodolfo Boquín Bendaña y María Dolores Cole Recarte. Le doy las gracias por llevarme a donde me encuentro hoy en día, ya que me han apoyado y me han enseñado las cosas más importantes de la vida, y sin su apoyo constante de toda la vida, en todo sentido, esto jamás hubiera sido posible.

De igual forma agradezco a mis dos Hermanas, Lydia Pamela Boquín Cole y Linette Marie Boquín Cole, por ser las personas que han sido conmigo desde que tengo memoria, su gran amor como Hermanas y su apoyo incondicional sin importar que suceda.

Y de igual forma le doy gracias a mis amigos, por sus buenos consejos y amor. Y a todas las personas que de alguna forma me ayudaron a realizar este logro.

## **AGRADECIMIENTO**

Para lograr el éxito de este trabajo contamos con la ayuda y orientación de personas muy especiales, que en su momento nos dieron el apoyo decidido y la sugerencia oportuna. Para ellos nuestra gratitud y reconocimiento.

A Carlos Augusto Zelaya Oviedo, asesor metodológico y docente de UNITEC, por su valiosa disposición y orientación en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A Juan Carlos Urrutia, Director de Loto centros de LOTO y nuestro asesor temático, por su apoyo en la realización de esta tesis de maestría.

A Marlon Santiago Portillo y David Enrique Portillo, propietarios de AGROPORT, por permitirnos apoyar su empresa y realizar la investigación.

A todas las empresas Agropecuarias de San Marcos de Colón y sus empleados, que nos permitieron investigar en sus operaciones.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.2 TEORÍAS .....	6
2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO.....	6
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN .....	26
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>29</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA.....	29
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA .....	30
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	31
3.1.3 HIPÓTESIS .....	32
3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.3.1 POBLACIÓN .....	32
3.3.2 MUESTRA.....	33
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	33
3.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS APLICADAS.....	33
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	33
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	34
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	34
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	34
3.5.3 LIMITANTES DEL ESTUDIO. ....	34

<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>35</b>
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTO APLICADO A EMPLEADOS. ....	35
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>66</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	66
5.2 RECOMENDACIONES .....	66
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>68</b>
6.1 MANUAL LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE AGROPORT .....	68
6.2 INTRODUCCIÓN DEL MANUAL LOGÍSTICO.....	68
6.4 PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCION.....	91
6.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	92
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>
ENCUESTA APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LAS AGROPECUARIAS .....	97
ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LAS AGROPECUARIAS. ....	99

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se muestran los componentes del planteamiento de la investigación, todo esto con el propósito de lograr un completo análisis del problema a tratar como son: la introducción al problema, los antecedentes, el enunciado del problema, así como también se definen las preguntas y los objetivos a comprobar dando una completa justificación acerca del problema en estudio. Se abordara la problemática de la cual se tratara de dar una solución describiendo detalle a detalle los pasos para lograrlas.

### **1.1.INTRODUCCIÓN**

La empresa Agropecuaria, AGROPORT, reconoce que su futuro depende implícitamente de innovar y de encontrar un compromiso entre las necesidades de sus clientes y el mejoramiento de las relaciones con sus proveedores. Y es con base a este criterio, que AGROPORT aspira conocer metódicamente toda la cadena de suministros de la cual hace parte incluyendo a su competencia en San Marcos de Colón, a nivel de macro procesos, los cuales, son capaces de mejoras, no solo en su diseño, sino en la administración de los mismos como un todo.

Para este propósito se hace obligatorio analizar las diferentes formas en las cuales, cada uno de los participantes de la cadena de suministros, desarrollan cada una de sus actividades, formas que se encargan de determinar las características y atributos esenciales de la cadena de suministros como un todo y las cuales pretenden analizar y evaluar para lograr el mejor desempeño de dichas formas y lograr obtener mejoras en buenas prácticas del diseño y administración de la cadena de suministros, que se desarrollan a nivel mundial por grandes empresas en todo el mundo, que por su experiencia afirman que la implementación de estas buena prácticas de integración y colaboración de compañías y eslabones como un todo, han demostrado el mejor desempeño de su empresa con niveles de productividad más altos , mejoras en el servicio al cliente, mejores relaciones con sus proveedores y mayores ganancias en sus

áreas de negocios a la cadena de suministros completa y a cada uno de los eslabones que la integran.

## **1.2 ANTECEDENTES**

### **San Marcos de Colón**

San Marcos de Colón es uno de los 16 municipios del departamento de Choluteca, a 192 kilómetros de la ciudad Capital de Honduras. El municipio de San Marcos de Colón está dividido en 17 aldeas y 229 caseríos y 41 barrios o colonias del centro de la ciudad con una población de 20,505 habitantes, el 51.1% vive en zonas rurales. El porcentaje restante se distribuyen en la ciudad de San Marcos de Colón y las dos aldeas Comalí y San Francisco.

La actividad económica se centra en la producción ganadera (ganado vacuno y lácteos) y agrícola (café). Su desarrollo se ha visto fortalecido por su posición geográfica próxima a la frontera, lo que ha convertido la localidad en activa zona comercial con Cámara de Comercio propia y feria de ganado.

La productividad agrícola es baja en todo el territorio del municipio debido a la falta de tecnología y a las numerosas tierras cuya vocación natural no es la agricultura. Aunque en pequeña escala, existen dos tipos de agricultura: Agricultura de subsistencia: maíz, maicillo, sorgo y frijol rojo, Agricultura comercial: café, ajo, cebolla, tomate, repollo y pimientos

Con el amplio desarrollo de la comunidad y la llegada de familias francesas, alemanas y españolas, San Marcos de Colón fue elevada a la categoría de ciudad el 4 de febrero de 1927, siendo alcalde municipal Don Gilberto Larios Córdoba. La electricidad llegó en 1937 al centro de la ciudad.

### **La Agroindustria en Honduras**

Honduras cuenta con más de 3.1 millones de hectáreas de superficie agrícola cultivable con un alto potencial productivo en materia agrícola, contando con acceso a agua y vías

de comunicación en los principales polos de desarrollo agrícola. El clima tropical que permite la producción agrícola todo el año garantiza el cultivo de una serie de rubros que incluyen leche y derivados, pescado y camarones, una amplia variedad de frutas y vegetales, azúcar, cacao, café y banano, entre otros. Los agronegocios y sus subsectores relacionados representan 40% del PIB de Honduras.

Honduras ofrece excelentes oportunidades de inversión en el sector agroindustrial debido a su disponibilidad de tierras aun no explotadas y una gran cantidad de recursos naturales disponibles.

La empresa AGROPORT nació el 1995, su propietario Marlon Santiago Portillo inicio sus operaciones en la ciudad de San Marcos de Colón, a orilla de la carretera Panamericana, sus primeros proveedores fueron cinco que siguen siendo los principales y ahora cuenta con más de 6 proveedores, luego comenzó a distribuir líneas de productos directamente agroservicios a nivel de zona sur y del 2009 a la fecha distribuye en el oriente del país y zona centro. Próximamente AGROPORT abrirá un centro de distribución en la ciudad de Comayagua.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Ausencia de una integración, buenas prácticas, comunicación y ordenamiento de la cadena de suministros de la industria agropecuaria de San Marcos de Colón.

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

El problema principal de la industria agropecuaria AGROPORT es la falta de una organización de la cadena de suministros de toda la industria agropecuaria, ya que se observó un descontrol en los procesos y eslabones de la cadena, utilización de malas prácticas y falta de comunicación con los proveedores y empleados que laboran en las empresas agropecuarias.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El problema es la base de la investigación realizada por lo tanto se intenta identificar ¿Cuál es la situación actual de la cadena de suministros la industria agropecuaria de San Marcos de Colón y que necesita para contribuir con el mejoramiento del diseño y administración de la misma?, para lograr profundizar y ofrecer una solución viable y que automatice los procesos y eslabones de la cadena de suministros.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es la situación actual de la cadena de suministros de la industria agropecuaria de San Marcos de Colón?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas que debe utilizar la empresa agropecuaria AGROPORT?
- ¿Qué necesita la industria agropecuaria para mejorar la cadena de suministros?
- ¿Cómo se puede automatizar los eslabones de la cadena de suministros la industria agropecuaria de San Marcos de Colón?

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Investigar el orden y organización de los procesos y eslabones de la cadena de suministros de la Industria agropecuaria en San Marcos de Colón.

### **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la situación actual de la cadena de suministros de la industria agropecuaria y las prácticas realizadas hoy en día.
- Analizar la situación de la industria agropecuaria de San Marcos de Colón y de la empresa agropecuaria AGROPORT .
- Definir las buenas prácticas que debe utilizar la empresa agropecuaria AGROPORT.

- Proponer un manual logístico de la cadena de suministros a la empresa agropecuaria AGROPORT para mejorar los procesos y servicios e incrementar las ganancias.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

Debido a que el sector Agropecuario es la principal fuente con la cual se sustenta la economía de San Marcos de Colón, se tiene la necesidad de mejorar la cadena de suministros en el sector agrícola.

Para poder mejorar la cadena de suministros en la industria agropecuaria de San Marcos de Colón se realizara un profundo estudio y análisis de los procesos con los cuales las empresas agrícolas de este sector laboran diariamente para así mejorar los procedimientos de las mismas y abarcar de forma más eficiente el mercado.

Al igual se realizaran mejoras en los procedimientos de las empresas de agropecuarias lo que generara recortes de tiempo y gastos, incrementando los ingresos económicos de estas empresas y así mismo se brindara un mejor servicio y producto al consumidor final.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El principal problema en el buen funcionamiento de los procesos y procedimientos en la cadena de suministros de la industria agropecuaria en San Marcos de Colón es la falta de interés de los propietarios en mejorar la misma. Se observó que en las diferentes agropecuarias se tiene una mala administración y falta de buenas prácticas dentro de la misma, esto derivado de el desconocimiento de cómo mejorar o facilitar los procesos que mejoren la cadena de suministros, así mismo se detectó que las diferentes agropecuarias no tienen una buena comunicación y relación con los proveedores e incluso con los clientes

### **2.2 TEORÍAS**

#### **2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO**

La situación actual de la cadena de suministros de la industria agropecuaria se ve afectada por diferentes factores y variables.

Stock & Lambert (2001) afirman:

La cadena de suministros cuenta con tres elementos, los procesos, los componentes y la estructura. Los procesos se refieren a las actividades que se realizan por los miembros de la cadena, los componentes se refiere a la integración y el manejo que debe existir entre los procesos y la estructura se refiere a los miembros con los que existe una unión entre los procesos.

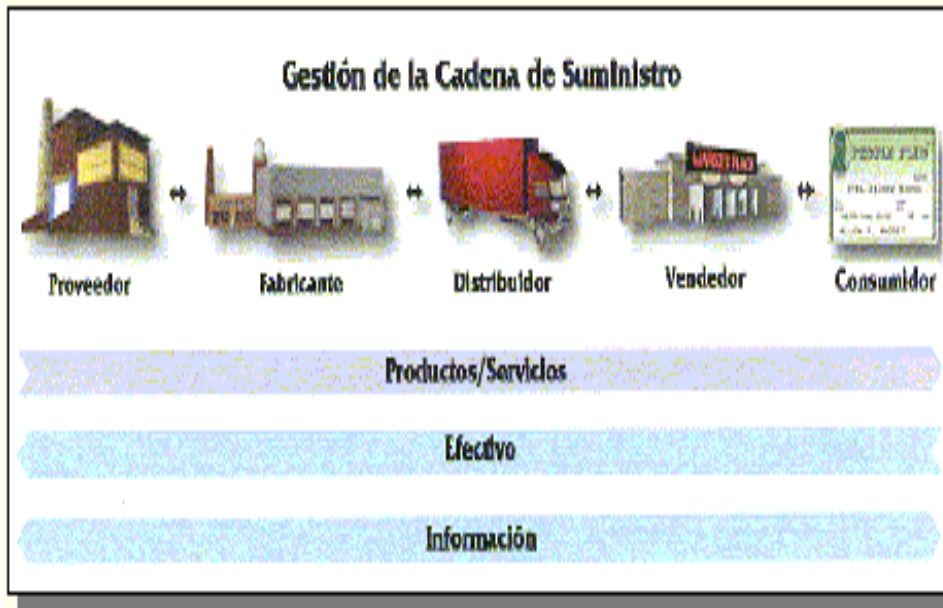
La mezcla de actividades para la cadena de suministros se diferencian entre una y otra empresa, según su estructura organizacional, los propietarios, gerentes y CEO, la administración de la empresa, enfoque organizacional y la importancia de las actividades individuales para sus operaciones (Ballou, 2004).



Es por esto que se nota la importancia en enlazar todos los componentes que comprende en su totalidad la cadena de suministros. Aquí se deben tener bien identificado los elementos mencionados por Stock y Lambert en una organización para poder detectar cuales son los eslabones que funcionan adecuadamente y cuales son los que presentan problemas para así buscar mejorar los mismos y atacar, de esta forma, las fallas detectadas en el sistema.

La cadena de suministros o logística integral es un conjunto de organizaciones, proveedores y clientes que se organizan para satisfacer una necesidad específica del mercado. Esta unión proporciona seguridad, mediante una fácil adaptación al mundo cambiante y logrando así evitar el colapso de un miembro. Decimos que es integral porque se considera que los clientes, proveedores y distribuidores son parte de la estructura de la cadena de suministros ósea, que la cadena de suministros está integrada al menos por el proveedor de mi proveedor y el cliente de mi cliente. (Chacón, 2014)

Se detecto que para el buen funcionamiento de una organización es importante el enlazar todas sus partes, desde la relación que se mantiene con los proveedores hasta la relación que se mantiene con los clientes. Esto es importante ya que al implementar una buena relación con los mismo se pueden evitar perdida malos entendidos que conlleven a pérdidas de tiempo, tanto como a perdidas de negociaciones entre ambas partes.



**Figura 1. Gestión de la Cadena de Suministros.**

Ramos (2008) refiere que:

En los últimos 12 años, el sector agropecuario hondureño ha tenido un crecimiento errático e insuficiente respecto a las necesidades de la población rural, debido tanto a causas internas como externas. Cortos períodos de crecimiento continuo han sido interrumpidos por fenómenos naturales que afectaron seriamente al sector. El escaso dinamismo del sector agropecuario hondureño está más vinculado a los problemas de incentivos y seguridad para la inversión en el sector, al acceso de los agricultores a los mercados de insumos y factores productivos y a la inestabilidad de los mercados externos de sus producciones de exportación y de aquellas competitivas con importaciones.

## PRODUCCIÓN DE GRANOS

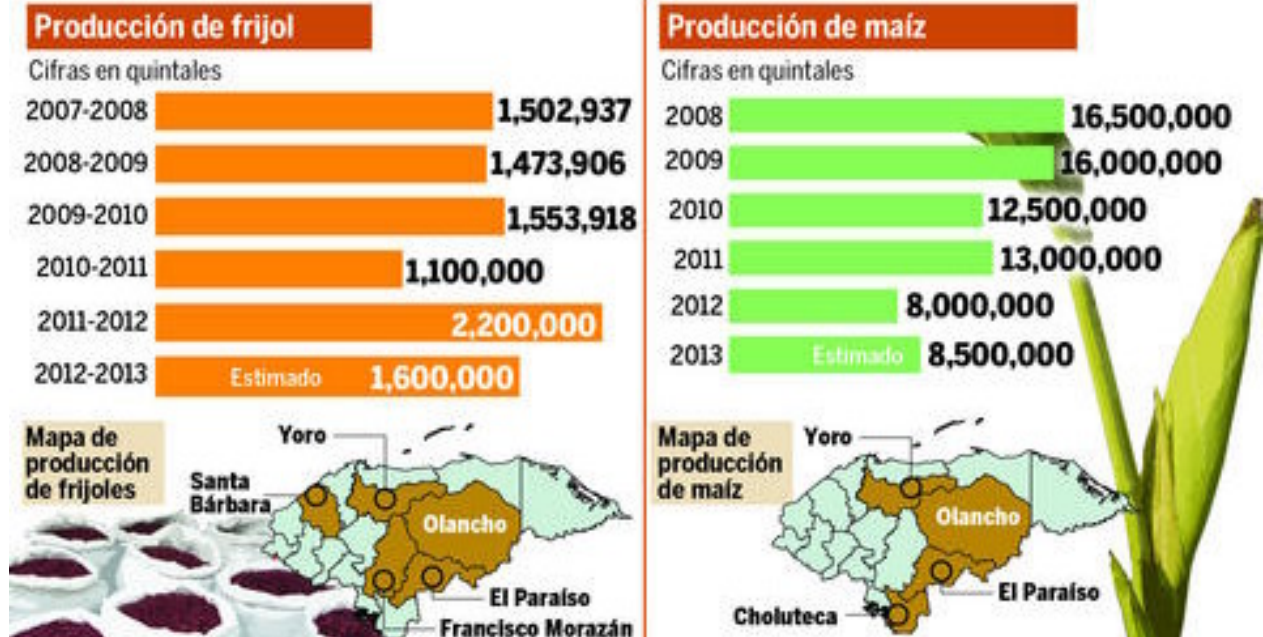


Figura 2. Producción de Granos en Honduras.

Así mismo, en toda organización se debe tener en mente en contar con un sistema de operación que regule todos los procedimientos de la misma. Toda empresa tiene que esquematizar e implementar una cadena de procesos sobre la cual operen las gestiones con las cuales trabajan día a día para así poder implementar un seguimiento que regule y garantice el buen funcionamiento de la empresa.

Si actualmente no existe un sistema de logística, como en el caso de una empresa nueva o de artículos nuevos dentro de una línea de productos existentes, la necesidad de planear una red de logística es obvia. Sin embargo, en la mayor parte de los casos en los que una red de logística ya se encuentra disponible, deberá tomarse una decisión, ya sea modificar la red existente o para permitir que continúe operando incluso cuando no cuente con un diseño óptimo (Ballou, 2004).

Dado a la competencia que actualmente se proyecta en nuestro país, sobre el sector agropecuario, es importante mantenerse a la vanguardia con la implementación de los productos más novedosos para la producción acelerada y de buena calidad. Todo esto es necesario para poder producir productos de calidad.

Según Pérez, J. (2010) Afirma:

Las políticas de ciencia y tecnología constituyen un elemento de primordial importancia en el desarrollo de nuestro país porque hay una relación directa entre la capacidad de innovación y su competitividad, lo que contribuye a mejorar el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos y especialmente de nuestra clientela: los productores.

Pires & Díaz (2007) Afirman:

“Desde que apareció por este planeta Tierra, el hombre siempre ha tenido la necesidad de encontrar medios de subsistencia y para eso, desde el inicio, descubrió la importancia de algunos procesos básicos tales como producir, almacenar y transportar sus bienes”(p.2). Por lo tanto las industrias hoy en día se enfocan en una alta innovación para mejorar su ventaja competitiva.

Hoy en día, es de suma importancia el mantener una buena relación con los clientes, ya que son estos los que impulsan el desarrollo de la organización. Es por ello que se deben de implementar sistemas con los cuales se busque el entregar una buena atención al cliente, desde que el mismo visita las instalaciones de la empresa, hasta la forma y rapidez con que se le atiende y se le entrega el producto.

Por esto es importante el desarrollar procesos que diferencien la organización con las demás, para así generar una estrategia de diferenciación con la cual se pueda mantener alegres a los consumidores de la empresa.

El servicio al cliente incluye en sentido amplio la disponibilidad de inventario, la velocidad de entrega, y la rapidez y precisión para cumplir con un pedido. Los costos asociados a estos factores se incrementan a mayor ritmo a medida que el nivel de servicio al cliente se eleva. Por ello, los costos de distribución serán muy sensibles ante el nivel de servicio proporcionado al cliente, en especial si este ya se encuentra alto. Por lo general se necesitará reformulación de la estrategia logística cuando se modifiquen los niveles de servicio al cliente como consecuencia de las fuerzas competitivas, revisiones de políticas o metas de servicio arbitrarias, distintas de

aquellas sobre las cuales se basó originalmente la estrategia logística. Sin embargo, es probable que pequeños cambios en los niveles de servicio, cuando estos se encuentran bajos, no den lugar a la necesidad de una nueva planeación. (Ballou, 2004, p.43)

Es por ello que de esto mismo se deriva la importancia de la organización en una empresa, ya que al tener bien parametrizadas las actividades y procesos en una empresa esto nos lleva al buen funcionamiento de la misma, siempre y cuando se mantenga una sintonía entre los propietarios, administradores y demás colaboradores.

Según Nuria Z. (2004) afirma:

Una vez que la empresa ha sido creada debe dotarse de una estructura organizativa, es decir, debe establecerse una organización, dividiendo y distribuyendo el trabajo entre personas o departamentos que colaboren entre si para conseguir los fines propuestos. Para que la organización sea eficaz deben estar muy claros los fines que se pretenden alcanzar, así como las funciones y actividades que se deben desarrollar para alcanzar dichos fines.

Una buena organización debe ser flexible, y esto se consigue a través de la coordinación y la comunicación entre todos los elementos de la empresa.

Así mismo es importante establecer una clara estructura organizacional para poder operar eficiente y coordinadamente.

Nuria Z. (2004) afirma que:

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Es por tanto la estructura organizacional de la empresa u organización la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales. En esta sección analizaremos el proceso

que siguen las organizaciones para decidir cuál debe ser su estructura organizacional y posteriormente veremos los tipos más habituales de estructuras que podemos encontrarnos distinguiendo entre: formales e informales, jerárquicas y planas y por último veremos un resumen de los tipos de estructuras según han ido evolucionando con el tiempo.



**Figura 3. Características de la Estructura Organizacional.**

Según Liu, I. (2014):

En primer lugar, el propietario de una pequeña empresa debe ser el principal estratega y planificador. Para entender el nuevo negocio, así como los recursos y estrategias necesarias, tiene sentido comenzar con un plan de negocio y un plan de publicidad. Tendrás que investigar, planificar y desarrollar un plan, y esperar revisarlo y cambiarlo si es necesario.

Al principio, muchos propietarios de pequeñas empresas son responsables de proporcionar la totalidad o la mayor parte de las funciones de servicio al cliente. Esto incluye llamadas telefónicas, mensajes de correo electrónico y seguimientos sobre la entrega del producto y los problemas de calidad. A medida que el negocio crece, tiene

sentido automatizar y contratar personal de servicio al cliente siempre que sea posible para aumentar las operaciones y el crecimiento.

A todo lo mencionado anteriormente por IvyLiu, en conclusión el propietario de una pequeña empresa tiene muchas tareas y responsabilidades amplias y diversas que son esenciales para iniciar y administrar un negocio exitoso. Dependiendo del tipo de negocio y la fase en que se encuentra, las funciones y responsabilidades cambian y el propietario debe adaptarse continuamente para prosperar.

Con todo esto, se puede notar claramente que la base de la economía Hondureña es la Agroindustria.

El sector agropecuario aportó en el año 2000, el 21.8 % del producto interno bruto: generó el 47.8% de las divisas por exportaciones de bienes (incluyendo café, banano, madera, aceite de palma, carne, azúcar, camarón, langosta, tabaco melón y piña); emplea el 38.3% de la población económicamente activa del país y produce los principales comestibles de la dieta alimentaria de la población. (Ramos, 2001, p.1)

Chacón (2014) La importancia de la cadena de suministros radica en el compromiso que tienen las organizaciones las unas con las otras, este compromiso es de realizar su trabajo de la manera más óptima para reducir todos los costos posibles y en cada fase del proceso se proporcione un valor agregado al producto, lo que resulta en un producto altamente competitivo. Este compromiso nos proporciona seguridad para adaptarnos a las demandas del mundo cambiante.

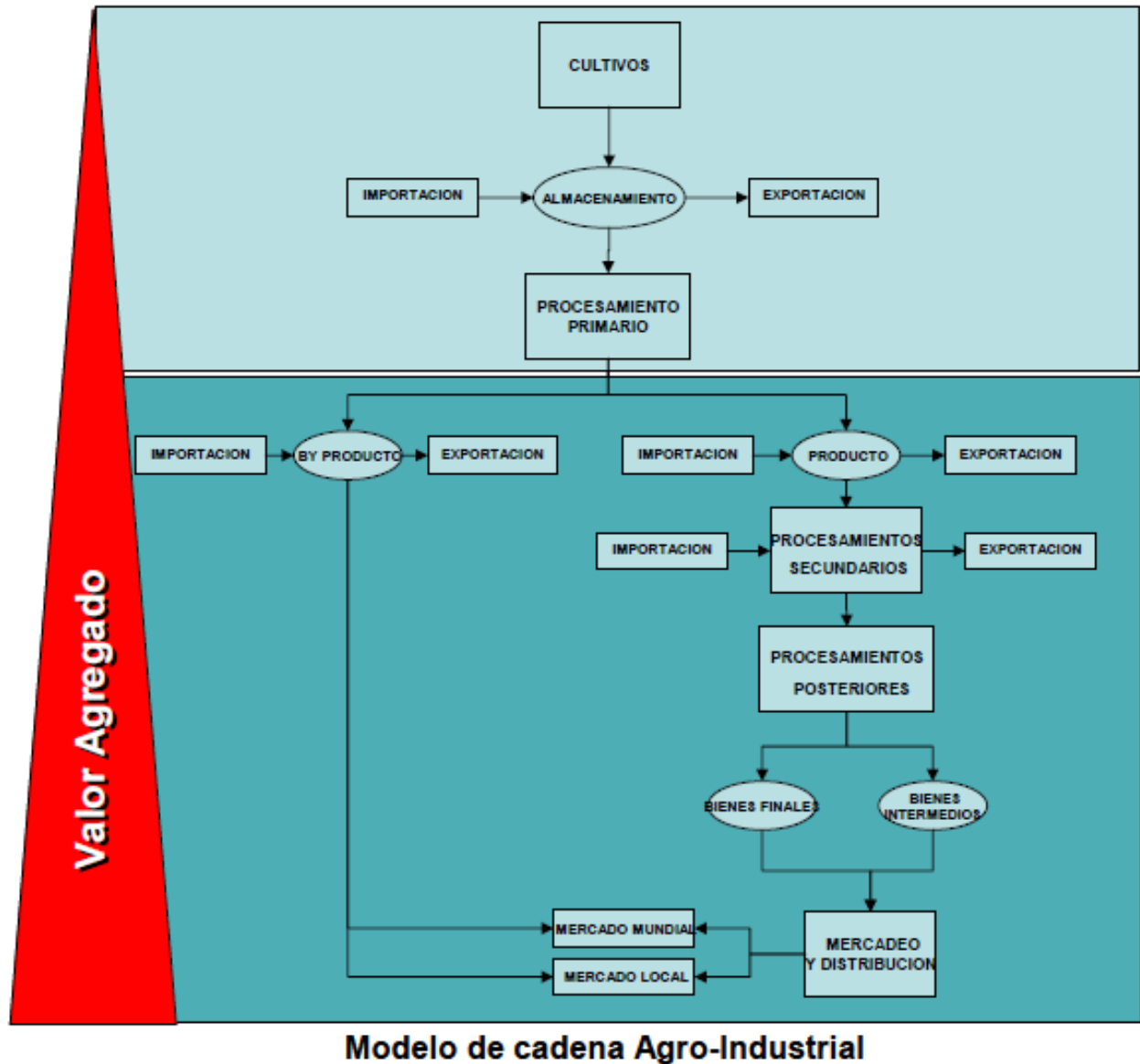
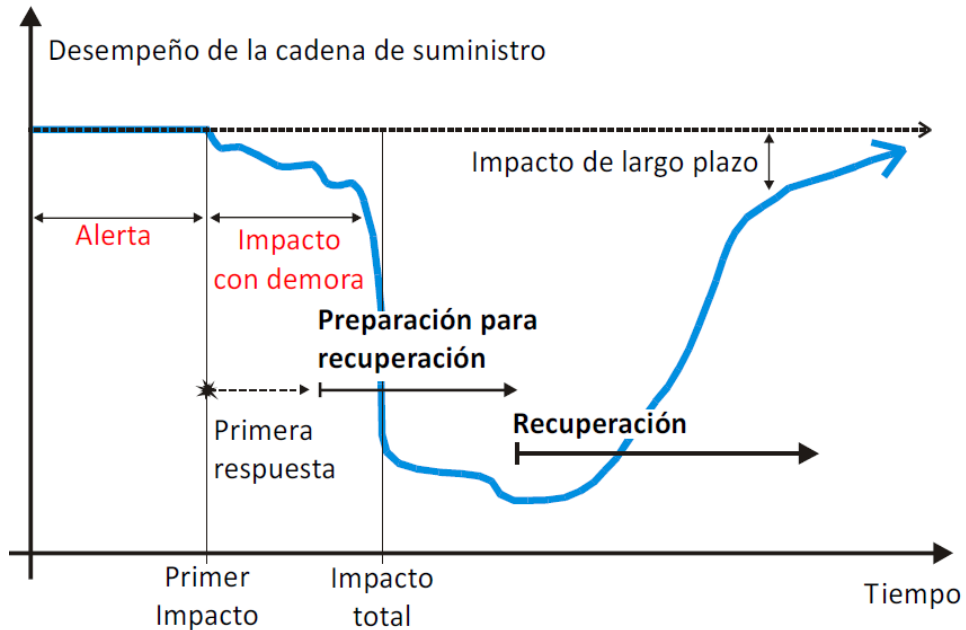


Figura 4. Modelo de cadena agro-industrial.

Sutton (2013) afirma:

Tradicionalmente la efectividad de la cadena de suministro se mide en base a la capacidad de producir resultados finales que impacten en los márgenes y los costos. Sin embargo, al considerar solamente el impacto sobre costos se corre el riesgo de desvirtuar el verdadero valor de la cadena de suministro.





**Figura 5. Desempeño de la cadena de suministros.**

Las empresas hoy en día no enfocan la cadena de suministros en una relación global sino que separada por eslabones.

Chase (2009) refiere:

Aunque la cadena de suministros promueve ver el canal de suministros en su mayor amplitud, la realidad es que las empresas no practican este ideal” (p.6).

Muchas empresas no controlan su cadena de suministros y consideran que no es necesario unirla y utilizarla como un todo, básicamente la cadena de suministros conforma todos los eslabones y no trabajan cada uno por su propia cuenta.

Los países en desarrollo, tradicionalmente se han enfocado en los elementos primarios de la cadena de valor. Pero si el desarrollo de las naciones está en ponerse a la altura de la competencia internacional, la clave del desarrollo será el incremento de la ganancia del valor agregado en las primeras partes de la cadena. Esto implica la introducción de nuevas variedades, la generación de empresas procesadoras de alimentos, la aplicación de métodos y sistemas que optimicen la sincronización de la

distribución, la producción y la demanda a través de toda la cadena integrada. Si no se hace esto, será muy poco el beneficio para el país. (Acero, 2006).

Se detecto la importancia del implementar estrategias de diferenciación para poder innovar en la forma que se trabaja y produce en la organización, no solamente en la forma en la cual se trabaja dentro de la empresa, sino también en la forma en que se trabaja directamente con los clientes y proveedores. Es por esto que se tiene que implementar procesos que mejoren la atención al cliente y así atenderles de una forma más rápida y eficaz y ofrecerle de esta forma los productos de mejor calidad mediante la buena relación que se mantenga con los proveedores.

Ballou (2004) refiere:

La logística y la cadena de suministros giran entorno al valor que puede ser tanto para los clientes como para los accionistas. Los productos no tienen valor a menos que estén en las manos de los clientes cuando que refiere a tiempo y donde que refiere a lugar y que ellos deseen consumirlos, una actividad solo puede existir si añadirá valor a el proceso de la cadena de suministros, si solo añade poco valor se cuestionara si debería existir.

La falta de transparencia de la demanda del mercado impide una coordinación sinérgica entre todos los actores involucrados en el proceso de creación de valor para el cliente final. Además, el proceso de pedido-entrega de productos entre minorista y proveedor se caracteriza por un conjunto de retrasos debidos a los tiempos de producción y de transporte, así como a los eventuales retrasos en el flujo de información. Dichos retrasos contribuyen inevitablemente a generar relaciones asíncronas y descoordinación en la cadena de suministro. La consecuencia directa es una ineficiencia global de la red de producción-distribución, materializada en la aparición del efecto látigo. (Vilana, 2011, p.9)

Por todo esto es importante el mantener organizados los sistemas que controlan los puntos de reorden de los productos que ofrece la organización. Se debe mantener una

buena comunicación con los proveedores para así mejorar las relaciones con los mismos, y de esta forma acelerar los procesos de entrega de los productos necesarios para operar de la manera más eficiente en la organización.

Generalmente se recomienda el negociar los procesos de entrega de los productos que se manejan directamente con los proveedores y así recortar los tiempos de entrega y así mismo evitar una sobrecarga en los inventarios que a su vez generen pérdidas o costos de almacenamiento dentro de la empresa.

También es importante detenerse a observar los beneficios que el estado le puede proveer a estas empresas agropecuarias para que así estas organizaciones sepan que tienen un pilar de apoyo en el sector agrícola.

Pérez (2014) Afirma:

Como institución pública líder en el desarrollo científico y tecnológico del sector agroalimentario del país, que buscamos incidir en la aplicación de políticas públicas a nivel nacional y prestar los servicios a los productores y productoras de forma eficaz, eficiente y con alto grado de responsabilidad, calidad y transparencia, estamos más que interesados en publicar nuestras ejecuciones y sus impactos.

El sector agrícola es uno de los principales fuentes de sustento y desarrollo del país.

Según cifras del Banco Central de Honduras (BCH), los envíos agrícolas registraron el año pasado aproximadamente \$2,562 millones en divisas, lo que corresponde al 64.8% del total de las exportaciones. (Velásquez, 2014, p.1)

Los administradores de las empresas necesitan comprender que el buen manejo de la cadena de suministros y la logística afectan en gran manera los niveles de servicio al cliente y que las decisiones que se toman basadas en la cadena afectan a una gran parte de los costos de una empresa y en la manera en la cual la empresa quiere penetrar un mercado, incrementar la cuota de mercado y para aumentar los beneficios de la misma. Ballou (2004).

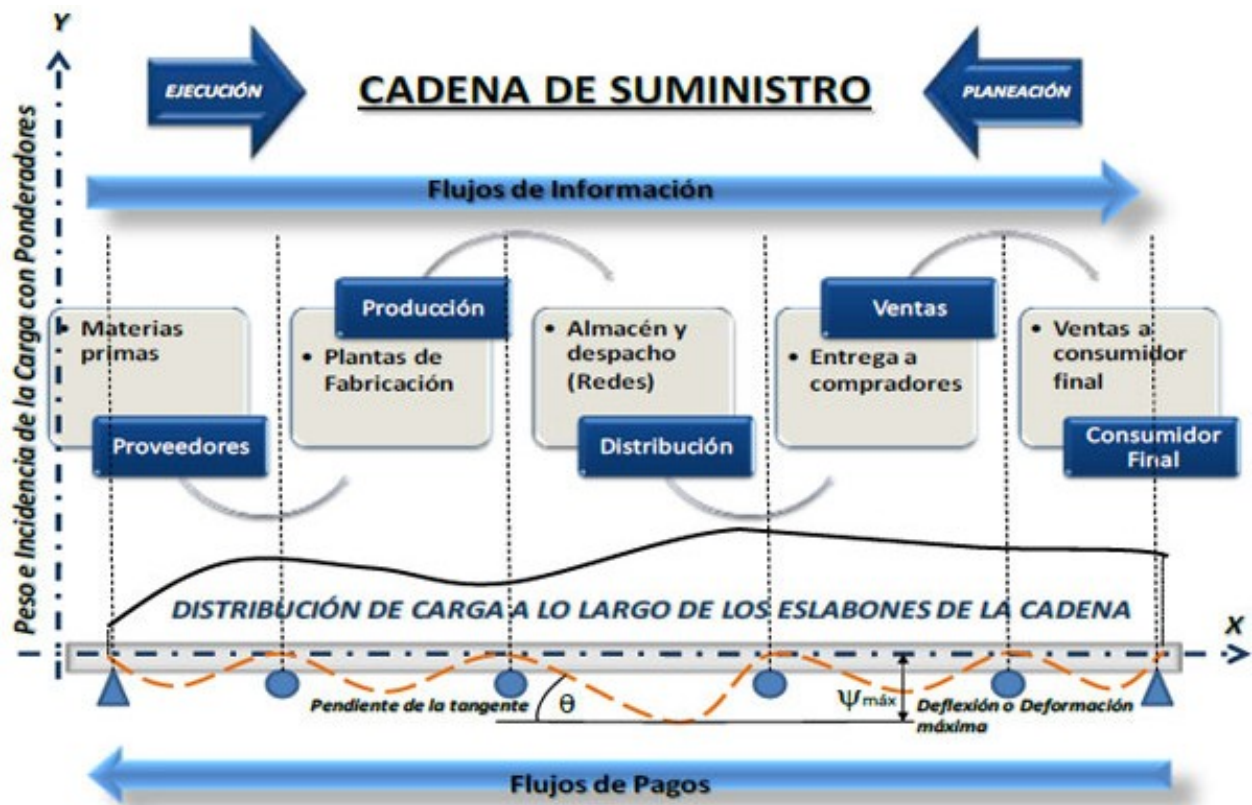


Figura 6. Proceso de la Cadena de Suministros.

De tal manera que las empresas pretenden separar los actores de la cadena y no globalizarlas y utilizarlas como un todo, la industria agropecuaria no es la excepción.

Uno de los grandes retos que enfrentan las empresas hoy en día consiste en conocer, dominar y controlar de manera integral todos los procesos básicos de su cadena de suministro. (Acero, 2011, p. 36).

Es importante también mantener bien observados los principales medidores sobre el comportamiento del mercado y los consumidores para generar un mejor balance el inventario y los procesos de la organización.

Para la empresa individual que opera en una economía de alto nivel es vital la buena dirección de las actividades de logística. Los mercados a menudo se encuentran en una esfera de acción nacional o internacional, en tanto que la producción puede estar concentrada en relativamente pocos puntos. Las actividades de logística proporcionan

el puente entre las ubicaciones de producción y las de mercado, separadas por el tiempo y la distancia. (Ballou, 2004, p.3)

Los mejores programas de la gestión de la cadena de suministro tienen características comunes, primero que nada, tienen una obsesiva fijación en la demanda de los clientes. En vez de forzar los productos al mercado que pueden o no venderse rápidamente, satisfacer las demandas de los clientes o ser completos fracasos financieros, este tipo de iniciativas se traza objetivos de desarrollo y producción de productos que son demandados por los clientes, minimizando así, el flujo de materias primas, productos terminados, materiales de empaque, dinero e información en cada punto del ciclo del producto. (Oviedo, 2012, p.3)

La Industria agropecuaria pretende optar un enfoque más globalizado de toda su cadena de suministros por lo tanto todos los actores deben participar en el mejoramiento y toma de decisiones.

Una de las soluciones más eficaces es adoptar un enfoque de toma de decisiones basado en la búsqueda de un beneficio global para toda la cadena de suministro y migrar desde una anacrónica posición de búsqueda de óptimo local hacia un paradigma colaborativo. La optimización local es un enfoque de toma de decisiones basado sobre la búsqueda de un beneficio local. (Vilana, 2011, p.7)

Es por esto que se debe detectar el principal problema que afecte el buen funcionamiento en los procesos de una organización. Al detectar el mismo se debe de desarrollar un sistema que centralice la solución al principal problema mediante el cual opera la cadena de suministros, para que así de esta forma todos los eslabones que comprenden los procesos operativos puedan trabajar con un todo, buscando estos el mismo objetivo común en la organización.

Ballou (2004) Afirma:

Con los años, el costo de tener información a tiempo y confiable en toda la cadena de suministros ha descendido de forma notable, en tanto que los costos de mano de obra y de materiales ha aumentado. Debido a ello, se han hecho crecientes esfuerzos para sustituir recursos con información. Por ejemplo se ha usado información para reponer inventarios, reduciendo así los costos de logística. Además de examinar la forma en que se maneja el procesamiento de los pedidos, exploraremos también los sistemas logísticos de información, en especial lo referente a como se han manejado para mejorar el proceso de cadena de suministros. (p.131)

De tal manera que una participación eficaz de todos los actores de la cadena de suministros como ser fabricantes, distribuidores y tienda al detalle mejora la atención al cliente y beneficia igualmente a todos los eslabones.

Pastor (2010) afirma:

Los riesgos, y las malas prácticas derivadas del desconocimiento o una mala gestión de los riesgos, pueden dañar la reputación de una marca. La empresa tiene más riesgos reputacionales cuanto más conocidas sean sus marcas. Ahora bien, los consumidores no diferencian entre la marca y sus productores; entre la empresa y los proveedores que trabajan para ella siendo parte de su cadena de suministro.

La organización y la implementación de la cadena de suministros en una empresa es fundamental para el desarrollo y el éxito de la misma, ya que de esta forma se pueden establecer modelos de diferenciación, lo que puede atraer más clientes.



**Figura 7. Estrategias Genéricas de Valor Agregado.**

Se refiere a organizar la cadena de suministro con el fin de responder a la demanda de segmentos específicos del mercado, con el incremento de clases de productos para la oferta. Los consumidores de la clase media urbana en los mercados emergentes están demandando constantemente nuevos productos alimenticios y servicios, colocando nuevas formas de demanda a los proveedores de estos productos, las cadenas de producción se diferenciarán con el fin de satisfacer diferentes demandas de distintos consumidores para productos variados. (Acero, M. 2006).

Esto puede incrementar los ingresos y la clientela de una organización, simplemente por organizar de la forma adecuada y así mismo el utilizar estrategias de diferenciación.

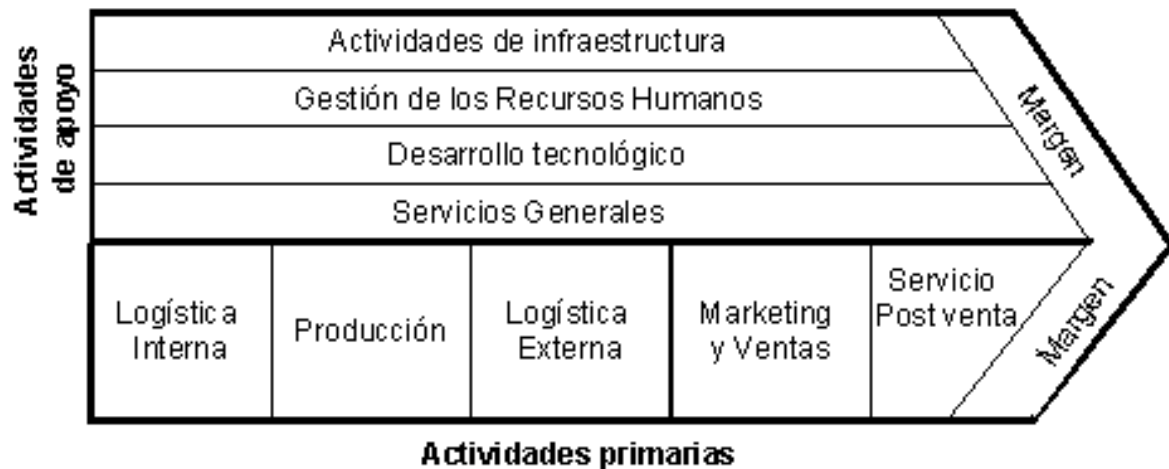
Las empresas mediante su cadena de suministros se motivan a crear valor y diseñar una ventaja competitiva sobre sus competidores. Las empresas funcionales normales no controlan su cadena de suministros desde la fabricación de la materia prima hasta el cliente final, pero se podría generar una oportunidad y una ventaja competitiva sobre sus clientes (Ballou, 2004).

Michael Porter (2012) Refiere:

En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros en cadena de suministros.”(p.2).

Es por esto que se ha detectado el valor que el tener una buena organización en la cadena de suministros es un aspecto sumamente importante a la hora de lograr una competencia eficaz en el mercado en que se compete.

## La Cadena de Valor de Porter



Gant, Robert M. (2004, 4ª edición). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. THOMSON\_CVITAS, p. 192

Figura 8. Cadena de Valor de Porter.

Acosta (2012) Afirma:

Los gerentes inteligentes reconocen dos cosas importantes. Primero, piensan en la cadena de su suministros como un todo, todos los enlaces que se involucran en la administración del flujo de productos, servicios, información y fondos desde el proveedor de su proveedor hasta el cliente de su cliente. Segundo, buscan continuamente resultados tangibles, con foco en crecimiento en ventas, utilización de activos y reducción de costos.



Sin embargo es importante mantener siempre la calidad y el servicio al cliente en los estándares más altos posibles, buscando así mantener satisfecho al cliente en todo sentido.

En la actualidad uno de los objetivos más buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente.

La demanda independiente es aquella que se ve influenciada por condiciones de mercado que se encuentran fuera de control de las operaciones, la demanda dependiente es aquella que se relaciona con la demanda de otro artículo y que no se determina en forma independiente por el mercado (Schroeder, 1983).

Ahora es importante también buscar formas de desarrollar el crecimiento de la organización. Una de estas formas puede ser el abrir nuevas instalaciones en diferentes sectores para incrementar las ventas mediante la búsqueda de nuevos sectores en el mercado.

Christopher (1994) afirma:

Crecer en los negocios, extendiendo sus mercados mientras al tiempo que busca una reducción de los costes a través de la escala económica en las compras y la producción, y a través de operaciones de fabricación y montaje enfocadas.

Así mismo Martínez, M (2013) menciona que:

Una de las ramas de esta actividad que es de fundamental importancia en proporcionar a empresas una ventaja falta la definición del enlace competitiva es la logística integral, es decir, actividades encaminadas a planificar, implementar y controlar el flujo de efectivo de costos.

Para implementar este nuevo enfoque en las empresas es necesario obtener la mayor rapidez de flujo de los productos y el mínimo de costos operacionales.

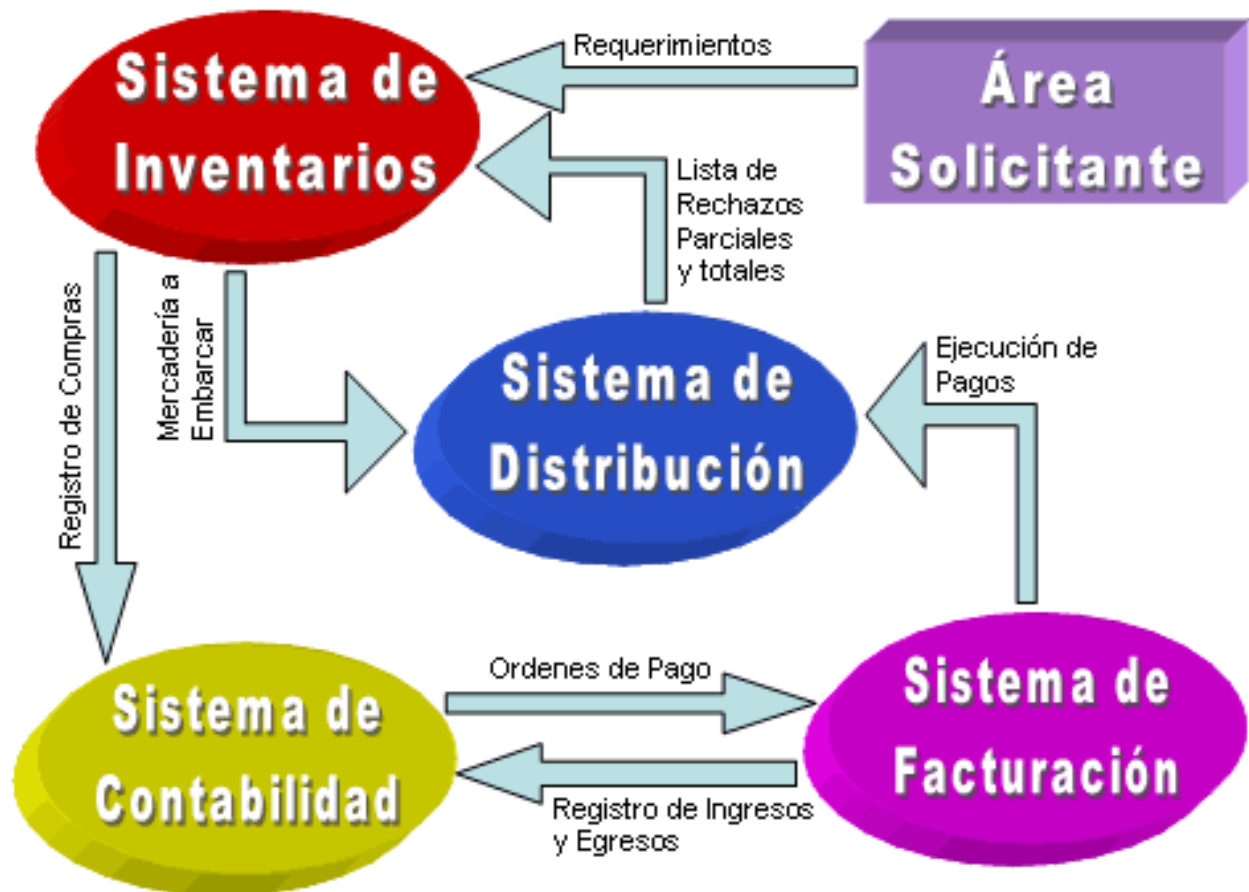
Con todo esto se genera la necesidad de acortar procesos y el utilizar solamente los procedimientos necesarios para operar dentro de la organización, siempre y cuando estos no afecten la calidad del producto final o así mismo la atención que se le ofrece al cliente y los proveedores.

Todo sistema logístico tiene una combinación del flujo de información y del flujo de materiales entre cliente y proveedor. En el flujo de materiales descendiente de productos y servicios, es decir, compras, aprovisionamiento, almacenaje, fabricación, transporte, distribución. A comparación con el de flujo este es un sistema descendiente de información, que a partir de las provisiones de venta y los pedidos, permite decidir que producto en qué cantidad, donde y en qué momento son necesario, es decir, los programas de aprovisionamiento, fabricación y distribución para que de esta manera sea fácil hacer los pedidos o las ordenes a los proveedores.

Serra, D. (2005) nos afirma que:

En la actualidad la competitividad es generalmente analizada desde dos ámbitos interrelacionados: el macroeconómico (el de la nación) y el microeconómico (el de la empresa). En ambas esferas la preocupación central es doble: primero, identificar qué factores pueden determinar una posición competitiva favorable y, segundo, establecer una estrategia que conduzca a ello. Hacia una ventaja competitiva en el nuevo contexto de una economía global, las empresas relacionadas con la producción de un bien o servicio deben tener una actitud proactiva mediante la instrumentación de estrategias de colaboración que permitan desarrollar y aplicar una logística integral para incrementar la creación de valor en el negocio.

A través de la ventaja competitiva que se genera, las estrategias dentro de la cadena de valor del negocio consolidan la logística integral, cuyo resultado final de todas esas actividades es la creación de valor. Las ventajas competitivas resultan principalmente de una rápida innovación y mejoramiento continuo; no es permanente, ésta puede perderse si la empresa se estanca tecnológicamente o en la mejora continua.



**Figura 9. Sistema de Distribución Empresarial.**

Paloma (2001):

Las contribuciones de la logística comercial internacional en la competitividad se centran en el servicio al cliente, la administración estrategia de los tiempos, la integración organizacional y las condiciones que genera la globalización.

## **2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **AGROPECUARIA**

Adjetivo de la Agricultura y la Ganadería o relacionado con ellas. (SEMA, 2007)

### **AUTOMATIZACIÓN**

Ampliación de máquinas o de procedimientos automáticos en la realización de un proceso o en una industria. (Banegas, 2012)

### **CADENA DE SUMINISTROS**

Subsistema localizado dentro del sistema organizacional que comprende la planificación de actividades que se involucran en la búsqueda, integración y transformación de los productos en una organización. (Sevilla, 2009)

### **CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

Son las vías elegidas por una empresa que un producto recorre desde que es creado hasta que llega al consumidor final. (Giraldez, 2014)

### **ESLABÓN**

Elemento que sirve de enlace y relación en una serie de cosas. (Romero, 2014)

### **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

Es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia. (Bermudez, 2014)

### **INDUSTRIA AGROPECUARIA**

Parte del sector primario compuesta por el sector Agrícola y el sector Ganadero o pecuario. (Fonseca, 2000)

## **INVENTARIO FÍSICO**

Proceso por el cual se cuenta manualmente el número total de unidades de cada producto en su bodega en un momento determinado. (Snow, 2010)

## **LAPSO DE REABASTECIMIENTO**

Tiempo que transcurre desde que se piden nuevos insumos hasta que se reciben y estén listos para utilizarse. (Snow, 2010)

## **LOGÍSTICA**

Parte de la gerencia de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla los flujos de distribución, ya sea con el cliente o hacia el proveedor para que sean eficientes o eficaces, así como el almacenamiento de productos, los servicios y la información relacionada entre el punto de partida y el punto de consumo, todo esto a fin de responder las exigencias de los clientes. (CPGCS, 2011).

## **MANUAL LOGÍSTICO**

Guía práctica para la gerencia de cadenas de suministros de productos en general. (Snow, 2010)

## **PLAN DE ACCIÓN**

Plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, se constituye como un tipo de guía que provee una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. (Fonseca, 2000)

## **PROCESO**

Conjunto de actividades planificadas que implica la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente planificado. (Snow, 2010)

## **PROVEEDORES**

Entidad de diverso orden que presta un servicio a otra. (Sevilla, 2009)

## **REABASTECIMIENTO**

Es una operación que consiste en contar nuevamente con un stock completo para evitar las situaciones de faltas de existencias. (Vermorel, 2012)

## **REESTRUCTURACIÓN**

Cambiar la forma en que algo está estructurado o darle una nueva estructura. (Collins, 2006).

## **SERVICIO AL CLIENTE**

Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un ente con el propósito de brindarle al cliente el producto ofrecido por la misma en el momento y lugar adecuado, asegurando el correcto uso del producto. (Banegas, 2012)

## **SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS**

Informa al responsable del manejo de existencias, cuando hacer pedidos, la cantidad que se debe solicitar y como mantener un nivel de existencias de inventario adecuados para todos los productos a fin de evitar desabastecimientos y sobreabastecimientos. (Snow, 2010)

## **SUMINISTROS**

Acción brindar o proporcionar un objeto o cosa que otra parte necesita. (Sevilla, 2009).

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

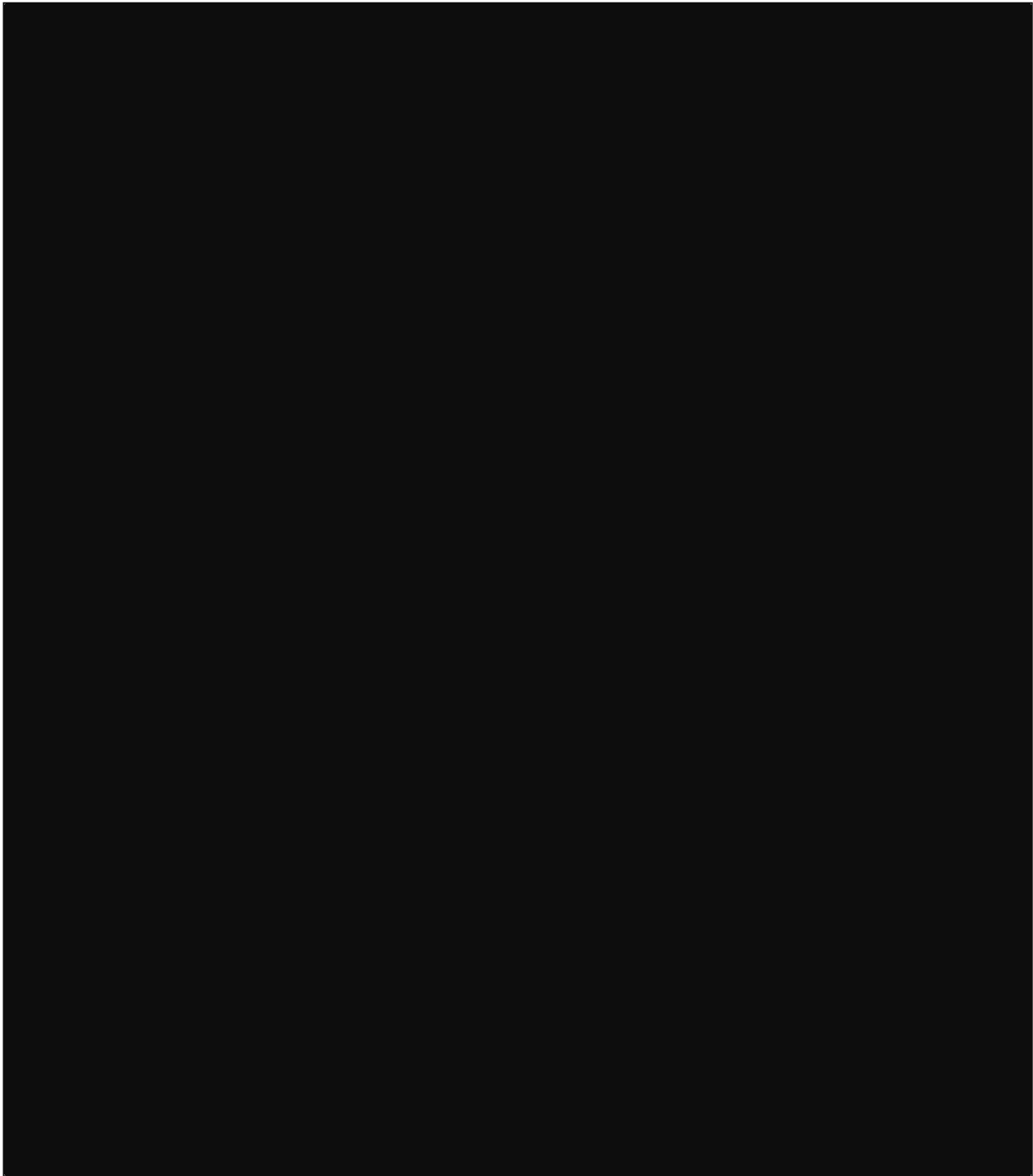
Una vez desarrollada el enfoque teórico, es necesario determinar la metodología de la investigación a utilizar. Esta implica el alcance de la misma, tipo de enfoque, método, diseño, instrumentos y fuentes de información que serán necesarios para llevar a cabo la investigación. La metodología de investigación sirve de guía, ya que determina que se utilizará para poder recabar información valiosa y como se hará.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA**

La metodología de utilizada en el proyecto fue Enfoque cuantitativo explicativo, ya que se buscó indagar en el porqué de los hechos mediante el establecimiento de causas-efectos. (Morales, 1994). La técnica de investigación utilizada fue la encuesta, aplicada a las empresas agropecuarias de San Marcos de Colón y los clientes de dichas empresas. El alcance de la investigación está enmarcado en las 4 agropecuarias ubicadas en San Marcos de Colón. El análisis de datos fue realizado por tabulación de encuestas y diseño de graficas de barras y pastel para visualizar las respuestas de los propietarios de las agropecuarias. La aplicación de encuestas como método de análisis de datos fue seleccionada debido a la importancia de la recolección de datos de propietarios de las agropecuarias y sus opiniones respecto a al diseño de la cadena de suministros y la iniciativa de mejorar su comunicación y relaciones con proveedores y clientes, de tal manera que su opinión y respuestas fueron las bases principales para realizar esta investigación.

### 3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz Metodológica.

A large black rectangular area covering the majority of the page, indicating that the content of the table has been redacted.



### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

#### VARIABLES

#### VARIABLES INDEPENDIENTES

- Buena administración de la cadena de suministros.
- Alto interés por parte de los propietarios.
- Confianza de los propietarios hacia proveedores.
- Buena comunicación con los proveedores y clientes.

#### INDICADORES

- Administración de propietarios.
- Interés de empleados.
- Relaciones con proveedores.
- Relaciones con clientes.
- Horarios de atención.
- Número de proveedores.
- Grado de satisfacción de clientes.

#### VARIABLE DEPENDIENTE

- Implementación e Innovación de la Cadena de suministros de AGROPORT.

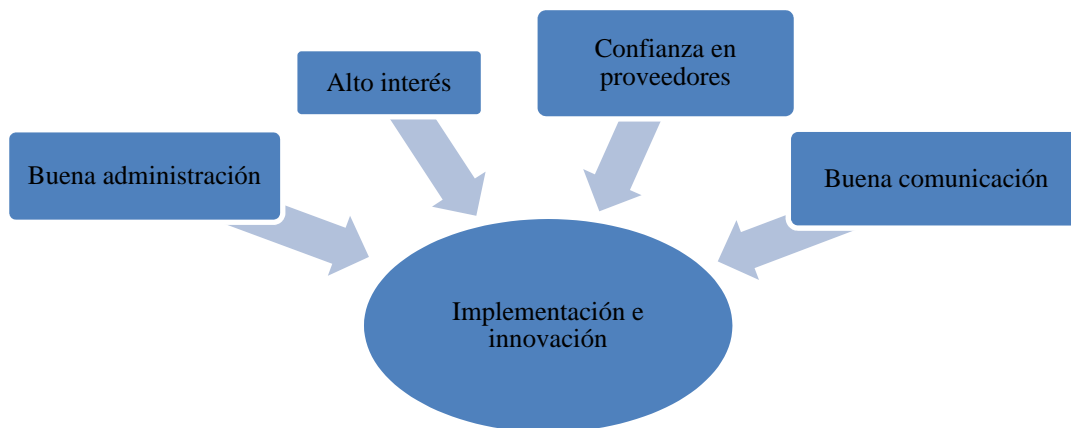


Figura 10. Variable Independiente y dependiente.

### **3.1.3 HIPÓTESIS**

La buena administración de las agropecuarias de San Marcos de Colón se asocia a buenas relaciones con clientes y con proveedores.

### **3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología investigación utilizada fue el enfoque cuantitativo explicativo, se aplicó un instrumento para realizar el análisis de resultados a los empleados y clientes para relacionar las variables de la investigación, la cual se obtuvo mediante el análisis de la información recolectada de los empleados y clientes de las agropecuarias de San Marcos de Colón.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Identificación del problema.
2. Planteamiento del problema.
3. Objetivo General
4. Objetivos Específicos.
5. Marco Teórico.
6. Metodología de la investigación.
7. Análisis y Resultados.
8. Aplicabilidad.

#### **3.3.1 POBLACIÓN**

La población está conformada por 100 empleados y 100 clientes de las empresas agropecuarias de la ciudad de San Marcos de Colón detalladas a continuación:

- Agropecuaria Agroport.
- Agropecuaria El Chagüiton.
- Agropecuaria Barralaga.
- Agropecuaria Vidal.

### **3.3.2 MUESTRA**

La muestra seleccionada para enfoque de la investigación es la agropecuaria AGROPORT, ubicada en San Marcos de Colón. En la cual se utilizó como muestra el 50% de la población, 50 empleados de las agropecuarias y 50 clientes de las mismas.

### **3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad se obtuvo mediante el análisis de la opinión de 100 personas, siendo estas 50 los clientes y 50 empleados (Propietarios, despachadores, recepcionistas y vendedores) de las 4 agropecuarias ubicadas en la ciudad de San Marcos de Colón.

### **3.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS APLICADAS**

Las técnicas e instrumentos utilizados se seleccionaron de acuerdo al enfoque cuantitativo explicativo descrito en la metodología de investigación.

#### **3.4.1 INSTRUMENTOS**

El instrumento aplicado fueron 2 encuestas, una aplicada a los clientes que visitan las agropecuarias de San Marcos de Colón y el segundo fue aplicada a los empleados de las agropecuarias entre ellos los propietarios, despachadores, recepcionistas y vendedores, que son los empleados que tienen más contacto con los clientes y proveedores, las preguntas constan de (2) preguntas abiertas y cerradas, múltiples, escalas de calificación para cada encuesta como ser el grado de interés de los propietarios de las Agropecuarias, la atención de los proveedores para la empresa, tipos de clientes que más los visitan, considera mal funcionamiento en la cadena de suministros por los empleados, en el caso de la encuesta a clientes se utilizaron preguntas abiertas, múltiples, escalas de calificación y preguntas demográficas, grado de satisfacción de los clientes respecto a las agropecuarias, horarios de atención preferidos, agropecuaria de su preferencia etc.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información utilizadas para realizar la investigación del análisis de la situación actual de la cadena de suministros de la industria agropecuaria en San Marcos de Colón.

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.**

Las fuentes primarias utilizadas en la investigación fueron las opiniones y respuestas por los propietarios, despachadores, vendedores, recepcionistas y clientes de la industria agropecuaria de San Marcos de Colón, información recolectada de las agropecuarias como ser formatos, pedidos a proveedores y facturación a clientes.

#### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.**

Las fuentes secundarias utilizadas fueron libros de texto de logística y cadena de suministros, artículos y documentos de internet y publicaciones relacionadas a la cadena de suministros y logística.

#### **3.5.3 LIMITANTES DEL ESTUDIO.**

Restricciones de tiempo debido a la visita de la ciudad de San Marcos de Colón, algunos accesos a información confidencial por parte de las agropecuarias.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTO APLICADO A EMPLEADOS.

Tabla 2. Puesto de la empresa.

		¿Cuál es su puesto en la empresa?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Propietario	8	16.0	16.0	16.0
	Vendedor	12	24.0	24.0	40.0
	Despachador	25	50.0	50.0	90.0
	Recepcionista	5	10.0	10.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

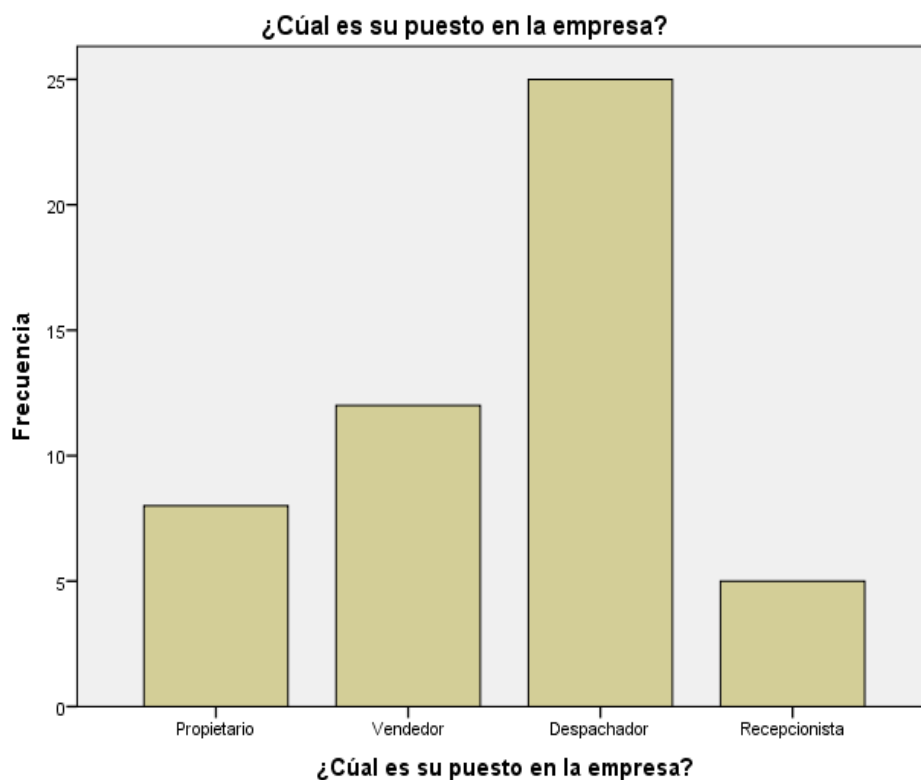


Figura 11. Puesto en la empresa agropecuaria.

La mayoría de los empleados de las agropecuarias de San Marcos de Colón, son despachadores y son empleados que están muy en contacto con los procesos de la cadena de suministros, hoy en día las agropecuarias de la pequeña ciudad de San Marcos de Colón funcionan de una manera centralizada, ya que los propietarios son los

jefes y el personal se vuelve multiuso ya que pueden realizar todas las labores en la empresa y muchos de ellos lo hacen diariamente, eso debido a que son pequeñas empresas que crecen sin ninguna organización ni administración. De tal manera que todos los colaboradores de la empresa conocen muy bien los procesos que se realizan y cuáles son los riesgos en el funcionamiento de la cadena de suministros que actualmente se realiza en dichas empresas. Los propietarios se conforman por dueños, conyugues de los dueños, hijos de los dueños por lo tanto estas empresas son 100% familiares y originarias del municipio.

**Tabla 3. Sucursales en su empresa.**

¿Cuántas sucursales tiene su empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	34	68.0	68.0	68.0
	2	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Figura 12. Sucursales en su empresa.**

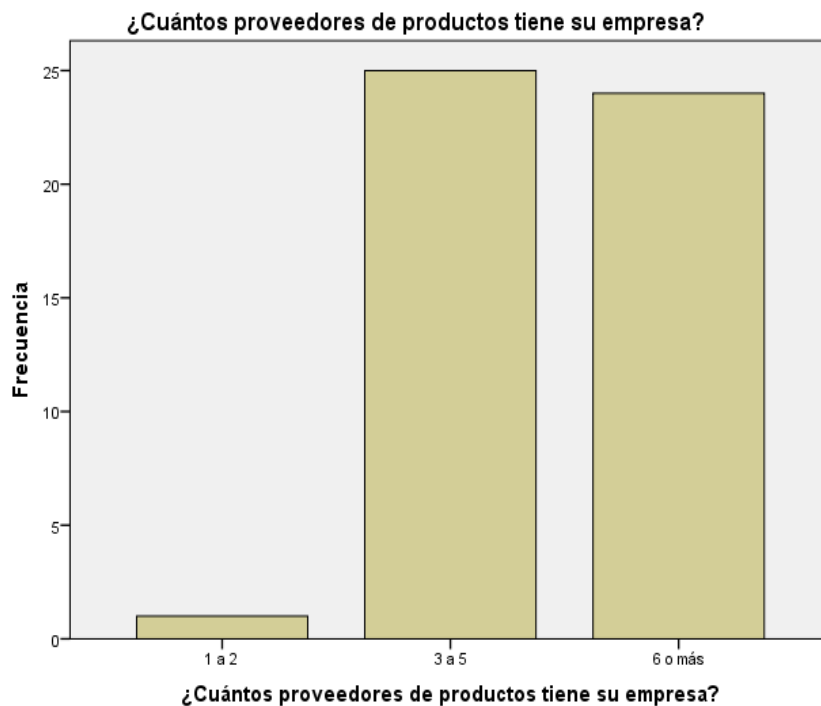
Las agropecuarias de San Marcos de Colón son 4 de las cuales 3 tienen solamente (1) sucursal en el país, en caso de AGROPORT tiene (2) sucursales ubicadas en San

Marcos de Colón, una en el centro de la ciudad y la otra en la salida a la ciudad, en San Marcos de Colón, la agroindustria es la principal fuente de ingresos ya se rige por la ganadería y agricultura. Como antes mencionado, las agropecuarias de San Marcos de Colón son empresas familiares de estas solo una de las agropecuarias incursiona en el mercado internacional ya que exporta a Nicaragua, próximamente a El Salvador y con una nueva sucursal de distribución en Comayagua, Comayagua. De todos los propietarios solo una agropecuaria cuenta dueños universitarios y con conocimientos administrativos de emprendimiento de negocios.

**Tabla 4. Número de proveedores en la empresa.**

**¿Cuántos proveedores de productos tienen su empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1 a 2	1	2.0	2.0	2.0
3 a 5	25	50.0	50.0	52.0
6 o más	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

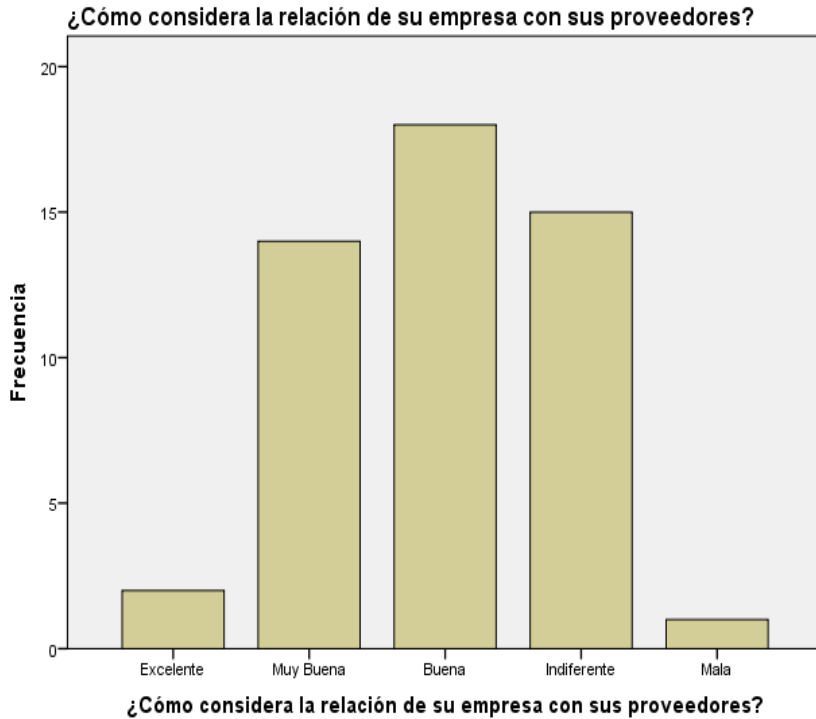


**Figura 13. Número de proveedores en la empresa.**

Los proveedores de productos de las agropecuarias como ser Bayer, Atlántica Agrícola, Syngenta, Seminis y Calox son algunos de los proveedores que distribuyen sus productos en las agropecuarias de San Marcos de Colón, con muchas líneas de productos, según los datos arrojados las agropecuarias de San Marcos de Colón cuentan con más de 3 proveedores de productos y sus líneas entre ellas semillas, insecticidas, fertilizantes etc., esto debido a falta de espacio de las bodegas, la competencia en la ciudad y los altos precios de algunos de los productos como ser Bayer ya que son productos de calidad y que por lo general son más caros que los demás proveedores.

**Tabla 5. Relación empresa con proveedores.**

¿Cómo considera la relación de su empresa con sus proveedores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	2	4.0	4.0	4.0
	Muy Buena	14	28.0	28.0	32.0
	Buena	18	36.0	36.0	68.0
	Indiferente	15	30.0	30.0	98.0
	Mala	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0		



**Figura 14. Relación empresa con proveedores.**

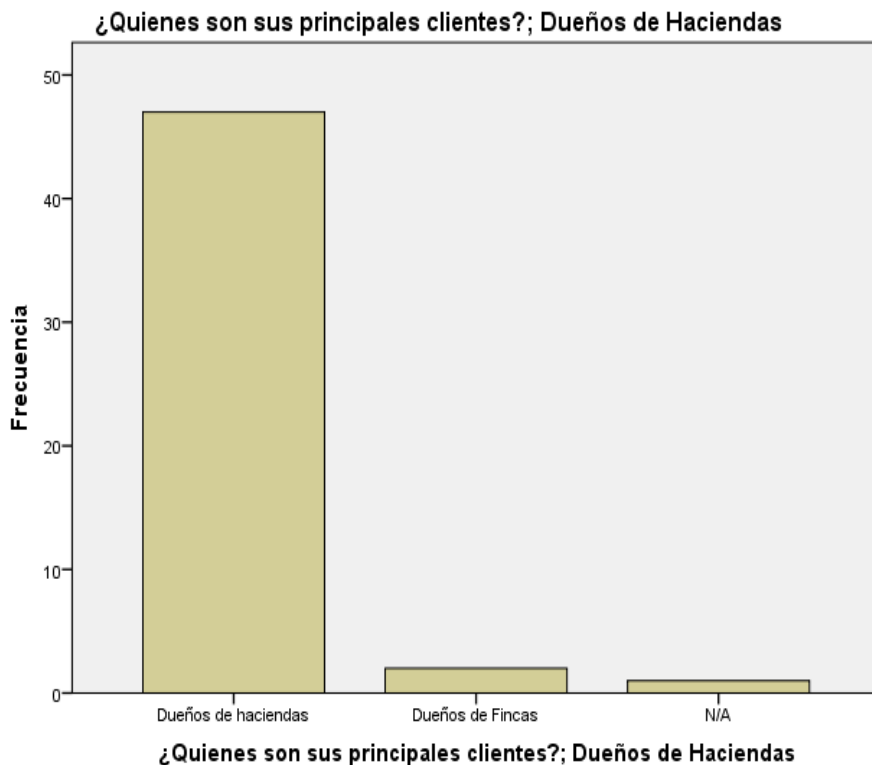


En las agropecuarias de San Marcos de Colón según los datos cuentan con más de 3 proveedores en promedio, por lo tanto ellos tienen contacto con muchas gamas de productos en el mercado, la relación con los proveedores es básica y debe mejorar para todas las empresas. Las agropecuarias deben buscar una relación con sus proveedores de largo plazo, ya que estas pueden dar oportunidades de negocio, al momento de resolver problemas y crear soluciones. Frecuentemente en este tipo de empresas las relaciones con proveedores se vuelven amistosas ya que con pocos proveedores los propietarios tienen una confianza y relaciones estrechas con sus socios externos.

**Tabla 6. Principales clientes.**

**¿Quiénes son sus principales clientes?; Dueños de Haciendas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dueños de haciendas	47	94.0	94.0	94.0
	Dueños de Fincas	2	4.0	4.0	98.0
	N/A	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

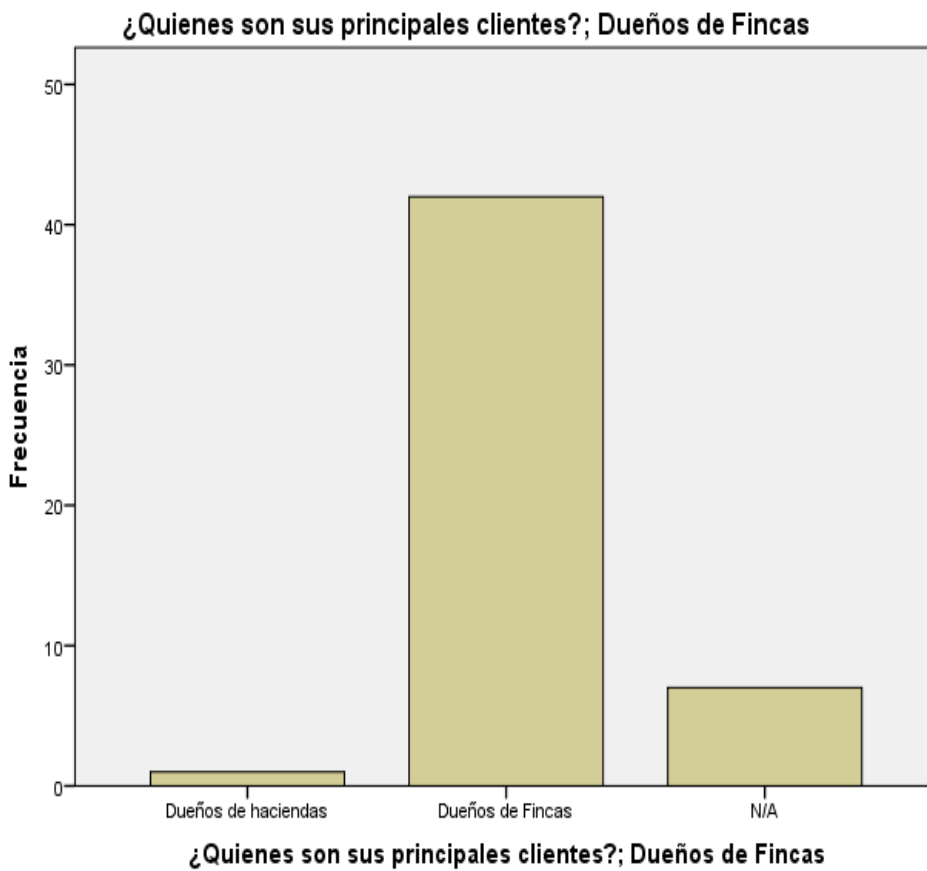


**Figura 15. Principales Clientes.**

**Tabla 7. Principales clientes.**

**¿Quiénes son sus principales clientes?; Dueños de Fincas**

		Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Dueños de haciendas	1	2.0	2.0
	Dueños de Fincas	42	84.0	86.0
	N/A	7	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0



**Figura 16. Principales clientes.**

**Tabla 8. Principales clientes.**

**¿Quiénes son sus principales clientes?; Vendedores de café**

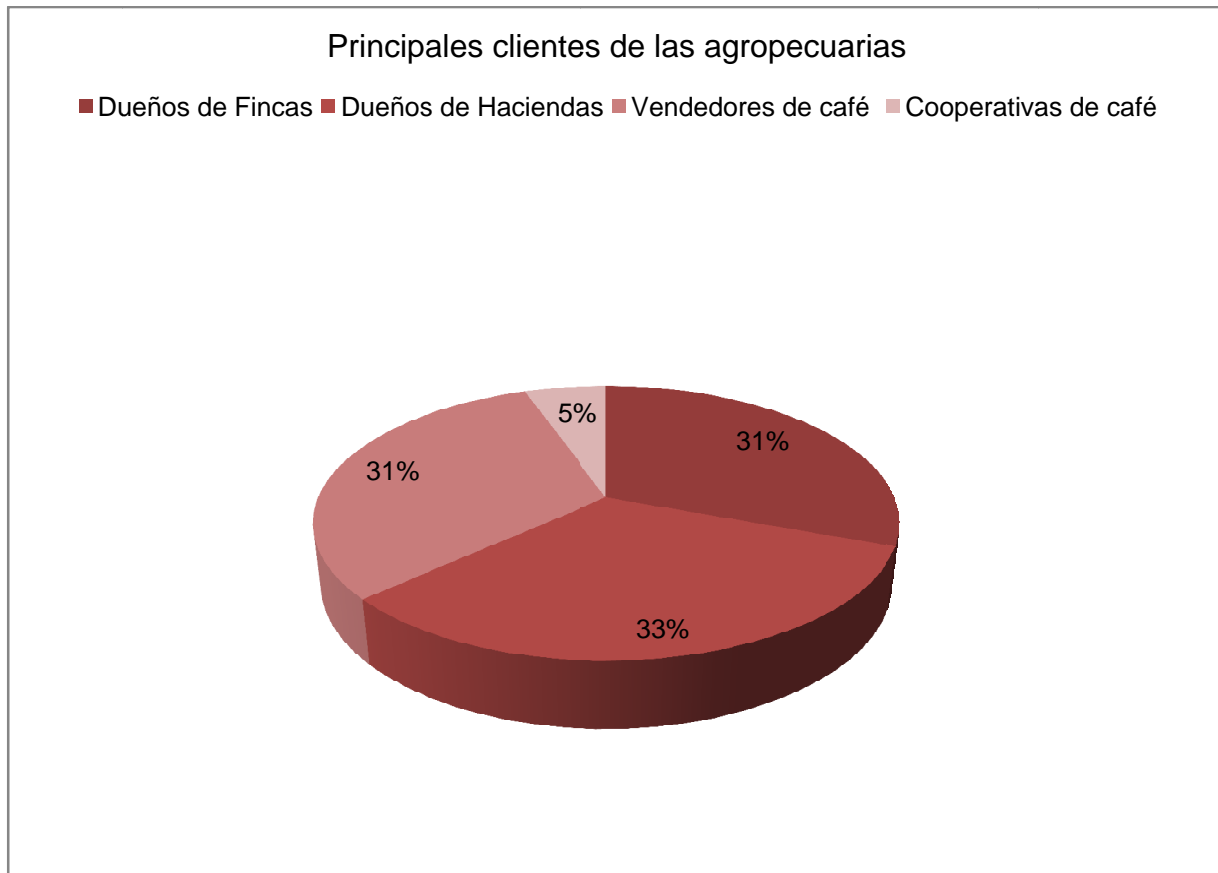
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dueños de Fincas	1	2.0	2.0	2.0
	Vendedores de café	46	92.0	92.0	94.0
	N/A	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Figura 17. Principales Clientes.**

Los clientes más importantes de las agropecuarias de San Marcos de Colón son los dueños de haciendas, fincas y vendedores de café de la ciudad y alrededores, ya que los clientes de las agropecuarias, la mayoría no viven en el casco urbano, son clientes rurales que tienen sus fincas y haciendas afuera de la ciudad. Estos clientes compran mercadería muchas veces en grandes cantidades como semillas, concentrado para ganado, insecticidas para cultivos etc. Estos productos son muy utilizados y se compran

generalmente en la temporada de cosecha en el caso de los productos de los cultivos. Los tipos de clientes dueños de haciendas y fincas tienen distintos ingresos y existen algunos que cuentan con pequeñas hectáreas de tierras que compran en menor cantidad, los cuales también son muy importantes para las empresas. Algunos clientes de las agropecuarias basan su preferencia por relaciones amistosas con los propietarios y por motivo de antigüedad con la empresa.



**Figura 18. Principales Clientes de las Agropecuarias.**

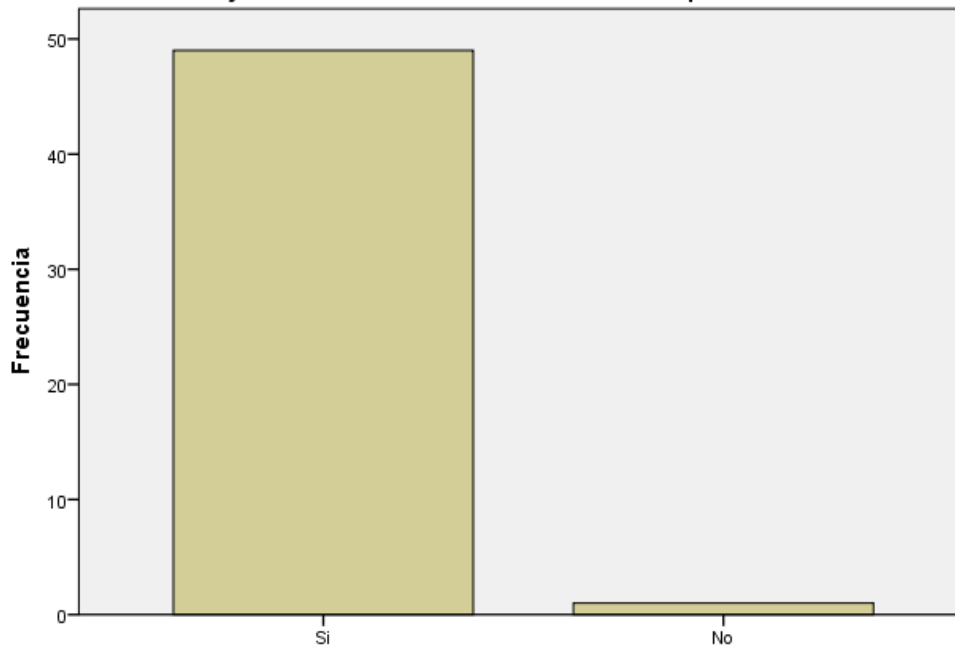
En la grafica previa, se observa que la mayoría de los clientes de las agropecuarias de San Marcos de Colón son los dueños de haciendas y de fincas en esta zona, por lo tanto una alta cantidad de estos clientes son personas con altos ingresos económicos y fuertes compras, lo que genera una brecha en el mercado, generando una oportunidad para ingresar de una forma agresiva a la misma. Algunos de los clientes de las agropecuarias son los vendedores de café, que estos lo cultivan y lo venden al por mayor y son compradores fuertes de productos para cuidar cultivo de café.

**Tabla 9. Falta de interés de propietarios.**

**¿Considera que los propietarios tienen falta de interés en relación al mejoramiento de las actividades de la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	49	98.0	98.0	98.0
	No	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**¿Considera que los propietarios tienen falta de interés en relación al mejoramiento de las actividades de la empresa?**



**¿Considera que los propietarios tienen falta de interés en relación al mejoramiento de las actividades de la empresa?**

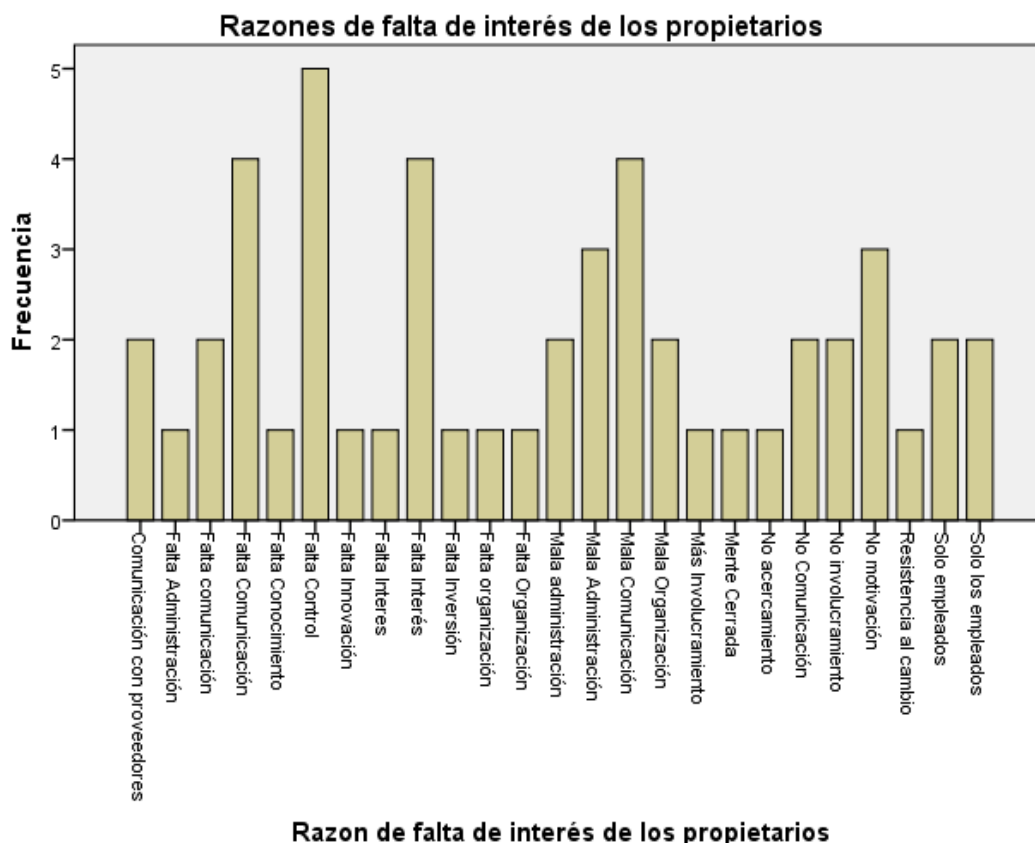
**Figura 19. Falta de Interés.**

**Tabla 10. Razones falta de interés.**

**¿Por qué los propietarios tienen falta de interés?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comunicación con proveedores	2	4.0	4.0	4.0
	Falta Administración	1	2.0	2.0	6.0
	Falta comunicación	2	4.0	4.0	10.0

Falta Comunicación	4	8.0	8.0	18.0
Falta Conocimiento	1	2.0	2.0	20.0
Falta Control	5	10.0	10.0	30.0
Falta Innovación	1	2.0	2.0	32.0
Falta Interés	1	2.0	2.0	34.0
Falta Interés	4	8.0	8.0	42.0
Falta Inversión	1	2.0	2.0	44.0
Falta organización	1	2.0	2.0	46.0
Falta Organización	1	2.0	2.0	48.0
Mala administración	2	4.0	4.0	52.0
Mala Administración	3	6.0	6.0	58.0
Mala Comunicación	4	8.0	8.0	66.0
Mala Organización	2	4.0	4.0	70.0
Más Involucramiento	1	2.0	2.0	72.0
Mente Cerrada	1	2.0	2.0	74.0
No acercamiento	1	2.0	2.0	76.0
No Comunicación	2	4.0	4.0	80.0
No involucramiento	2	4.0	4.0	84.0
No motivación	3	6.0	6.0	90.0
Resistencia al cambio	1	2.0	2.0	92.0
Solo empleados	2	4.0	4.0	96.0
Solo los empleados	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



**Figura 20. Proprietarios falta de interés.**

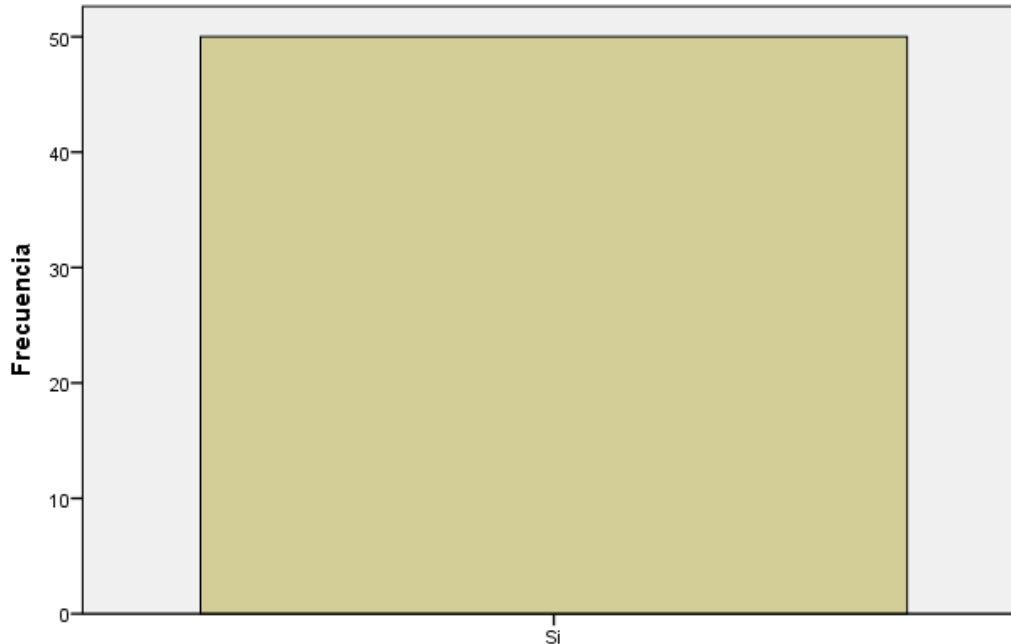
Los propietarios de las agropecuarias de San Marcos de Colón en su gran mayoría no cuentan con un nivel universitario que pueda apoyar las decisiones administrativas de su empresa. Solo (1) propietario cuenta con estudios universitarios, por lo tanto los dueños de estas agropecuarias no tienen un conocimiento acerca de atención al cliente, de inventarios, de relaciones eficaces con proveedores ni motivación de los empleados. La mayoría de los empleados manifestaron que en su empresa existe una falta de control, de comunicación y falta de interés por los propietarios. La mayoría de los dueños de las agropecuarias realizan la toma de decisiones de manera empírica en sus empresas sin ningún conocimiento estadístico ni con mediciones logísticas y de inventarios, de tal manera que muchas veces pueden existir productos vencidos y dañados, o existe la posibilidad de desabastecimiento en la empresa ya que no se realiza un análisis de abastecimientos en las agropecuarias. Los recursos manejados son mediante un sistema de facturación normal que solo refleja información de venta, no refleja información de bodega, ni productos ni inventario disponible o faltante.

**Tabla 11. Mal funcionamiento.**

**¿Considera que existe mal funcionamiento en la cadena de suministros (Logística, compras, cliente final, manufactura, proveedores) de su empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	50	100.0	100.0	100.0

**¿Considera que existe mal funcionamiento en la cadena de suministros (Logística, compras, cliente final, manufactura, proveedores) de su empresa?**



**¿Considera que existe mal funcionamiento en la cadena de suministros (Logística, compras, cliente final, manufactura, proveedores) de su empresa?**

**Figura 21. Mal funcionamiento de la cadena de suministros.**

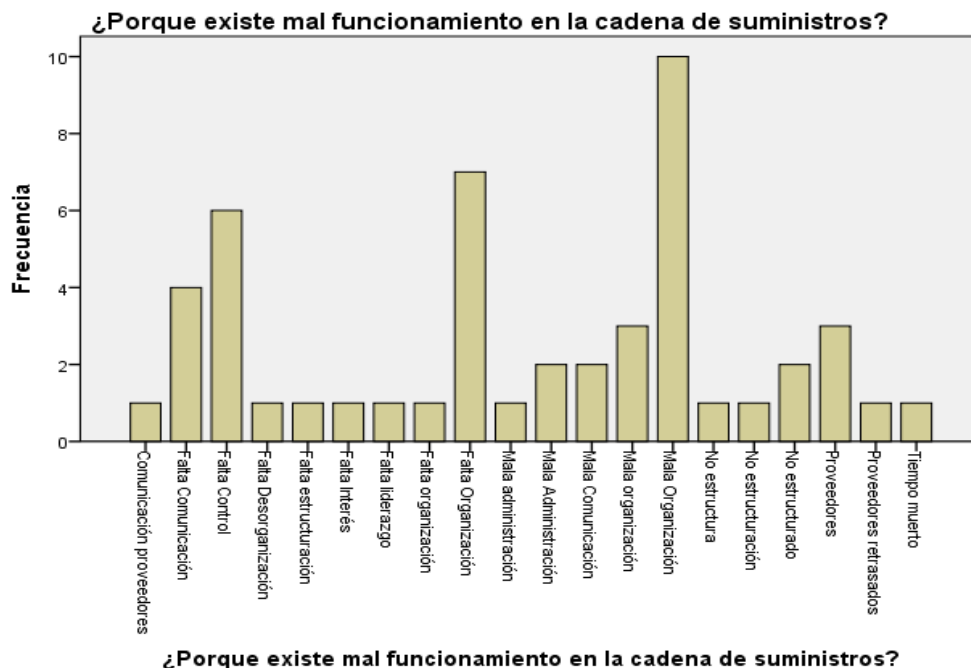
**Tabla 12. Razones mal funcionamiento de la cadena de suministros.**

**¿Por qué existe mal funcionamiento en la cadena de suministros?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comunicación proveedores	1	2.0	2.0	2.0
	Falta Comunicación	4	8.0	8.0	10.0
	Falta Control	6	12.0	12.0	22.0



Falta Desorganización	1	2.0	2.0	24.0
Falta estructuración	1	2.0	2.0	26.0
Falta Interés	1	2.0	2.0	28.0
Falta liderazgo	1	2.0	2.0	30.0
Falta organización	1	2.0	2.0	32.0
Falta Organización	7	14.0	14.0	46.0
Mala administración	1	2.0	2.0	48.0
Mala Administración	2	4.0	4.0	52.0
Mala Comunicación	2	4.0	4.0	56.0
Mala organización	3	6.0	6.0	62.0
Mala Organización	10	20.0	20.0	82.0
No estructura	1	2.0	2.0	84.0
No estructuración	1	2.0	2.0	86.0
No estructurado	2	4.0	4.0	90.0
Proveedores	3	6.0	6.0	96.0
Proveedores retrasados	1	2.0	2.0	98.0
Tiempo muerto	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



**Figura 22. Mal funcionamiento de la cadena de suministros.**

La cadena de suministros de la industria agropecuaria en San Marcos de Colón refleja mal funcionamiento por múltiples factores, la mala organización de los propietarios, empleados y proveedores. El mal funcionamiento de estas empresas se ve reflejado en la atención que reciben sus clientes de acuerdo a los tiempos de entrega que son tardados debido a la mala comunicación con proveedores y mala organización de los mismos en la entrega. Las principales razones según la opinión de los empleados son la mala organización o falta de la misma. Debido a la falta de conocimiento administrativo de los propietarios, falta de interés de los mismos en la mejora de los procesos se manifiesta un mal funcionamiento en toda la cadena de suministros desde las compras que se realizan empíricamente y los tiempos de entrega largos que tienen las empresas.

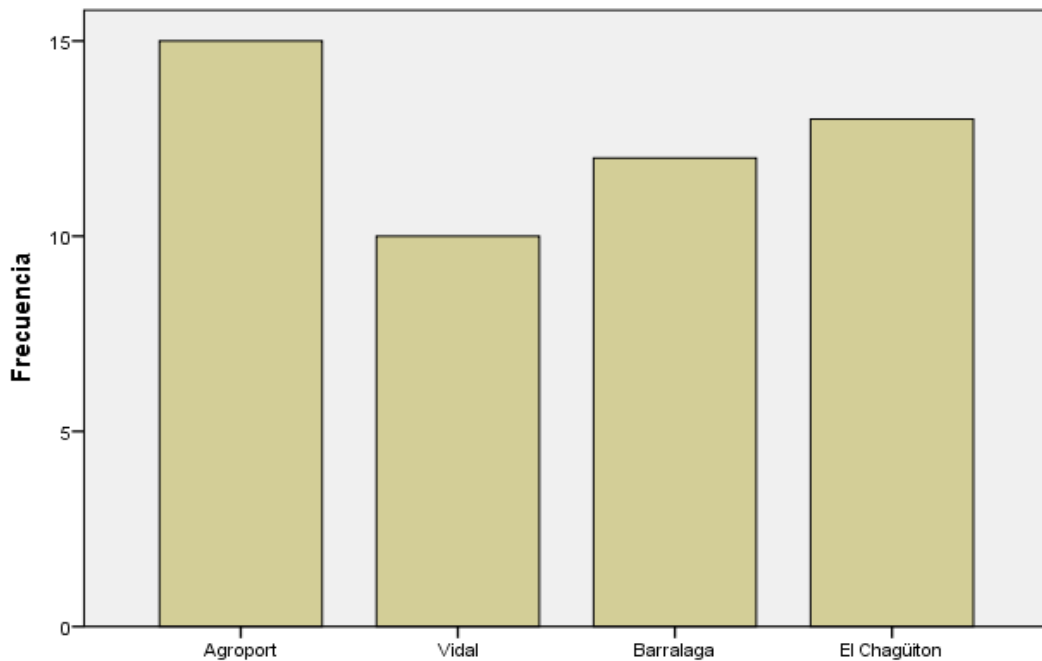
## 4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTO APLICADO A CLIENTES.

Tabla 13. Agropecuarias más visitadas.

¿Cuál de las siguientes agropecuarias es la que más visita y de su preferencia en San Marcos de Colón?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agroport	15	30.0	30.0	30.0
	Vidal	10	20.0	20.0	50.0
	Barralaga	12	24.0	24.0	74.0
	El Chagüiton	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

¿Cuál de las siguientes agropecuarias es la que más visita y de su preferencia en San Marcos de Colón?



¿Cuál de las siguientes agropecuarias es la que más visita y de su preferencia en San Marcos de Colón?

Figura 23. Agropecuarias más visitadas.

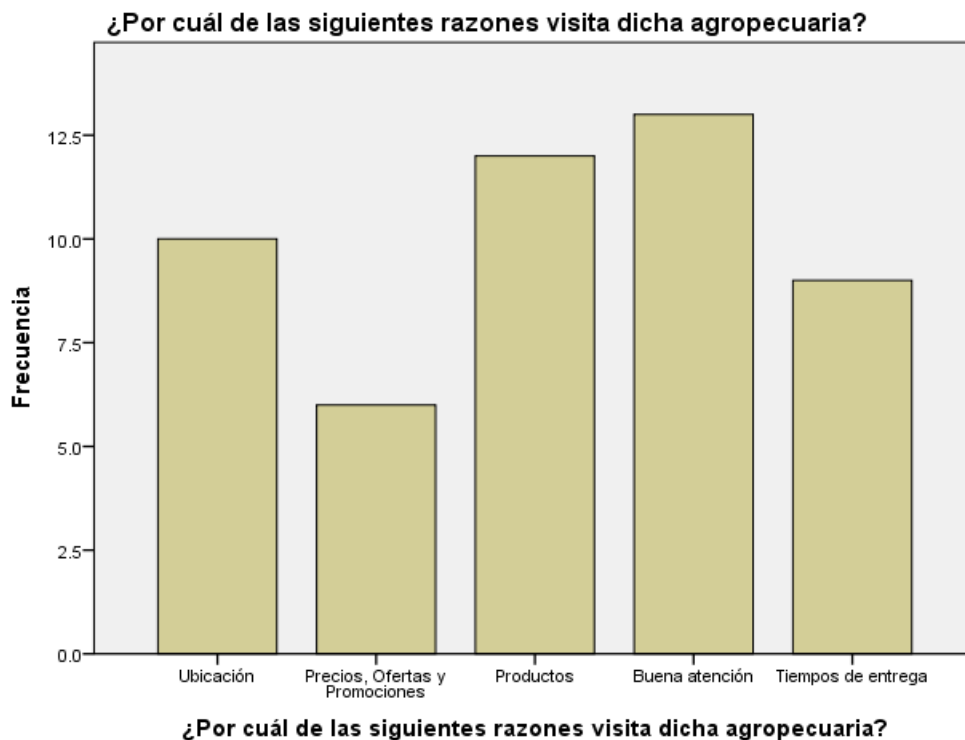
Todas las agropecuarias de San Marcos de Colón son muy visitadas por los habitantes de la ciudad y los habitantes que viven en la zona rural, ya que la agricultura y ganadería son los principales bases de la economía en el municipio. Debido a las fuertes relaciones que tienen los clientes con los propietarios, las agropecuarias cuentan con un excelente tráfico de personas. Pero para poder mejorar sus ganancias y mejorar sus ingresos las agropecuarias necesitan no solo mantener a sus clientes

felices sino que atraer nuevos clientes, tanto clientes de Choluteca, Nicaragua y zonas cercanas a San Marcos de Colón debido a la cercanía y a la gran agricultura y ganadería de la zona. Muchas relaciones que tienen los propietarios con los clientes son amistosas y por antigüedad, ya que muchas agropecuarias tienen años de estar operando en San Marcos de Colón.

**Tabla 14. Razones de visita de agropecuarias.**

**¿Por cuál de las siguientes razones visita dicha agropecuaria?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ubicación	10	20.0	20.0	20.0
	Precios, Ofertas y Promociones	6	12.0	12.0	32.0
	Productos	12	24.0	24.0	56.0
	Buena atención	13	26.0	26.0	82.0
	Tiempos de entrega	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



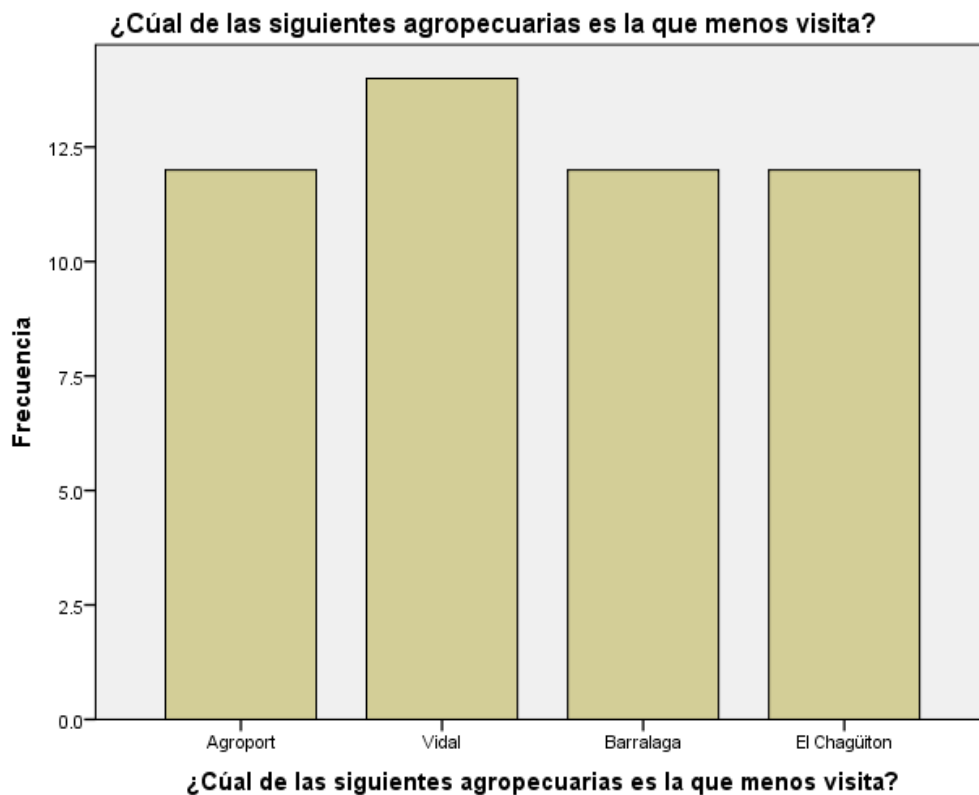
**Figura 24. Razones de visita agropecuarias.**

Los clientes de las agropecuarias de San Marcos de Colón, basan su compra en las relaciones amistosas que tienen con los propietarios y empleados de la empresa. San Marcos de Colón cuenta con 20,505 habitantes, de los cuales 57.1% viven en zonas rurales, y son dedicados a la agricultura y ganadería, una de las variables estudiadas es la importancia que los clientes tienen con la ubicación de la agropecuaria, ya que casi todas están ubicadas en el mercado municipal de la ciudad y cerca de los transportes públicos de la zona, por lo tanto los habitantes de la zona rural pueden realizar sus compras de manera más fácil y accesible. Este es un punto muy importante, ya que los habitantes en las zonas rurales realizan sus compras de víveres en el mercado municipal y deciden realizar sus compras en la agropecuaria para sus cultivos y comida, medicamentos para sus animales domésticos. La variable que salió menos seleccionada fue precio, ofertas y promociones, ya que en las agropecuarias de San Marcos de Colón no utilizan ese método de promociones solamente cuando un proveedor realiza regalos a los propietarios y estos realizan pequeñas promociones a sus clientes.

**Tabla 15. Agropecuarias menos visitadas.**

**¿Cuál de las siguientes agropecuarias es la que menos visita?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agroport	12	24.0	24.0	24.0
	Vidal	14	28.0	28.0	52.0
	Barralaga	12	24.0	24.0	76.0
	El Chagüiton	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



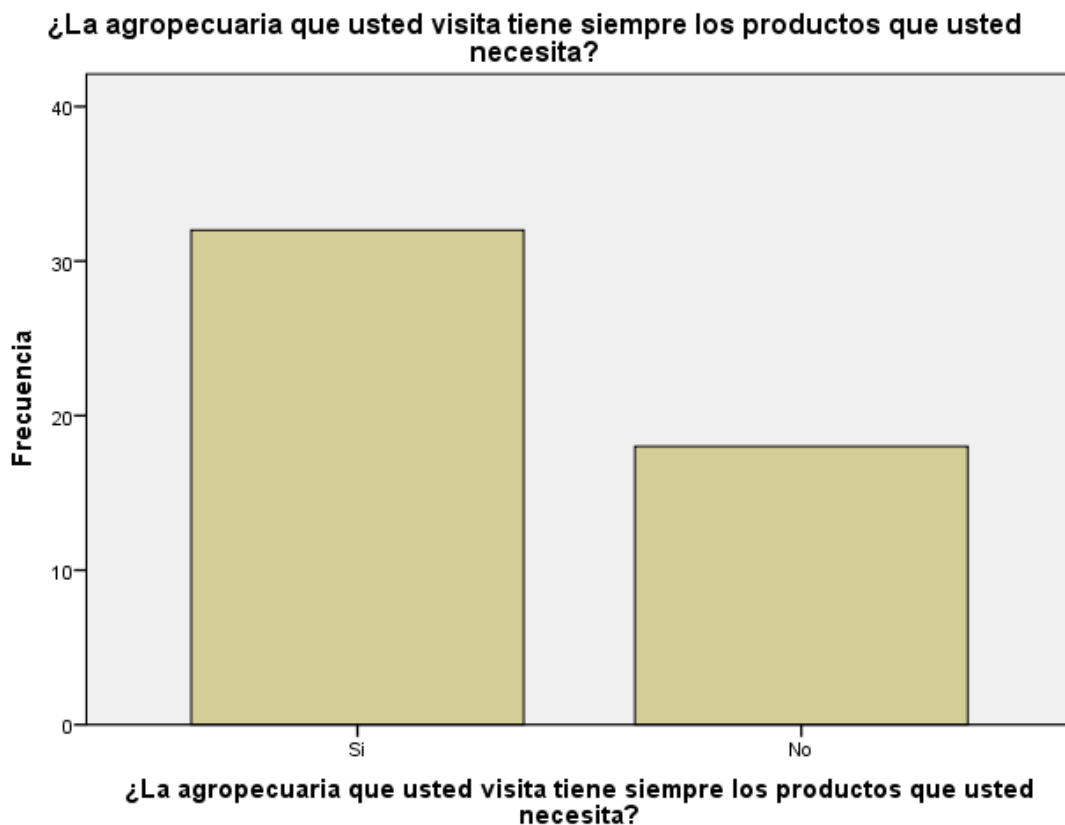
**Figura 25. Agropecuarias menos visitadas.**

Las agropecuarias así como su preferencia de visita que es constante entre todas las agropecuarias, así es la variable menos visitada, todas están en el mismo rango, por lo tanto se puede concluir que las agropecuarias ofrecen sus servicios en el mismo nivel, y que sus precios no varían entre una agropecuaria y otra. Por lo tanto no existe una competencia de precios entre las agropecuarias, ni ofertas y promociones para lograr una parte del mercado, las agropecuarias necesitan ser más competitivas entre ellas para acaparar los clientes de la ciudad y alrededores y acaparar los clientes que están fuera del caso rural y urbano del municipio como son Choluteca y Nicaragua. La ciudad más cercana de Nicaragua es Somoto que se encuentra a 30 minutos de la ciudad, este es un mercado en el cual pueden incursionar las agropecuarias de San Marcos de Colón ya que es muy visitada por nicaragüenses. Se puede concluir que las agropecuarias necesitan mejores estrategias de ventas e incrementar su competencia para mejorar las ganancias y acaparar el mercado.

**Tabla 16. Productos agropecuarios.**

**¿La agropecuaria que usted visita tiene siempre los productos que usted necesita?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	32	64.0	64.0	64.0
	No	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Figura 26. Productos Agropecuarios.**

Las agropecuarias tienen entre 3-6 proveedores en su empresa, por lo tanto cuentan con una alta gama de productos tanto para cultivos y para animales domésticos. Según los resultados la mayoría de los clientes manifestaron que en la agropecuaria de su preferencia siempre cuentan con los productos necesarios, pero en algunas agropecuarias no cuentan con productos que necesitan, esto debido a falta de proveedores de calidad de algunas agropecuarias por falta de espacio en sus bodegas,

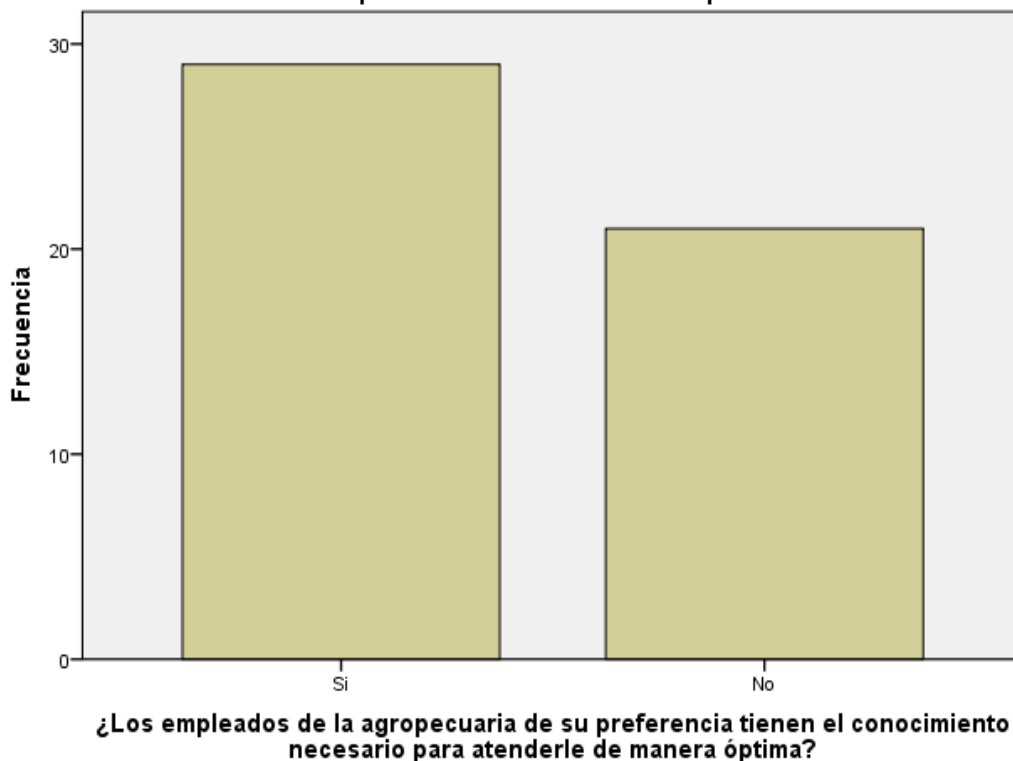
ya que algunas de ellas establecimientos muy pequeños y solo cuentan con productos que son más solicitados por los clientes. En algunas agropecuarias como son AGROPORT, cuentan con productos más sofisticados y especializados para cualquier tipo de necesidad de los clientes tanto en cultivos como productos veterinarios para ganado, perros, gatos, cerdos y aves.

**Tabla 17. Empleados con conocimiento en productos agropecuarios.**

**¿Los empleados de la agropecuaria de su preferencia tienen el conocimiento necesario para atenderle de manera óptima?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	29	58.0	58.0	58.0
	No	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**¿Los empleados de la agropecuaria de su preferencia tienen el conocimiento necesario para atenderle de manera óptima?**



**Figura 27. Empleados con conocimiento en productos agropecuarios.**

Los empleados de las agropecuarias como antes se menciona tienen distintos puestos: Recepcionista, Vendedor, despachador y propietario, por lo tanto todos tienen acceso a



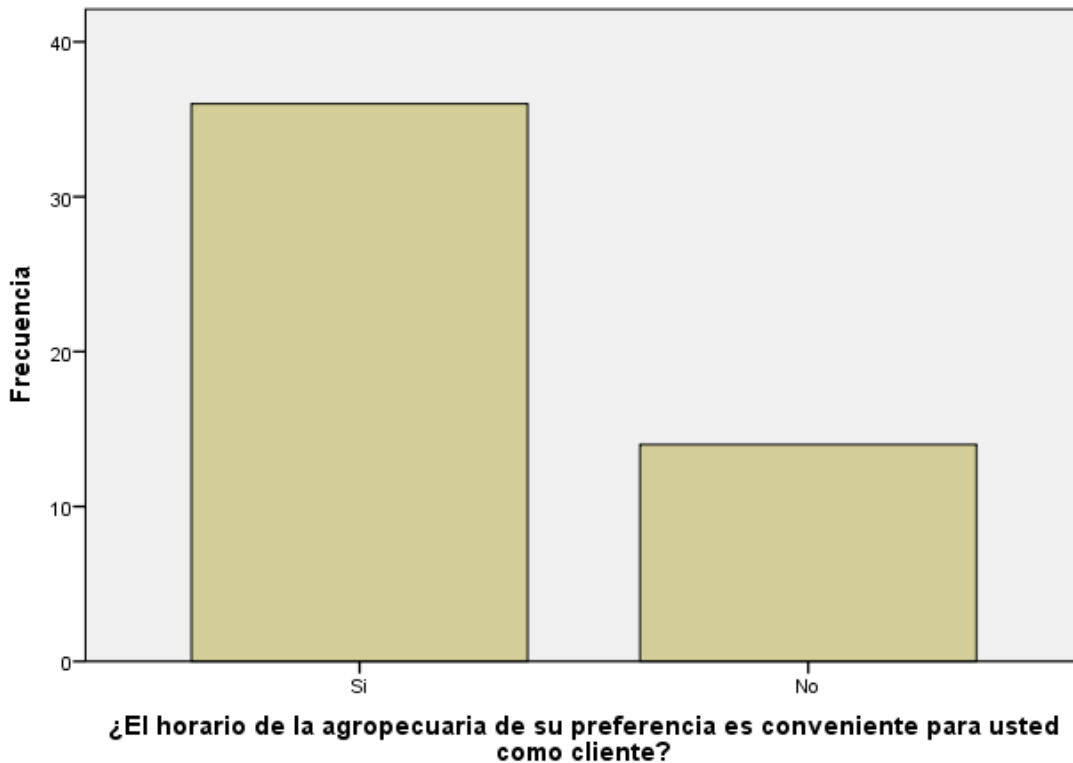
información y conocimiento de los productos que ofrece la empresa. Según la opinión de los clientes la mayoría de los empleados cuenta con conocimiento de los productos cabe mencionar que muchos de esos productos son veterinarios, por lo tanto estos necesitan conocimiento más especializado y estas capacitaciones deben ser de buena calidad y realizadas por los proveedores de la agropecuaria. En ese caso la percepción de los clientes acerca del conocimiento puede ser afectado por el factor de la especialización de los productos que ofrece la agropecuaria que necesitan un conocimiento mejor definido para los empleados, y que debe ser un acuerdo para los proveedores ofrecer capacitaciones mejoradas y actualizadas.

**Tabla 18. Horario de la agropecuaria de su preferencia.**

**¿El horario de la agropecuaria de su preferencia es conveniente para usted como cliente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	72.0	72.0	72.0
	No	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**¿El horario de la agropecuaria de su preferencia es conveniente para usted como cliente?**



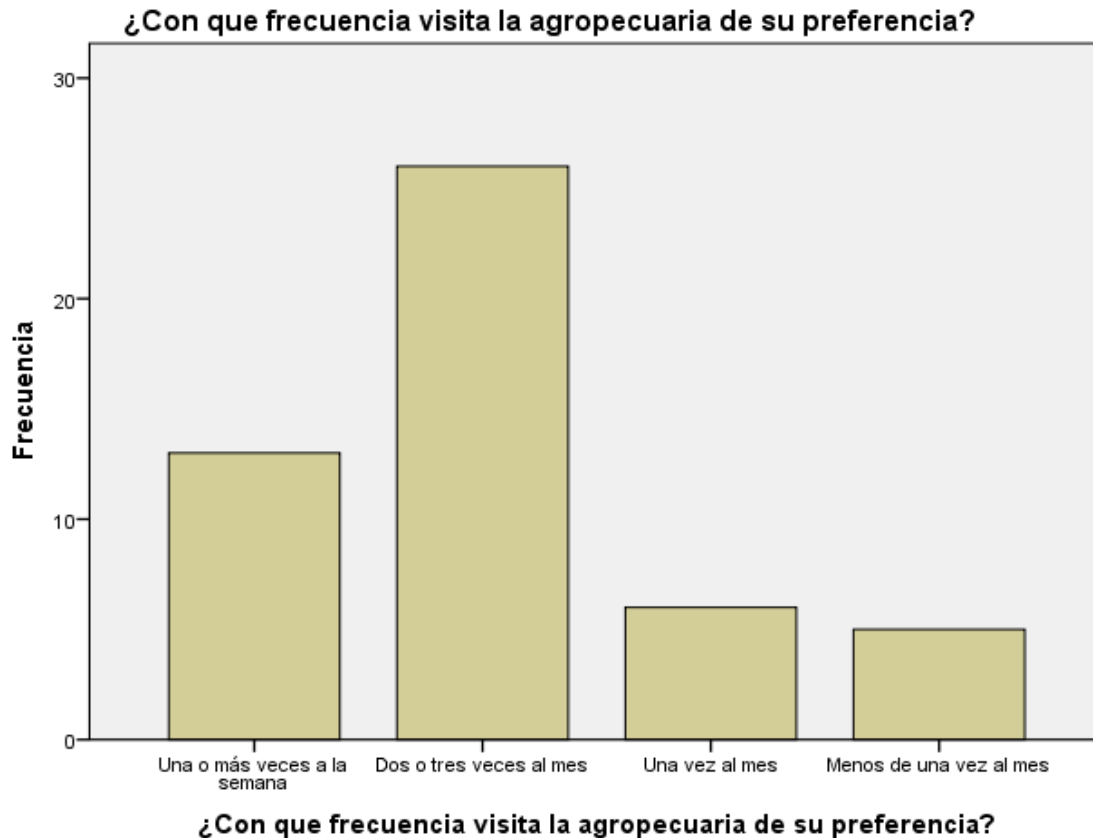
**Figura 28. Horario de la empresa agropecuaria.**

Los horarios de las agropecuarias de San Marcos de Colón son casi iguales entre todas, de lunes a viernes de 8:00 am-5:00pm y sábados hasta el mediodía. En el caso de este municipio no existe una agropecuaria que este abierta las 24 horas lo que puede beneficiar a los negocios, en el caso de animales que se enferman tanto en el caso urbano o rural, es necesario que los productos veterinarios estén accesibles para todos los dueños de haciendas y dueños de mascotas en la ciudad, de tal manera que es muy importante que los horarios sean cambiados y mejorados para beneficio de los clientes, en caso de emergencias e imprevistos más que todo en ese municipio donde la ganadería es muy importante.

**Tabla 19. Frecuencia de visita.**

**¿Con que frecuencia visita la agropecuaria de su preferencia?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Una o más veces a la semana	13	26.0	26.0	26.0
	Dos o tres veces al mes	26	52.0	52.0	78.0
	Una vez al mes	6	12.0	12.0	90.0
	Menos de una vez al mes	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



**Figura 29. Frecuencia de visita.**

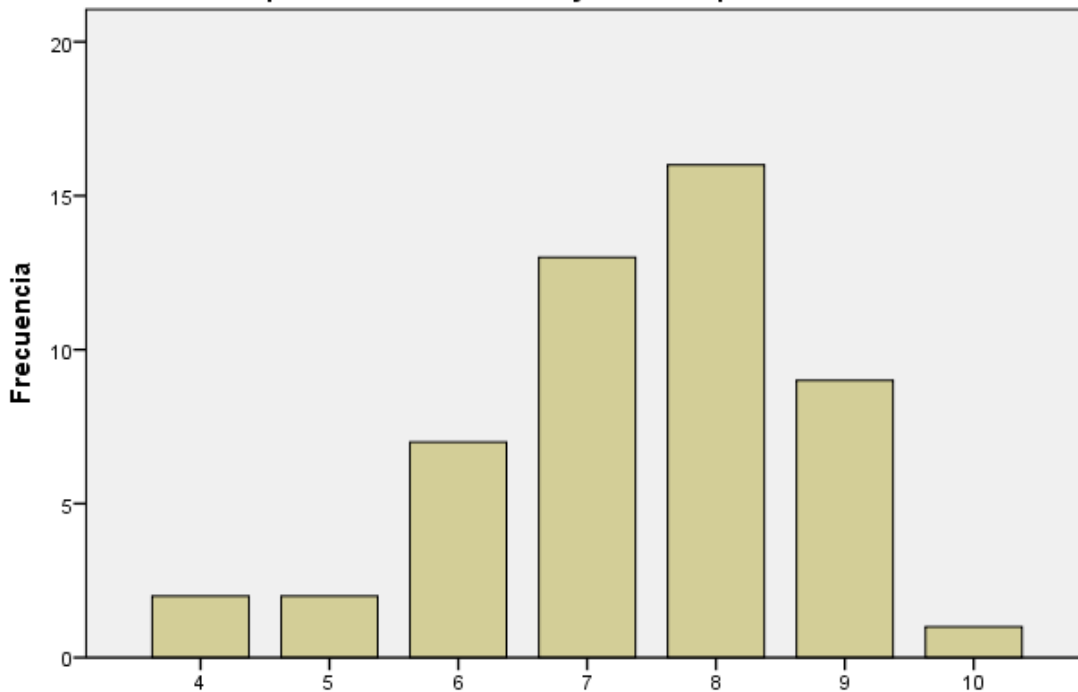
La frecuencia de visita de los clientes es muy importante al momento de analizar la atención al cliente. Según los datos la frecuencia de visita en un alto porcentaje es de dos o tres veces al mes, pero para una empresa debe ser una regla aumentar la frecuencia de visitas del cliente a la empresa, ya que las visitas que realiza un cliente normal es muy pocas al mes, por lo tanto la empresa debe diseñar una estrategia para aumentar sus visitas. Las agropecuarias deben fomentar una relación con los clientes, diseñar promociones y ofertas, ofrecer un servicio de calidad y los mejores productos, mejorar los horarios, ya que el motivo principal es acaparar el mercado y lograr captar nuevos mercados tanto nacionales como internacionales por lo tanto la frecuencia de visitas debe mejorar en las agropecuarias.

Tabla 20. Grado de satisfacción.

Indique su grado de satisfacción con la agropecuaria de su preferencia de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	2	4.0	4.0	4.0
	5	2	4.0	4.0	8.0
	6	7	14.0	14.0	22.0
	7	13	26.0	26.0	48.0
	8	16	32.0	32.0	80.0
	9	9	18.0	18.0	98.0
	10	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Indique su grado de satisfacción con la agropecuaria de su preferencia de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.



Indique su grado de satisfacción con la agropecuaria de su preferencia de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

Figura 30. Grado de satisfacción.

El grado de satisfacción de los clientes hacia las agropecuarias es una variable muy importante en la cadena de suministros debido a que se mide el último eslabón de la cadena. Las agropecuarias de San Marcos de Colón no tienen un enfoque de servicio al

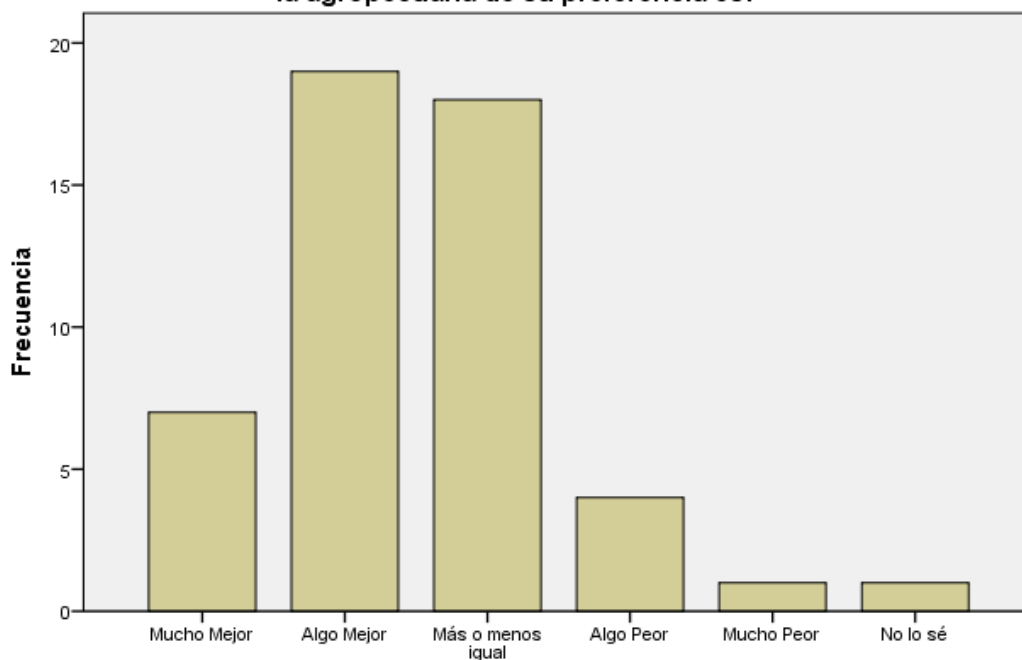
cliente, rigen su clientela a base de relaciones personales, por lo tanto si las empresas quieren mejorar sus ganancias deber realizar un esfuerzo por atraer nuevos clientes o clientes de otras agropecuarias, el grado de satisfacción de los clientes es muy alto, por motivo de sus relaciones personales con los propietarios, pero el objetivo de toda empresa es acaparar un nuevo mercado e incrementar la frecuencia de visitas de clientes usuales y nuevos prospectos. Para incrementar esos clientes las empresas necesitan innovar en estrategias de venta, mejorar los tiempos de espera, organizar a sus empleados e interesarse por mejorar las bodegas e inventario para que la satisfacción al cliente aumente y atrapar a los clientes potenciales.

**Tabla 21. Servicio de preferencia.**

**En comparación con otras agropecuarias de San Marcos de Colón, el servicio de la agropecuaria de su preferencia es:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho Mejor	7	14.0	14.0	14.0
	Algo Mejor	19	38.0	38.0	52.0
	Más o menos igual	18	36.0	36.0	88.0
	Algo Peor	4	8.0	8.0	96.0
	Mucho Peor	1	2.0	2.0	98.0
	No lo sé	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

En comparación con otras agropecuarias de San Marcos de Colón, el servicio de la agropecuaria de su preferencia es:



En comparación con otras agropecuarias de San Marcos de Colón, el servicio de la agropecuaria de su preferencia es:

**Figura 31. Servicio de su preferencia.**

En la grafica previa se puede observar que el servicio de las agropecuarias tiene una aceptación grande en San Marcos de Colón, pero siempre podría mejorar ya que la empresa tiene como objetivo incrementar su cartera de clientes, por lo tanto debe realizar cambios en su diseño de cadena de suministros, mejorar la relación con proveedores y rediseñar el sistema de inventarios de la empresa ya que las empresas cuentan con desabastecimiento debido a las malas relaciones con los proveedores con las que cuentan. Hoy en día las agropecuarias de San Marcos de Colón se abastecen tarde debido al mal sistema de abastecimiento con el que cuentan que es empírico, mejor negociación con proveedores y tiempos lentos de entrega por parte de los socios externos.

Tabla 22. Relación de la empresa con los clientes.

**¿Cómo considera la relación de la agropecuaria de su preferencia con los clientes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	4	8.0	8.0	8.0
	Muy Buena	16	32.0	32.0	40.0
	Buena	12	24.0	24.0	64.0
	Indiferente	13	26.0	26.0	90.0
	Mala	3	6.0	6.0	96.0
	Muy Mala	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

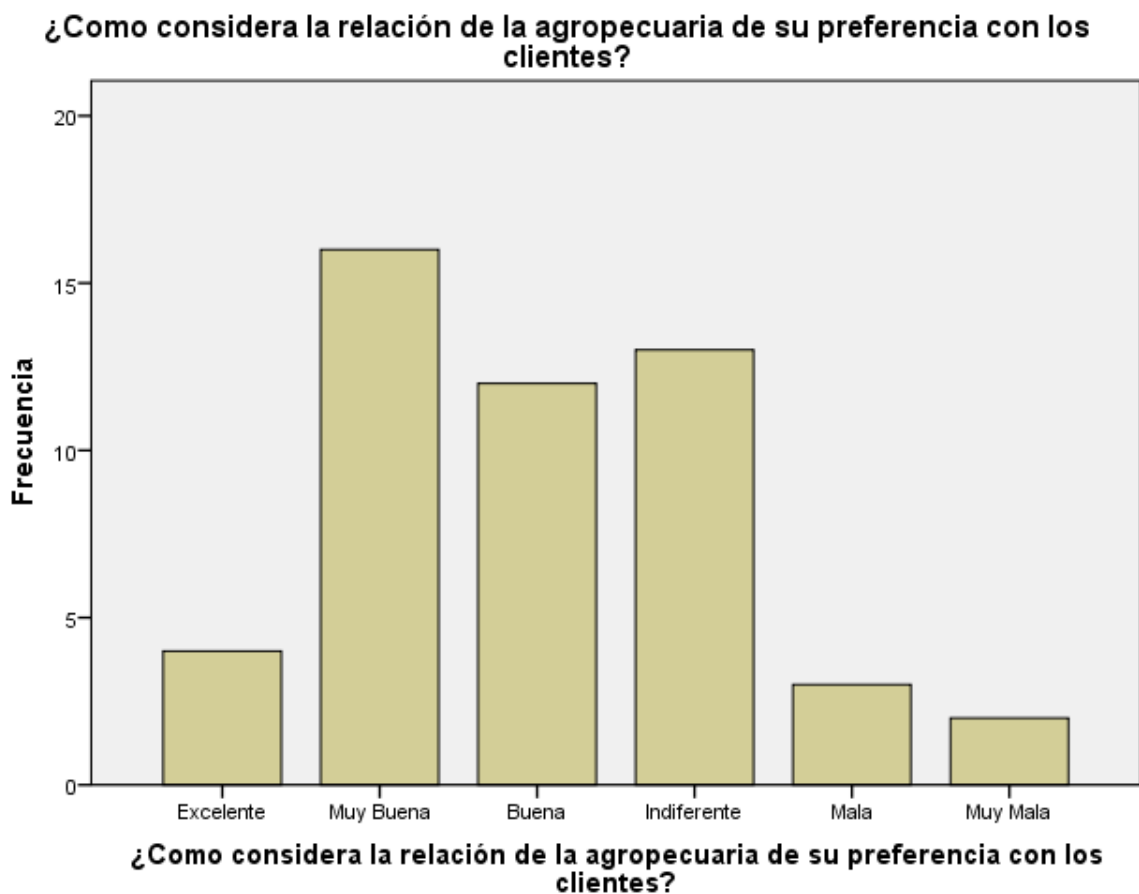


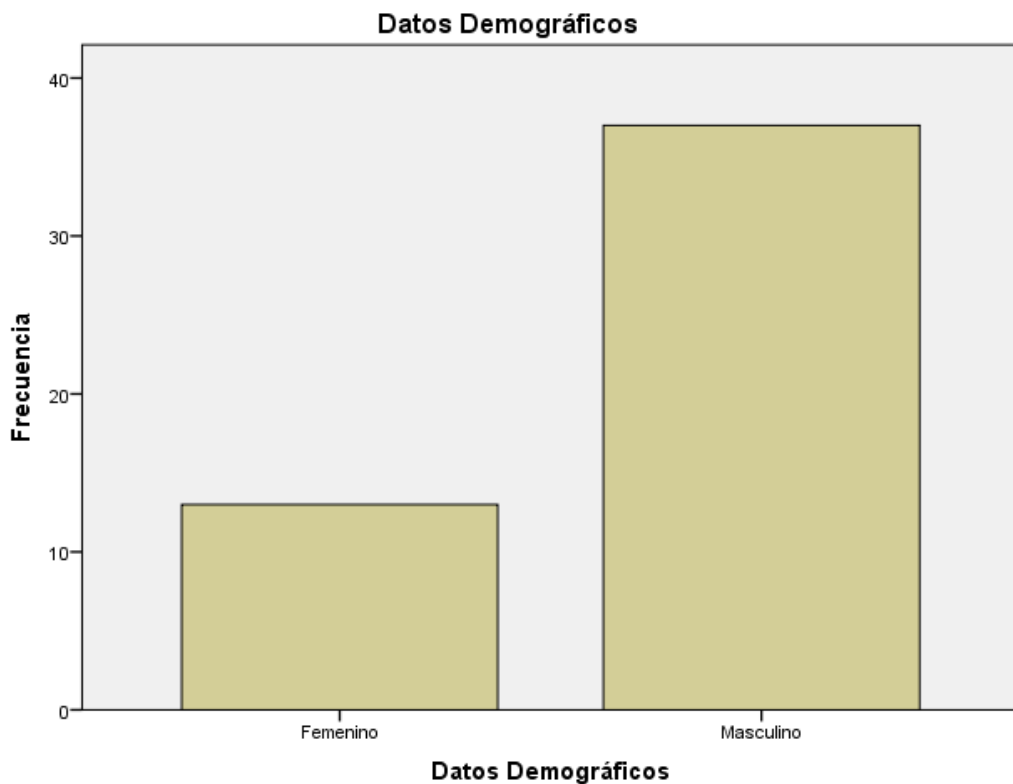
Figura 32. Relación de la empresa con clientes.

En un entorno global las agropecuarias cuentan con una muy buena relación con sus clientes, ya que tienen buenas negociaciones con los mismos y de tal manera crean una fidelidad hacia la empresa. La empresa debe enfocar su objetivo en incrementar los clientes potenciales para mejorar sus ventas y crecer, ya que de todas las empresas

solo (1) tiene dos sucursales y próximamente una tercera, y solo esta exporta sus productos hacia Nicaragua, es de suma importancia que los propietarios cuenten con una actitud visionaria e interés para lograr incrementar sus ventas y expandirse. Se debe mejorar la capacitación a los empleados, motivarlos e incrementar un sistema de inventarios para lograr abastecerse. En el caso de las agropecuarias que desean expandirse deben mejorar todo el control de inventarios ya que pueden tener muchos problemas de organización al momento de abrir otra sucursal.

**Tabla 23. Datos Demográficos.**

Datos Demográficos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	13	26.0	26.0	26.0
	Masculino	37	74.0	74.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	



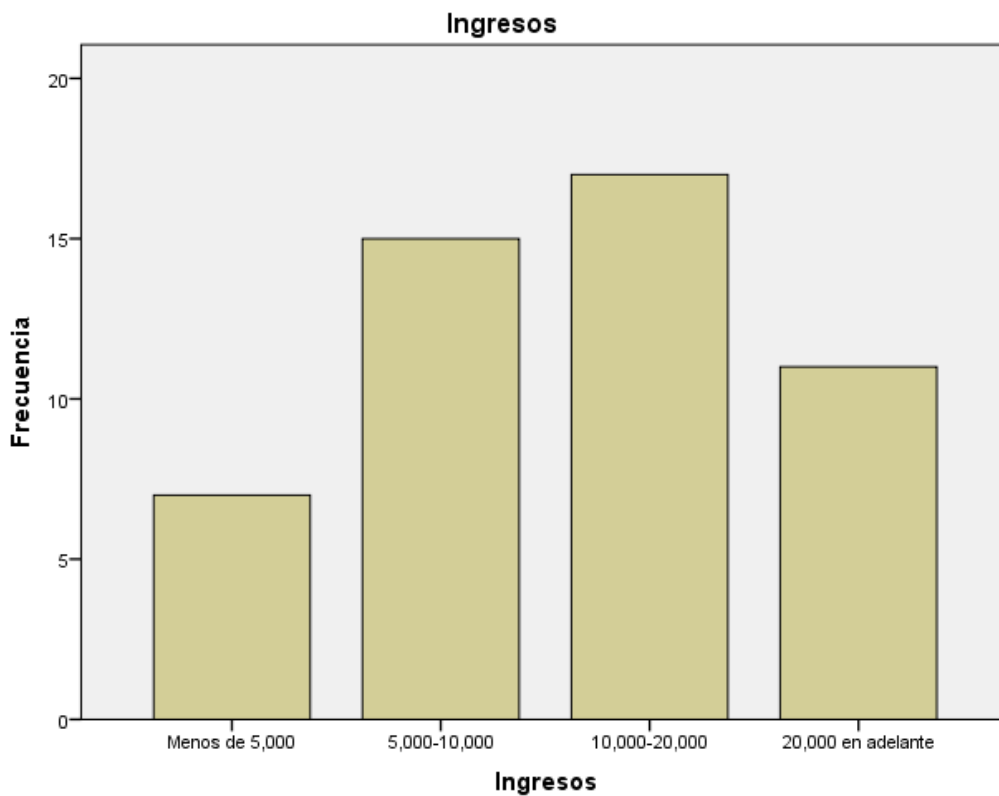
**Figura 33. Datos Demográficos.**



Debido al tipo de clientes con los que cuenta las agropecuarias como ser dueños de fincas, haciendas, vendedores de café etc., la mayoría de sus clientes son del sexo masculino ya que son en su mayoría habitantes de la zona rural dueños de tierras y dueños de ganado, algunos de los clientes de sexo femenino solicitan productos para sus mascotas por lo general.

**Tabla 24. Ingresos.**

Ingresos						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Menos de 5,000	7	14.0	14.0	14.0	
	5,000-10,000	15	30.0	30.0	44.0	
	10,000-20,000	17	34.0	34.0	78.0	
	20,000 en adelante	11	22.0	22.0	100.0	
	Total	50	100.0	100.0		



**Figura 34. Ingresos.**

Los ingresos con los que cuentan los clientes de las agropecuarias de San Marcos de Colón son ingresos altos, debido a que la mayoría de clientes son dueños de grandes fincas y haciendas donde se cultiva muchos productos y donde se vende ganado de alta calidad, también vendedores de café que venden al por mayor, por lo tanto los clientes son de un nivel económico alto, que compran productos en grandes cantidades a las agropecuarias entre sus productos son: insecticidas, semillas, productos veterinarios y concentrado para ganado.

#### 4.3 COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

Según la comprobación de la hipótesis mediante el chi cuadrado realizado con las siguientes preguntas: ¿Cómo considera la administración de su empresa? , ¿Considera que la empresa tiene buena relación con sus proveedores? Y la segunda ¿Considera que la empresa tiene buena relación con sus clientes?

**Tabla de contingencia**

		¿Cómo considera la relación de su empresa con sus clientes?				Total
		Excelente	Muy Buena	Buena	Indiferente	
¿Cómo considera la administración de la agropecuaria en que labora?	Excelente	1	0	0	0	1
	Muy Buena	1	15	1	0	17
	Buena	0	4	11	0	15
	Indiferente	0	0	3	14	17
Total		2	19	15	14	50

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	84.133 <sup>a</sup>	9	.000
Razón de verosimilitudes	73.077	9	.000
N de casos válidos	50		

a. 11 casillas (68.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

**Tabla de contingencia**

Recuento

		¿Cómo considera la relación de su empresa con sus proveedores?					Total
		Excelente	Muy Buena	Buena	Indiferente	Mala	
¿Como considera la administración de la agropecuaria en que labora?	Excelente	1	0	0	0	0	1
	Muy Buena	1	12	2	2	0	17
	Buena	0	2	8	4	1	15
	Indiferente	0	0	8	9	0	17
Total		2	14	18	15	1	50

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54.194 <sup>a</sup>	12	.000
Razón de verosimilitudes	40.479	12	.000
N de casos válidos	50		

a. 15 casillas (75.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

Según los datos arrojados por el chi cuadrado, es menor que 0.005, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, que la buena administración no se asocia a la buena administración con proveedores y clientes de las agropecuarias de San Marcos de Colón.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En base a los resultados obtenidos por medio de las encuestas aplicadas a los empleados y clientes de las agropecuarias de San Marcos de Colón se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones respectivas de la investigación.

### **5.1 CONCLUSIONES**

- La situación actual de la cadena de suministros de la industria agropecuaria presenta según los empleados problemas en su estructuración, organización y control tanto con los proveedores como clientes finales.
- Las agropecuarias de San Marcos de Colón necesitan aplicar a sus cadenas de suministros buenas prácticas y mejoramiento de la comunicación tanto interno como son los empleados y externo como ser los proveedores y clientes finales.
- Las principales causas de la falta de interés de los propietarios de las agropecuarias de San Marcos de Colón fueron la mala organización, mala administración, falta de control en los procesos de la cadena de suministros y falta de comunicación con los empleados y clientes de la industria agropecuaria.
- La industria agropecuaria presenta problemas en el control de su cadena de suministros, por lo tanto se necesita una estrategia de organización y optimización de los eslabones de la cadena de suministros.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

- Para la empresa AGROPORT se recomienda la implementación de prácticas y planes establecidos en su cadena de valor, para con ello lograr la mejora de la calidad y mejoramiento de los procesos.
- Establecer un canal de Comunicación donde exista una comunicación en todos los eslabones de la cadena de suministros, para que se identifiquen los posibles problemas o cuellos de botella y a la vez se agilicen los tiempos de respuesta y el compromiso de cada parte de la cadena de valor.

- El mantenimiento de una guía establecida donde exista la parametrización de tiempos, responsables, respuestas, campos de acción y orientación de resolución, hará que el proceso en la cadena de suministros se vuelva menos engorroso y difícil ante los problemas que se presenten.
- De igual forma se recomienda capacitar e incentivar a todos los colaboradores de la organización, para que de esta forma se involucren mas con la empresa y así mismo implementar un manual logístico que sistematice todos los procesos de la cadena de suministros, lo que generara y ahorra valor a la empresa.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En el siguiente capítulo de aplicabilidad, se propone a la empresa un manual logístico, en el cual mejoraran sus problemas de inventario y relaciones con clientes, proveedores y empleados. El manual logístico propone un mejor control de los inventarios y pedidos a proveedores en la empresa AGROPORT, es una guía práctica para control de la cadena de suministros, el cual constituye un recurso valioso para la industria agropecuaria ya que se incluye el diseño de formularios de recolección de datos y sistemas de control de inventarios.

### **6.1 MANUAL LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE AGROPORT**

### **6.2 INTRODUCCIÓN DEL MANUAL LOGÍSTICO**

### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL LOGÍSTICO**

#### **6.3.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL LOGÍSTICO**

#### **6.3.2 TIPOS DE REGISTROS LOGÍSTICOS**

#### **6.3.3 REGISTRO DE EXISTENCIAS**

#### **6.3.4 REGISTRO DE MOVIMIENTOS**

#### **6.3.5 REGISTRO DE CONSUMO**

#### **6.3.6 EVALUACIÓN DE EXISTENCIAS**

#### **6.3.7 SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIO MÁXIMOS Y MÍNIMOS**

#### **6.3.8 ¿CÓMO CALCULAR LA CANTIDAD A PEDIR O DISTRIBUIR?**

#### **6.3.9 BODEGA.**

### **6.4 PRESUPUESTO DEL MANUAL LOGÍSTICO**

## **6.5 CRONAGRAMA DE ACTIVIDADES**

### **6.1 MANUAL LOGÍSTICO PARA LA MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE AGROPORT**

#### **6.2 INTRODUCCIÓN DEL MANUAL LOGÍSTICO**

El manual logístico para la mejora de la cadena de suministros de AGROPORT, propone una organización y solución a los problemas de inventario, de relaciones con clientes y proveedores y mejora de soluciones con el soporte de los empleados de la empresa, para un mejor control y organización en dicha agropecuaria. El manual logístico constituye el punto de partida para las empresas agropecuarias que hoy en día quieren mejorar su cadena de suministros y enfocar su esfuerzos en satisfacer a sus clientes, ya que este manual se centra en el servicio que se le ofrece a los clientes y la buena comunicación con proveedores y empleados.

#### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL MANUAL LOGÍSTICO**

El ciclo logístico, presenta una serie de actividades en las cuales ilustra la relación que existe entre ellas dentro de un sistema logístico.

Primero cabe mencionar que siendo un ciclo circular muestra la repetición de cada elemento en el ciclo. Cada actividad ya sea el servicio al usuario o al cliente como fue uno de los resultados más con alta importancia mostrados en el análisis, control de inventarios y almacenamientos y distribución, selección de productos que en el caso de AGROPORT, sus productos son seleccionados de acuerdo a las necesidades de los clientes y de acuerdo a los mejores proveedores de Honduras, cuantificación y adquisiciones y monitoreo mediante un sistema de información depende y se ven afectadas por la relación de todas las actividades del ciclo.

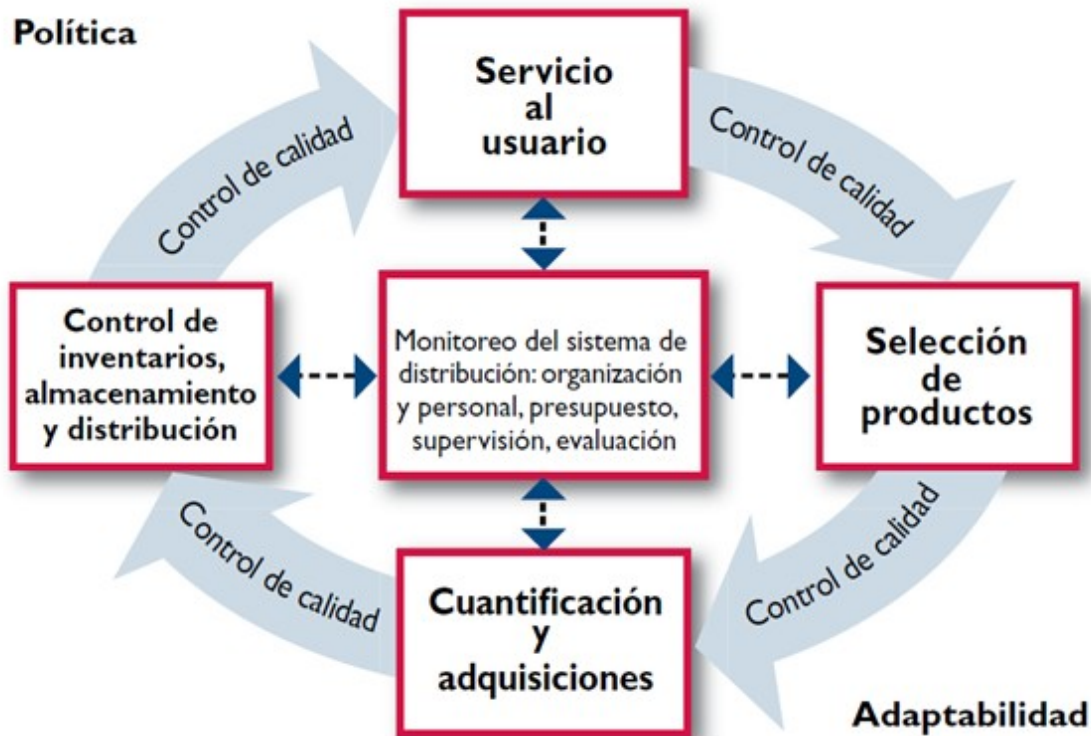


Figura 35. Ciclo Logístico.

Las actividades que se encuentran en el centro del ciclo logístico representan las funciones de apoyo a la gerencia, o sea las que informan e impactan los demás elementos alrededor del ciclo logístico.

En las siguientes secciones se explicaran brevemente los elementos del ciclo logístico como ser:

- Las actividades: Servicio al usuario, cuantificación y adquisiciones, selección de productos, control de inventarios, almacenamiento y distribución.
- Corazón: Monitoreo del sistema de distribución: organización, personal, presupuesto, supervisión y evaluación.
- Entorno logístico: Políticas y adaptabilidad.
- Control de calidad.

**SERVICIO AL USUARIO:** Como ser todos los clientes que se ven satisfechos por AGROPORT, al momento de recibir un mejor servicio, los mejores productos y disponibilidad de productos para los clientes y usuarios.



**SELECCIÓN DE LOS PRODUCTOS:** La selección de los productos está en poder del propietario de AGROPORT, con la ayuda de los vendedores, despachadores y recepcionistas de la agropecuaria ya que ellos son los que tienen el conocimiento de los productos que necesita los usuarios y gustos y preferencias de los clientes.

**CUANTIFICACION:** Al momento de elegir los productos se debe saber la cantidad y el costo de los productos con los que debe contar la agropecuaria para mejorar la satisfacción de los clientes y aumentar las ganancias de la empresa esto también implica las decisiones de cuando y como comprar para asegurar un abastecimiento continuo para la bodega.

**ADQUISICIONES:** Las relaciones con los proveedores son cruciales en el paso de las adquisiciones, ya que estos son los encargados de proporcionar a la empresa los productos necesarios para satisfacer a los clientes y usuarios, por lo tanto se debe tener un buen control y mejor comunicación con ellos.

**CONTROL DE INVENTARIOS, ALMACENAMIENTO Y PRODUCCION:** Se debe contar con un almacenamiento óptimo para la empresa por lo tanto se necesita una bodega acondicionada, bien ubicada con los productos en orden para la empresa y contar con los productos que necesita el cliente, ya que las empresas cuentan con espacio para guardar las existencias en caso de necesidades futuras.

**ORGANIZACIÓN, PERSONAL Y SUPERVISION:** Todos los empleados involucrados en la cadena de suministros como son: Vendedores, despachadores, recepcionistas y los propietarios de la agropecuaria que apoyan y mejoran los procesos del sistema logístico.

**PRESUPUESTO:** Asignación y administración de fondos del espacio de los productos, sueldos de trabajadores, selección del producto etc.

**MONITOREO Y EVALUACION:** Monitoreo rutinarios y evaluación periódica del sistema de distribución y de las actividades del sistema logístico ayudan a demostrar si el sistema funciona correctamente y si puede mejorar, este monitoreo lo puede realizar el propietario con la debida capacitación del siguiente manual.

**CONTROL DE CALIDAD:** El control de calidad está presente en todos los elementos del ciclo logístico, entre la selección de productos y adquisición, cuantificación está presente la correcta selección de los productos y la cantidad necesaria de los productos que se van a pedir al proveedor, entre la cuantificación y el control de inventarios se toman en cuenta las decisiones entre los planes que se realizan cada mes o cada de la solicitud de compras a los proveedores, entre el control de existencias y servicio al usuario se monitorea toda el proceso que rige la cadena de suministros desde su compra con el proveedor, su almacenamiento, la atención al cliente, la venta y la entrega al usuario final, entre la selección del producto y servicio al usuario se toma en cuenta la satisfacción de los clientes aun después de la entrega de los productos al usuario, que la agropecuaria cuente con los productos que los clientes solicitan día con día y si estos están satisfechos con los productos que se cuenta.

**POLITICAS DE ADAPTABILIDAD:** Todas las políticas gubernamentales con que se rige la cadena de suministros de nuestro país, así como los tratados de libre comercio con los que se benefician los proveedores de las agropecuarias, las leyes de almacenamiento y transporte y la adaptabilidad que es la flexibilidad de la cadena de suministros con la que cuenta la empresa y el manejo de la demanda y recursos de el sistema logístico.

### **6.3.1 IMPLEMENTACION DEL MANUAL LOGISTICO**

Para implementar un manual de logística y tomar decisiones concretas un propietario de agropecuaria necesita los siguientes (3) datos:

**Tabla 25. Datos esenciales.**

<b>Dato</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Existencias disponibles</b>	Las cantidades de existencias disponibles utilizables.	La agropecuaria AGROPORT dispone de 200 botes de insecticida para café en su bodega el último día del mes.
<b>Consumo</b>	La cantidad de existencias entregadas a los usuarios o utilizadas durante un periodo determinado.	El mes pasado, la agropecuaria AGROPORT vendió 350 botes de fertilizante foliar en el último mes a clientes.
<b>Pérdida y ajustes</b>	Las pérdidas son la cantidad de existencias retiradas del sistema de distribución por cualquier motivo excepto el consumo por parte de los usuarios o el uso en el punto de entrega de servicios (vencimiento, robo, daño etc.). Estos pueden incluir cambios positivos o negativos.	El mes pasado, AGROPORT disponía de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 botes de fertilizantes vencidos.</li> <li>• 20 bolsas de semillas de cebolla de 100,000 semillas vencidas.</li> <li>• Recibió regalo de un proveedor de 10 bolsas de semillas de chile de 50,000 semillas. (Ajuste positivo).</li> </ul>

### **6.3.2 TIPOS DE REGISTROS LOGISTICOS**

Para lograr un completo organización y orden en los inventarios y mejorar la satisfacción de los clientes en la empresa, la agropecuaria AGROPORT necesita (3)

tipos de registros que se necesitan para monitorear los productos y los cuales tienen un formato y uso distinto para cada proceso, estos formatos registran información sobre los productos almacenados, la cantidad de existencias disponibles, la cantidad de pérdidas y ajustes, productos despachados y apoyan al monitoreo según el ciclo logístico y el control de calidad.

- Registro de Existencias. Contienen información relativa a los productos almacenados.
- Registros de movimientos. Contienen información relativa a los productos trasladados.
- Registros de consumos. Contienen información relativa a los productos consumidos o utilizados.

### **6.3.3 REGISTRO DE EXISTENCIAS**

- Tarjeta de control de estiba: Registro que contiene información relativa a un solo producto por número de lote, contiene la misma fecha de vencimiento y el formato se encuentra donde se coloca el producto en la bodega y estante donde se encuentra el lote, en esa tarjeta se registran las cantidades disponibles de cierto producto solo para ese lote, y pérdidas y ajustes del mismo.

TARJETA DE CONTROL DE ESTIBA								
N° de lote del insumo:				Producto y descripción:				
Unidad :				Fecha de vencimiento:				
Fecha	N° de referencia	Recibido del Despachado a	Cantidad recibida	Cantidad distribuida	Pérdidas	Ajustes	Cantidad disponible	Firma

Figura 36. Tarjeta de control de estiba.

- Tarjeta de Control de Inventarios: Tarjeta individual donde se encuentra la información de todos los lotes de todos los productos, para cada producto, puede ser una recopilación de todas las tarjetas estibas para un solo producto. Se incluyen los totales disponibles de existencias, totales de pérdidas y ajustes sin tomar en cuenta el número de los lotes y la ubicación de la bodega. En el caso de AGROPORT, que es una empresa pequeña y cuenta con dos bodegas y próximamente con una tercera basta con una tarjeta de inventario y las tarjetas de control de estiba para cada lote de producto, estos formatos deben ser bien manejados por los despachadores de la agropecuaria para un mejor control de los inventarios.

TARJETA DE CONTROL DE EXISTENCIAS								
Descripción/ Nombre del producto:								
Unidad:				N° de producto:				
Fecha	Referencia de la transacción	Recibido de/ Despachado a	Cantidad recibida	Cantidad distribuida	Pérdidas	Ajustes	Cantidad disponible	Firma

Figura 37. Tarjeta de Control de Existencias.

**6.3.4 REGISTRO DE MOVIMIENTOS**

Los registros de movimientos se utilizan para registrar la información relativa a los movimientos del inventario y traslado de un establecimiento a otro como ejemplo de la bodega al cliente final etc. Los registros de movimientos comienzan con el proceso de pedidos y termina con la entrega de los mismos con la confirmación de los clientes finales. El formato recomendado para utilizarse en AGROPORT cuenta con los siguientes datos: Fecha, numero de transacción, destinatario o cliente final, producto, cantidad que surtida y recibida algunos comentarios extras que se quisieran agregar, autorizadores y recibidos por.

- El comprobante de despacho y recepción enumera los productos y cantidades correspondientes enviados a un establecimiento incluye una columna para las cantidades recibidas en caso de algún producto que se dañe, robe o perdida en el transcurso de la entrega. El comprobante de despacho y recepción se utiliza en los sistemas de asignación: la agropecuaria determina la cantidad que desea mandar y despacha los productos al establecimiento de los clientes, estos comprobantes se deben de completar por triplicado para un mejor control véase la figura 39. para visualizar el proceso de emisión.

COMPROBANTE DE DESPACHO Y RECEPCIÓN			
Fecha:		Nº de transacción:	
		Destinatario:	
PRODUCTO	Cantidad		COMENTARIOS
	Surtida	Recibida	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
Autorizado por:		Fecha:	
Mandado por:		Fecha:	
Recibido por:		Fecha:	

**Figura 38. Comprobante de Despacho y Recepción.**

- Circulación de los comprobantes de despacho y recepción.
  1. AGROPORT completa la fecha y las cantidades enviadas, firma el comprobante y manda las dos primeras copias junto con los productos que desea mandar a los clientes finales. La tercera copia es un recordatorio para AGROPORT de que la entrega de ese producto está pendiente.
  2. El cliente final al momento de recibir los productos enviados por AGROPORT comprueba la cantidad recibida (en caso de existir daños de productos, robo, pérdida lo puede describir en los comentarios y contabilizar los productos

recibidos), firma el comprobante, envía de regreso la primera copia y el cliente se queda con la segunda copia.

3. Al momento de entregarse la primera copia a AGROPORT, se deshacen de la tercera copia llamada recordatorio y archivan la primera con las firmas de entrega para control de entregas y pedidos. El cliente y AGROPORT contienen una copia con la misma fecha y transacción para una mejor comunicación en caso de problemas en los envíos.

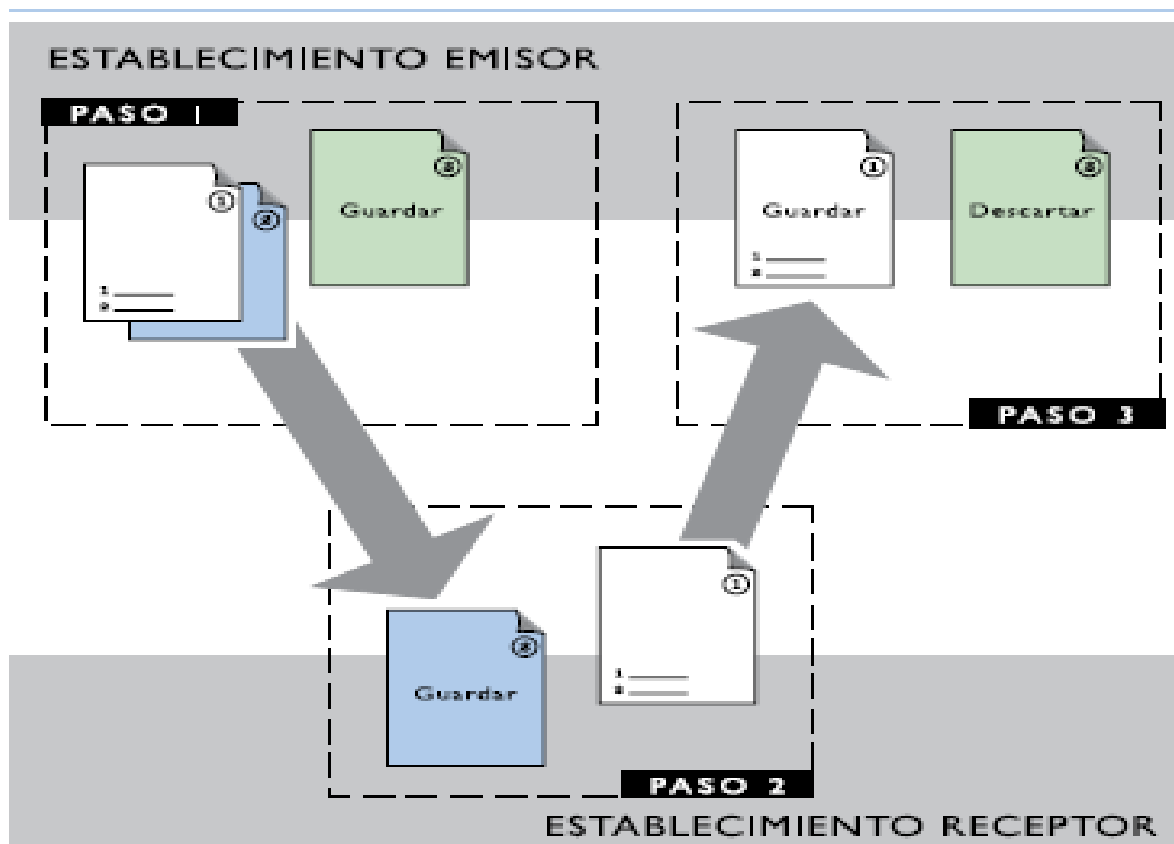


Figura 39. Circulación de los Comprobantes de Despacho y Recepción.

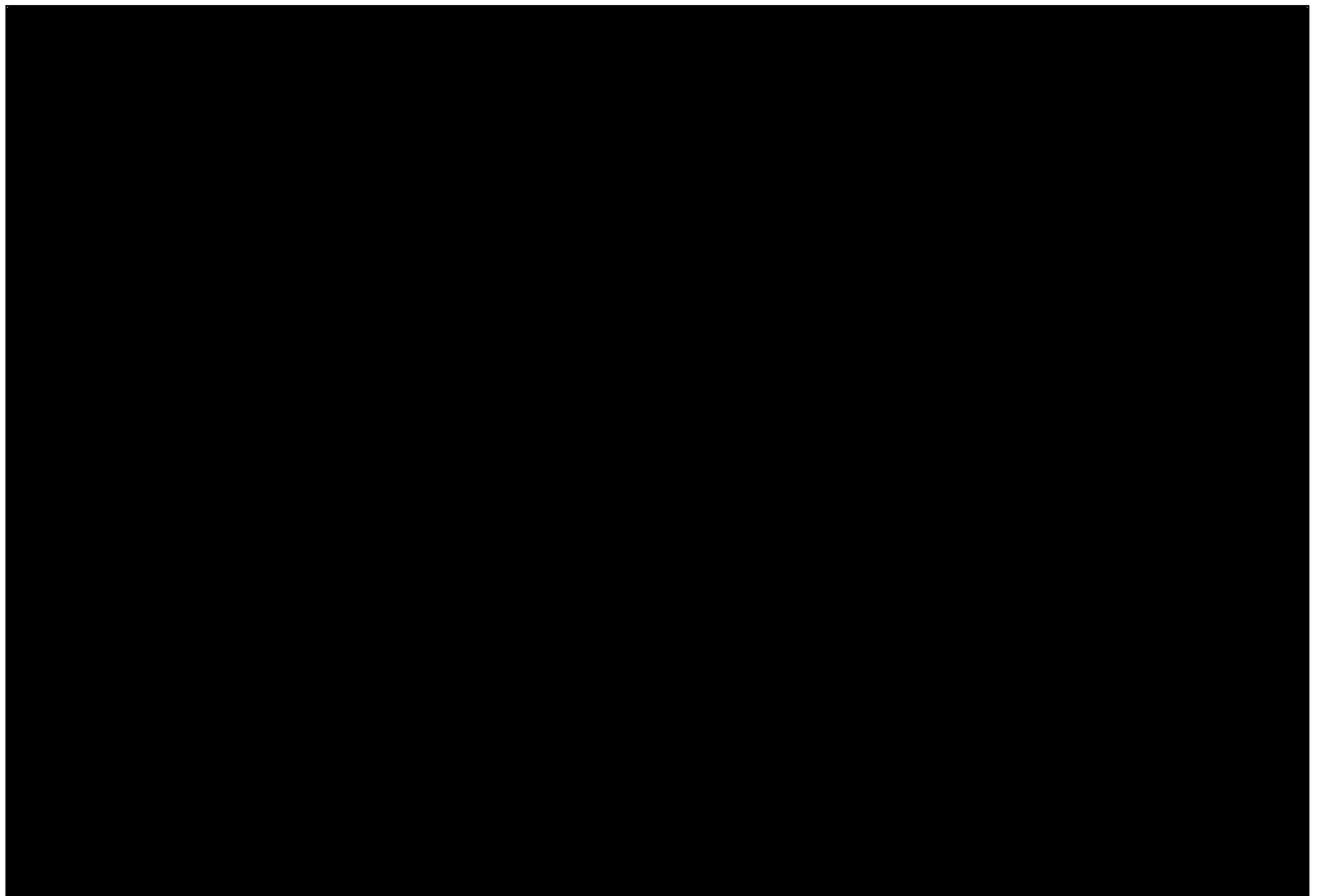
### 6.3.5 REGISTRO DE CONSUMO

Los registros de consumo se necesitan para registrar la cantidad de cada servicio o producto entregados o utilizados por un usuario en un punto de entrega de servicios al proveerlos servicios. Los datos esenciales que debe contener un registro de consumo, son los datos de consumo como ser la cantidad de cualquier producto específico consumido en un periodo de tiempo específico. Los registros de consumo no registran



las existencias disponibles ni las pérdidas o ajustes ya que estos están enfocados en los productos que se han entregado o utilizado por los clientes. Los proveedores de servicios que entregan productos a los usuarios o utilizan los productos en los puntos de entrega de servicios son los encargados de completar los registros de consumo. Los datos de un registro se organizan por: Fecha de visita, o por fecha de entrega o de uso. Registra la cantidad de un producto específico entregado a usuarios o utilizado por el usuario. El registro recomendado para la agropecuaria AGROPORT es un registro diario de actividades, ya que registra la cantidad recibida por el cliente, por nombre o por número de usuario, estos registros funcionan mejor cuando las marcas o los nombres de cada producto están pre impresos en el formulario, en la parte inferior de registro diario de actividades, la cantidad total entregada se calcula de cada producto y luego se utiliza con el propósito de realizar un reporte.

**Tabla 26. Registro de Actividades**



- Registro de Uso Diario

El registro de uso diario se utiliza para registrar las actividades de un producto, generalmente relacionado con los movimientos en el día la tienda, que utilizan los empleados en una fecha particular. Por ejemplo la venta de productos, regalos por ofertas que realiza la agropecuaria etc.

Tabla 27. Registro del uso Diario.

Fecha	Nombre/Numero del usuario	Topfert	Fosfi	Seminis
		(marque una X abajo)		
Total de la pagina				
Cantidad del mes hasta el momento				

### 6.3.6 EVALUACION DE EXISTENCIAS

Al momento de ordenarlas existencias con los formularios presentados, es trabajo de realizar una evaluación mediante esa evaluación AGROPORT podrá saber ¿Cuánto

tiempo durara el suministro de algún producto en la tienda?, mediante un promedio de cuanto producto entrega la empresa de un tipo en especifico, y cuantas existencias tiene hasta el día de hoy. Con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad disponible de un producto dado}}{\text{Cantidad utilizada durante un período determinado}} = \text{Duración del producto (en número de períodos)}$$

**Figura 40. Fórmula evaluación de existencias.**

La evaluación de existencias es una función gerencial, que ayuda a la empresa al momento de tomar decisiones respecto a productos determinados y movimientos de los mismos y reabastecimiento. Mediante esta fórmula podrá saber en qué momento necesita hacer un pedido, o si necesita un pedido de emergencia. También evita el vencimiento de algunos productos ya que mediante esta fórmula podrá saber cuánto tiempo podrá contar con esos suministros.

Dado que la evaluación de existencias se mide en relación a los meses de suministros que realizan en la empresa, el consumo promedio mensual (CPM) es la fórmula más precisa para representar la tasa de consumo. (Snow, 2010)

ESTO...	ES LO MISMO QUE...
Cantidad con la que contamos	Existencias disponibles
Cantidad que utilizamos	Tasa de consumo / consumo promedio mensual
Cuánto tiempo dura	Meses de existencias disponibles

**Figura 41. Consumo promedio mensual.**

Las existencias disponibles y el consumo promedio mensual, son los datos que AGROPORT necesita para evaluar los niveles de existencias de su inventario.

$$\frac{\text{Existencias disponibles}}{\text{Consumo promedio mensual}} = \text{Meses de existencias disponibles}$$

Figura 42. Consumo promedio mensual.

### 6.3.7 SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIO MAXIMOS Y MINIMOS

Un sistema de control de inventarios informa al responsable del manejo de existencias cuando hacer un pedido hacer una distribución, la cantidad que debe solicitar o distribuir, y como hacer mantener un nivel de existencias adecuado para todos los productos a fin de evitar desabastecimientos y sobreabastecimientos. Es la mejor manera para la agropecuaria AGROPORT para abastecer inventarios, implementando un sistema de control de inventarios máximo-mínimo. Para AGROPORT, se pueden aplicar tres tipos de sistemas de control de inventarios máximos y mínimos a los sistemas logísticos para suministros agrícolas: Pedidos forzados, reabastecimiento continuo y pedidos estándar.

- Sistema de pedidos forzados: El fin del periodo de reabastecimiento es lo que genera el pedido.
- Sistema de reabastecimiento continuo: El hecho de que un establecimiento llega al nivel mínimo es lo que genera el pedido.
- Sistema de pedidos estándar: El fin del periodo de reabastecimiento para los insumos que llegaron al nivel mínimo es lo que genera el pedido.

### 6.3.8 ¿COMO CALCULAR LA CANTIDAD A PEDIR O DISTRIBUIR?

Para calcular la cantidad de pedir o distribuir, en caso de empresas con más tiendas como ser AGROPORT y establecimientos de distribución es recomendable calcular la cantidad de pedir y distribuir y utilizar los (3) sistemas anteriores, no importa si es un sistema de asignación o requisición, en un sistema de asignación se calcula la cantidad a distribuir y en un sistema de requisición la cantidad a pedir. Para lograr calcular la

cantidad de productos que se debe solicitar o distribuir, los propietarios que son los encargados de las decisiones más importantes en una empresa pequeña como AGROPORT, deben poder convertirlos niveles de existencias establecidos que son los niveles máximos y niveles mínimos de existencias en cantidades reales necesarias para el producto. La formula necesaria que deben utilizar los propietarios de AGROPORT es:

$$\text{Cálculo de cantidades a pedir o distribuir}$$
$$\text{Cantidad máxima de existencias} - \text{existencias disponibles} = \text{cantidad a pedir/distribuir}$$

**Figura 43. Cálculo de cantidades a pedir o distribuir.**

- Cantidad máxima de existencias: Consumo promedio mensual x Nivel máximo de existencias.

Al momento de determinar cuándo se tiene que hacer un pedido o una distribución se pueden utilizar cualquiera de los 3 tipos de sistemas de pedidos, pero el más recomendado para AGROPORT es el sistema de pedidos forzados, ya que es más organizado para los propietarios y empleados de AGROPORT:

- Sistema de pedidos forzado

Este sistema puede utilizarse tanto al momento de realizar una asignación, como una requisición, en ambos casos este sistema ocurre al momento de finalizar los periodos de reabastecimiento, o bien en la tienda solicita un reabastecimiento.

Regla de decisión de pedidos forzados: Al final de cada periodo de reabastecimiento el propietario de AGROPORT debe revisar todos los niveles de existencias y solicite o distribuya cantidades suficientes para alcanzar los niveles máximos. Se necesita mandar un pedido de emergencia si el nivel de existencias para cualquier producto cae debajo del punto de pedido de emergencia antes del final del periodo de reabastecimiento. En sistema de inventarios forzados máximos-mínimos, el propietario

no utiliza el mínimo, ya que el sistema siempre actúa al final de cada periodo de reabastecimiento, ya que el periodo de abastecimiento genera el pedido.

- Ventajas del sistema de pedidos forzados:

1. Se puede realizar una programación establecida, dado que el pedido se realiza al final del periodo y son solicitados a intervalos regulares.
2. Cada tienda hace un pedido o recibe reabastecimiento al final de cada periodo de reabastecimiento.
3. Se debe solicitar/distribuir cada producto al final de periodo.

- **Como establecer los niveles máximos y mínimos**

Para cualquier sistema de niveles máximos y mínimos se debe tener cuidado de tener un nivel alto para evitar el desabastecimiento y niveles suficientemente bajos para no incrementar los daños y vencimientos de productos, así como algunos productos agropecuarios que son muy delicados. Es muy posible y suele suceder más que todo con proveedores que tienen sus operaciones lejos de nuestras tiendas, que el nivel de existencias de algunos productos lleguen a al nivel mínimo, pero lo ideal es que nunca llegue a estar abajo del punto de emergencia que deben tener las agropecuarias AGROPORT, para lograr esto se debe fijar un nivel mínimo lo suficientemente alto para garantizar que no se llegue a un desabastecimiento, tomando en cuenta los productos que pueden llegar a dañarse o vencerse, se debe tener una suma precaución. Para lograr establecer el nivel de existencias máximos y mínimos se comienza con la fijación del nivel mínimo de existencias para realizar esto se debe establecer tres pasos claves: Lapso de reabastecimiento, periodo de reabastecimiento y niveles de existencias de seguridad.

1. Determinación del lapso de reabastecimiento.

El paso de determinación del lapso de reabastecimiento es uno de los pasos más importantes que el propietario o los empleados encargados de reabastecimiento de los productos debe calcular; es el tiempo entre el momento en que se solicitan o se distribuyen existencias y el momento en que estas se reciben y están disponibles para

su utilización. El nivel de existencias del lapso de reabastecimiento es el número de meses de existencias utilizadas después de solicitar un pedido, o de determinar una entrega, y antes de recibir lo solicitado. Si pasa un mes desde el momento en que solicito un pedido hasta que lo recibí y desembalo las nuevas existencias, el nivel mínimo debe ser de al menos un mes.

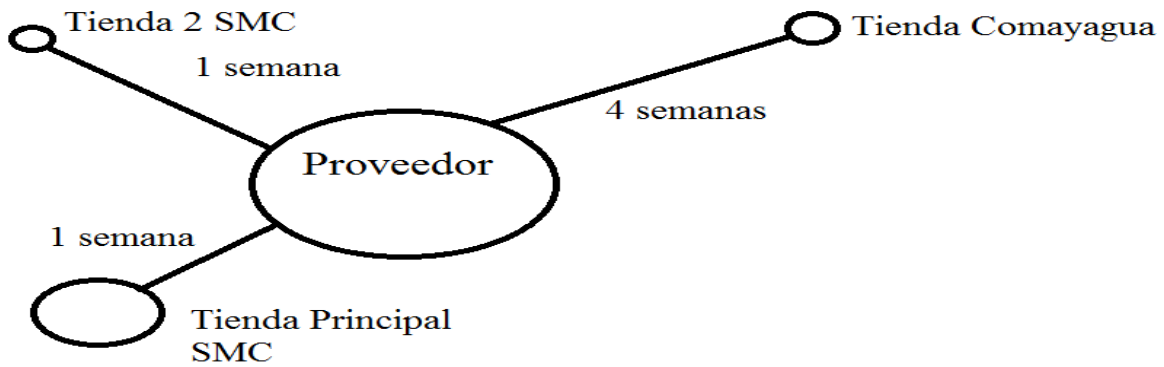


Figura 44. Lapsos de Reabastecimientos.

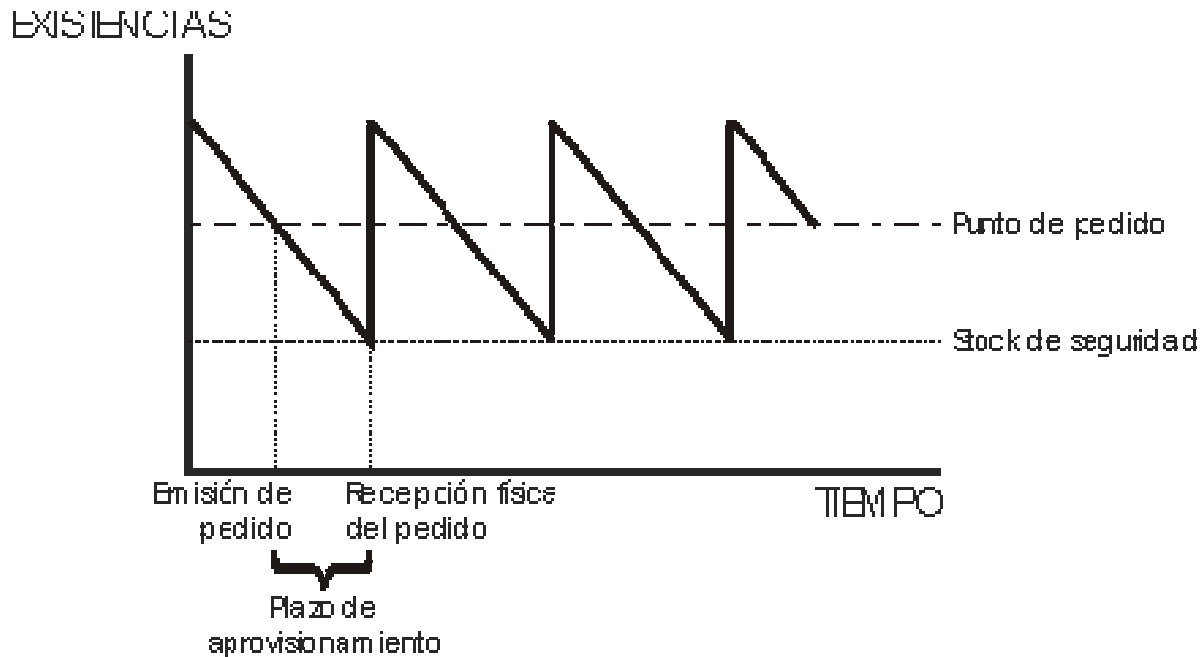
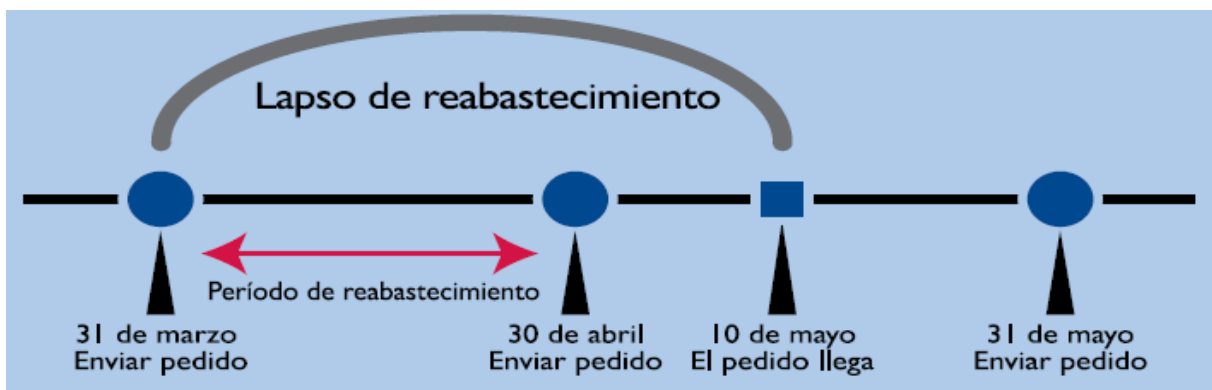


Figura 45. Plazos de Aprovisionamiento.

Ya que los lapsos de reabastecimientos son muy variables, es muy difícil calcular con precisión el nivel de existencias del lapso de reabastecimiento. Se debe tener cuidado con cada tipo de tienda, tomando en cuenta si los lapsos de reabastecimiento en promedio son muy parecidos a los de las otras tiendas, se podrían pedir igual para todas, pero si estas son diferentes se deben pedir por separado. Se deben tomar en cuenta todos los imprevistos posibles antes de pedir el nivel de existencias del lapso de reabastecimiento, ya que en caso de ocurrir algún cambio climático que afecte la entrega del proveedor, se debe contar con existencias en el nivel mínimo.

## 2. Fijación de periodo de Reabastecimiento.

Se recomienda que la fijación de periodo de reabastecimiento para la agropecuaria AGROPORT, sea más larga que el lapso de reabastecimiento para la empresa, en el caso AGROPORT, que utiliza un sistema de pedido forzado, o el más recomendado y que también se entrega en una semana su pedido el periodo de reabastecimiento fijarse en un mes, ya que existen productos que tienen mucho movimiento en las tiendas. Lo recomendado es que se fije un periodo dentro del nivel mínimo, para no caer en desabastecimiento en las tiendas.



**Figura 46. Lapso de reabastecimiento.**

## 3. Fijación de existencias de seguridad

Las existencias de seguridad, son muy importantes y deben ser tomadas en cuenta en todas las tiendas de AGROPORT, ya que estas ayudan al momento de retrasos de



entrega del proveedor, mayor consumo por los clientes, pérdida de productos, incluido robo o vencimiento de algunos productos en el caso de las semillas y de algunos concentrados. El nivel de existencias debe ser igual a la mitad del periodo de reabastecimiento, y este solo puede ser definido de acuerdo al desarrollo del sistema utilizado por el propietario de AGROPORT, debe observar la efectividad del sistema, el propietario debe asegurarse que las existencias de seguridad son suficientes para evitar un desabastecimiento para no llegar a solicitar más producto del que ya necesita. Cuando la demanda es estable y el sistema funciona con efectividad, se pueden tener existencias de seguridad menores, ya que no se sufre incertidumbres, pero si la demanda es inestable y el sistema no funciona con la mejor efectividad, se recomienda el nivel de existencias de seguridad debe ser mayor para no caer en desabastecimientos. Cabe recordar que se recomienda que AGROPORT tenga un nivel de existencias de seguridad mínimo, ya que cuenta con almacenes pequeños y esto incurre en costos de inventario y pueden ocasionar productos dañados o vencidos.

Las existencias de seguridad son las existencias de protección, de reserva, o el colchón de seguridad, que se mantienen disponibles como protección contra desabastecimientos ocasionados por demoras en las distribuciones, por una demanda significativamente mayor o por pérdidas de productos.

Como pauta general, el nivel de las existencias de seguridad debería ser igual a por lo menos la mitad del período de reabastecimiento.

**Existencias de seguridad  $\geq \frac{1}{2}$  período de reabastecimiento**

**Figura 47. Existencias de seguridad.**

#### 4. Fijación del nivel mínimo.

Después de determinar el lapso de reabastecimiento, el periodo de reabastecimiento y las existencias de seguridad se debe fijar el nivel mínimo de existencias, este nivel debe ser casi igual al nivel de existencia que AGRPORT quiere que tenga disponible al final de periodo. Por motivo que el lapso de reabastecimiento puede ser variable, el nivel mínimo debe justificar el lapso de reabastecimiento normal necesario por lo tanto este debe ser alto para cubrir demoras y daños en productos y vencimientos. Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- El lapso de reabastecimiento puede ser variable.
- El consumo puede ser más alto de lo que se esperaba, por lo tanto tal vez necesite existencias adicionales, en caso de los meses más importantes y con alta demanda de productos en AGROPORT.

La fórmula que debe utilizar en caso de usarse un sistema de pedidos forzados, como en el caso de AGROPORT debe ser la siguiente:

**Fórmula para el nivel mínimo (pedidos forzados y reabastecimiento continuo)**  
**Nivel mínimo de existencias = nivel de existencias del lapso de reabastecimiento +  
 nivel de existencias de seguridad**

**Figura 48. Formula nivel mínimo de inventarios.**

En un sistema de pedidos forzados, como el recomendado para AGROPORT, no es necesario establecer un nivel mínimo de inventarios, solo necesitan elevar las existencias para alcanzar el nivel máximo de inventarios al final de cada periodo de reabastecimiento. Pero, porque se recomienda realizar el nivel mínimo, ya que el propietario de AGROPORT, para establecer el máximo de inventario necesita del nivel mínimo según la fórmula recomendada a continuación.

#### 5. Fijación del nivel máximo de inventario.

**Fórmula para el nivel máximo**  
**Nivel máximo de existencias ≥ nivel mínimo de existencias + nivel de existencias del  
 período de reabastecimiento**

**Figura 49. Fórmula para el nivel máximo.**

Se debe fijar el nivel mínimo antes, y el periodo de reabastecimiento es fijo en caso de AGROPORT mensual. El símbolo  $\geq$  indica que puede fijar el nivel máximo por encima


del mínimo en casos económicos, o se necesita almacenar mayor cantidad en un determinado sistema.

#### 6. Fijación del pedido de emergencia.

El propietario de AGRPOPORT, debe fijar los niveles máximos y mínimos lo suficientemente altos para evitar desabastecimientos y suficientemente bajos para evitar daños en los productos, vencimientos etc. Muy raras veces, una tienda de AGROPORT, puede hallarse con pocas existencias en sus bodegas, antes de que llegue el momento de solicitar un pedido. Antes de que sea necesario llegar al pedido de emergencias, el propietario debe solicitar existencias de emergencia.

**Punto de pedido de emergencia  $\geq$  lapso de reabastecimiento de emergencia más largo**

Figura 50. Formula de pedido de emergencia.

Imagine que está diseñando un sistema de control de inventarios máximo-mínimo en un país hipotético. Primero, determina el lapso de reabastecimiento, y luego calcula la duración de cada paso del proceso para un establecimiento que manda un pedido hasta el momento en que recibe el reabastecimiento. Usted determina que: 

**Lapso de reabastecimiento = 1 mes**

Después de determinar que el lapso de reabastecimiento es un mes, usted sabe que el período de reabastecimiento debe ser mayor que el lapso de reabastecimiento, ya que los establecimientos deben poder recibir su reabastecimiento antes de solicitar el pedido siguiente. Al saber esto, decide que:

**Período de reabastecimiento = 2 meses**

No hay otra información disponible para guiarlo en la fijación del nivel de existencias de seguridad, entonces decide fijar el nivel de existencias de seguridad a la mitad del nivel de existencias del período de reabastecimiento, o sea un mes.

**Existencias de emergencia = 1 mes**

Después de fijar el lapso de reabastecimiento, el período de reabastecimiento y las existencias de seguridad, está listo ahora para fijar los niveles máximos y mínimos de existencias para el establecimiento.

Figura 51. Pedido de emergencia.

### 6.3.9 BODEGA

AGROPORT, cuenta con (2) bodegas y próximamente abrirá una tienda en Comayagua, por lo tanto se le recomienda al momento de integrar todos los elementos del sistema de inventarios máximos y mínimos de pedidos forzados, una nueva distribución de bodega, debido al tamaño de la bodega, y los productos que en la mayoría son pequeños, se recomienda una bodega de distribución en U, debido a que la misma se almacena de una manera más ordenada y puede resultar beneficiosa para las (3) bodegas de las (3) tiendas de AGROPORT con un flujo en U, colocando los materiales más pesados como ser: Concentrados y algunas herramientas que AGROPORT vende, al fondo de la bodega y dejando los productos más pequeños al principio para un mejor orden y limpieza logrando evitar los productos dañados y el vencimiento de los mismos.



Figura 52. Flujo de Bodega.

## 6.4 PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Tabla 28. Detalle de Presupuesto de Manual Logístico.

<b>No.</b>	<b>Descripción General</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Moneda</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	<b>Papelería</b>	<b>9</b>	<b>HNL</b>	<b>75.00</b>	<b>675.00</b>
<b>2</b>	<b>Capacitación</b>	<b>1</b>	<b>HNL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>3</b>	<b>Impresión de Formatos</b>	<b>15,000</b>	<b>HNL</b>	<b>0.20</b>	<b>3,000.00</b>
<b>4</b>	<b>Limpieza de Bodegas</b>	<b>3</b>	<b>HNL</b>	<b>1,000.00</b>	<b>3,000.00</b>
<b>5</b>	<b>Computadoras</b>	<b>3</b>	<b>HNL</b>	<b>3,500.00</b>	<b>10,500.00</b>
<b>6</b>	<b>Rampas</b>	<b>6</b>	<b>HNL</b>	<b>800.00</b>	<b>4,800.00</b>
<b>7</b>	<b>Carretas</b>	<b>9</b>	<b>HNL</b>	<b>1,200.00</b>	<b>10,800.00</b>
<b>8</b>	<b>Estantes de Almacenaje</b>	<b>30</b>	<b>HNL</b>	<b>800.00</b>	<b>24,000.00</b>
<b>Total General</b>			<b>HNL</b>		<b>56,775.00</b>

## 6.5 CRONAGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 29. Cronograma de Actividades del Manual Logístico.

AGROPORT		Periodo de Ejecución											
		Mes 1				Mes 2				Mes 3			
No.	Actividad	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
1	Capacitación a Colaboradores												
2	Introducción del Manual Logístico												
3	Elaboración de Formatos												
4	Organización de Almacenes												
5	Control de Inventarios												
6	Implementación del Manual Logístico												
7	Registro de Existencias												
8	Registro de Movimientos												
9	Registro de Consumo												
10	Evaluación de Existencias												
11	Punto de Pedido Forzado												

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Acero, M. (Mayo de 2006). Las cadenas de suministro del sector agropecuario y el TLC. Pasos para diseñar una estrategia de cadena de suministro del sector agro-industrial. Obtenido de: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/mkt/cadena-valor-de-suministros-agricolas-frente-al-tlc.htm>.
- Acosta, K. (27 de Marzo de 2012). Cadena de Suministros Ventaja Competitiva. <http://www.eoi.es/blog/katherinecarolinaacosta/2012/03/27/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro-para-la-ventaja-competitiva/http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/03/27/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro-para-la-ventaja-competitiva/>
- Arto, J. R. (2011). La Gestión de la Cadena de Suministro. Retrieved 10 йил 2014-Noviembre from Dirección de Operaciones: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75237/componente75235.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75237/componente75235.pdf)
- Ballou, R. H. (2004). Logística, Administración de la Cadena de Suministros . Pearson Educación .
- Benegas. (2012). Sectores productivos, cadenas estratégicas y empresas. Obtenido UNDP:[http://www.hn.undp.org/content/dam/honduras/docs/publicaciones/undp\\_hn\\_sectores\\_productivos\\_cadenas\\_y\\_empresas\\_pdp.pdf](http://www.hn.undp.org/content/dam/honduras/docs/publicaciones/undp_hn_sectores_productivos_cadenas_y_empresas_pdp.pdf)
- Braulio Sema. (2007). Honduras: Tendencias. Desafíos y temas estratégicos del desarrollo agropecuario. Obtenido de CEPAL – Naciones Unidas: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/27884/P27884.xml&xsl=/mexico/tpl/p9f.xsl&base=/mexico/tpl/top-bottom.xsl>
- Castañeda, A. (2007). Manual de Calidad. Normas ISO 9002. Obtenido de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/ingenie/castaneda\\_b\\_a/indice.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/ingenie/castaneda_b_a/indice.htm).

- Chacón, A. (2014). Administración de la Cadena de Suministros: Concepto e Importancia. Amazon-Tec-Scm.
- Chase, R. B. (2009). Administración de la Cadena de Suministros . MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES .
- Christopher (1994). Obtenido de:<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Administracion%20de%20la%20Cadena%20de%20Suministros.PDF>
- CPGCS (2011). Consejo de profesionales de la Gerencia de la Cadena de suministros. Obtenido de: Manual Logístico.
- Dornier(1998). Obtenido de:<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Administracion%20de%20la%20Cadena%20de%20Suministros.PDF>
- Espinoza, L. ( 2012). Implementación de Manual de Funciones. Obtenido de: <http://www.elergonomista.com>.
- Fonseca. (2000). Estudio de la Industria Agroalimentaria en Honduras. Obtenido por Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Gómez, G. (Diciembre de 2001). Manuales de Procedimientos y su Aplicación Dentro del Control Interno. Auditoria y Control Interno. Obtenido de: <http://www.gestiopolis.com>,
- Morales, Víctor. (1994). Planeamiento y análisis de investigaciones. El dorado Ediciones. Caracas. Venezuela.
- Pastor, P. (18 de Marzo de 2010). Conciencia Responsable. Retrieved 2014 йил 10-Ноябрь from [http://concienciaresponsable.blogspot.com/2010/03/rse-la-cadena-de-suministro-una-mirada\\_18.html](http://concienciaresponsable.blogspot.com/2010/03/rse-la-cadena-de-suministro-una-mirada_18.html)
- Peres, J. (2010). Direccion de Ciencia y Tecnologia Agropecuaria, Obtenido de DICTA: <http://www.dicta.hn>.



- Pires, S., & Díaz, L. (2007). La Gestión de la Cadena de suministros. España: McGraw-Hill España.
- Ramos. (Agosto de 2001). Secretaria de Agricultura y Ganadería, Sector Privado Agrícola. Política agrícola integral concertada para el desarrollo agroalimentario y de medio rural. <http://www.econosul.com/PDF/2%20sector%20Agropecuario%20Honduras/Cara%20cterizacion%20del%20sector%20agropecuario.pdf>.
- Romero. (2014). Federación Nacional de Agricultores y Ganaderos de Honduras, Obtenido de FENAGH: <http://www.fenagh.net/web/empresarios-de-la-zona-sur-eligen-junta-directiva/>
- Sevilla G. (2009). Economía Colonial de Honduras. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Honduras.: <http://histounahblog.wordpress.com/economia-colonial-de-honduras/>
- Snow, J. (2010). Manual de Logística. Guía Práctica para la gerencia de cadenas de suministros de productos de salud.
- Stock, J & Lambert, D. (2001). Strategic Logistics Management. Obtenido de: [http://www.google.com/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fimages.cdn1.buscalibre.com%2F3321337.\\_\\_grande\\_\\_.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.buscalibre.cl%2Flibro-strategy-logistics-management%2F9780071181228%2Fp%2F2973046&h=300&w=300&tbnid=l8kGNDCEKqSKfM%3A&zoom=1&docid=HC7C6oQeUekKMM&ei=IMKJVISGF8OagwTbhoHoCA&tbn=isch&ved=0CBwQMygAMAA&iact=rc&uact=3&dur=269&page=1&start=0&ndsp=20](http://www.google.com/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fimages.cdn1.buscalibre.com%2F3321337.__grande__.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.buscalibre.cl%2Flibro-strategy-logistics-management%2F9780071181228%2Fp%2F2973046&h=300&w=300&tbnid=l8kGNDCEKqSKfM%3A&zoom=1&docid=HC7C6oQeUekKMM&ei=IMKJVISGF8OagwTbhoHoCA&tbn=isch&ved=0CBwQMygAMAA&iact=rc&uact=3&dur=269&page=1&start=0&ndsp=20).
- Sutton, M. (05 de Abril del 2003). Énfasis Logística . Retrieved 2014 Noviembre Obtenido de: <http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/66563-tendencias-la-gestion-la-cadena-suministro>.
- Velásquez, A. (Abril de 2014). Sistemas de Riego Impulsan la Producción Agrícola en Honduras. Obtenido de:

<http://www.laprensa.hn/economia/laeconomia/639670-98/sistemas-de-riego-impulsan-la-producción-agr%C3%ADcola-en-honduras>.

- Valenzuela, C. (2014). Programa de Mejora Competitiva. Obtenido de:[http://www.aragonempresa.com/paginas/documentos\\_logistica](http://www.aragonempresa.com/paginas/documentos_logistica).
- Vermorel, J (2012). Reglas del Reabastecimiento. Obtenido de:<http://www.lokad.com/es/definicion-reabastecimiento-de-existencias>.

# ANEXOS

## ENCUESTA APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LAS AGROPECUARIAS

### Encuesta

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación que servirá para fortalecer la cadena de suministros de las empresas Agropecuarias en San Marcos de Colón, por lo que solicitamos su participación, desarrollando cada pregunta de la manera más objetiva y veraz. La información es de carácter confidencial y reservado, la cual nos servirá para ayudarles en sus labores.

1. ¿Cuál es su puesto en la empresa?  
Propietario\_  
Vendedor\_  
Despachador\_  
Recepcionista\_
  
2. ¿Cuántas sucursales tiene su empresa?  
1\_  
2\_  
Más de tres\_
  
3. ¿Cuántos proveedores de productos tiene su empresa?  
1 a 2\_  
3 a 5\_  
6 o mas\_
  
4. ¿Cómo considera la relación de su empresa con sus proveedores?  
Excelente\_  
Muy buena\_  
Buena\_  
Indiferente\_  
Mala\_  
Muy Mala\_  
Pésima \_
  
5. ¿Quiénes son sus principales clientes?  
Dueños de haciendas\_  
Dueños de fincas\_  
Vendedores de café\_  
Cooperativas de café\_  
Asociación de ganaderos \_

Otros\_

6. ¿Cómo considera la relación de su empresa con sus clientes?

Excelente\_

Muy buena\_

Buena\_

Indiferente\_

Mala \_

Muy Mala\_

Pésima \_

7. ¿Cómo considera la administración de la agropecuaria en que labora?

Excelente\_

Muy buena\_

Buena\_

Indiferente\_

Mala \_

Muy Mala\_

Pésima\_

8. ¿Considera que existe mal funcionamiento en la cadena de suministros (Logística, compras, cliente final, manufactura, proveedores) de su empresa?

Si\_

No\_

Porque:

9. ¿Considera que los propietarios tienen falta de interés en relación al mejoramiento de las actividades de la empresa?

Si\_

No\_

Porque: \_

## ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LAS AGROPECUARIAS.

### Encuesta

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación que servirá para fortalecer la cadena de suministros de las empresas Agropecuarias en San Marcos de Colón, por lo que solicitamos su participación, desarrollando cada pregunta de la manera más objetiva y veraz. La información es de carácter confidencial y reservado, la cual nos servirá para poderles brindar un mejor servicio a los usted como consumidor.

1. ¿Cuál de las siguientes agropecuarias es la que más visita y de su preferencia en San Marcos de Colón?  
AGROPORT \_  
Vidal\_  
Barralaga\_  
El Chagüiton\_
2. ¿Por cuál de las siguientes razones visita dicha agropecuaria?  
Ubicación\_  
Precio, Ofertas y promociones\_  
Productos\_  
Buena atención\_  
Tiempos de entrega\_
3. ¿Cuál de las siguientes agropecuarias es la que menos visita?  
AGROPORT\_  
Vidal\_  
Barralaga\_  
El Chagüiton\_
4. ¿La agropecuaria que usted visita tiene siempre los productos que usted necesita?  
Si\_                      No\_
5. ¿Los empleados de la agropecuaria de su preferencia tienen el conocimiento necesario para atenderle de manera óptima?  
Si\_                      No\_
6. ¿El horario de la agropecuaria de su preferencia y es conveniente para usted como cliente?  
Si\_                      No\_
7. Enumere del 1 al 5 la importancia de los aspectos al momento de visitar una agropecuaria.  
Ubicación\_  
Precio, Ofertas y promociones\_  
Productos\_

Buena atención\_  
Tiempos de entrega\_

8. ¿Con que frecuencia visita la agropecuaria de su preferencia?

Una o más veces a la semana\_

Dos o tres veces al mes\_

Una vez al mes\_

Menos de una vez al mes\_

9. Indique su grado de satisfacción con la agropecuaria de su preferencia de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. En comparación con otras agropecuarias de San Marcos de Colón el servicio es:

Mucho mejor\_

Algo mejor\_

Más o menos igual\_

Algo peor\_

Mucho peor\_

No lo se\_

11. ¿Cómo considera la relación de la agropecuaria de su preferencia con los clientes?

Excelente\_

Muy Buena\_

Buena\_

Indiferente\_

Mala \_

Muy Mala\_

Pésima\_

Datos Demográficos

Femenino \_ Masculino \_

Ingresos

Menos de 5,000\_

5,000-10,000\_

10,000-20,000\_

20,000 en adelante\_

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.