



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TÍTULO:

**EFFECTO DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA LOGÍSTICA
EN EL VOLUMEN DE LAS EXPORTACIONES DE FRUTAS
DESHIDRATADAS AL MERCADO ALEMÁN**

AUTORA:

Casanova Casanova, Maitte Mercedes

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Villacrés Roca, Julio Ricardo

Guayaquil, Ecuador

20 de marzo del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Casanova Casanova, Maitte Mercedes**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

f. 
Villacrés Roca, Julio Ricardo

f. 

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 20 del mes de marzo del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Casanova Casanova, Maitte Mercedes**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Efecto de la Estructura de la Cadena Logística en el Volumen de Exportaciones de Frutas Deshidratadas al Mercado Alemán** previo a la obtención del Título de **Gestión Empresarial Internacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de marzo del año 2017

LA AUTORA

f. Maitte Casanova.
Casanova Casanova, Maitte Mercedes



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Casanova Casanova, Maitte Mercedes**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Efecto de la Estructura de la Cadena Logística en el Volumen de Exportaciones de Frutas Deshidratadas al Mercado Alemán**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de marzo del año 2017

LA AUTORA

f. Maitte Casanova
Casanova Casanova, Maitte Mercedes



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document details are shown: 'Documento: CASACUA, MATTE, 1996, 2000, 2007, 2014', 'Presentado por: matte.casacua_03@urkund.com', 'Resúmenes: Casacua Matte Final', and 'Mensaje: En esta opción, el sistema de documentación que se componen de texto presentados en el formato...'. On the right, a table lists files with columns for 'Categoría' and 'Enlaces/nombres de archivo'. The table contains several entries with file names and links. Below the interface, a snippet of text is visible, starting with 'estabilidad y sostenibilidad...'. The text discusses the structure of the Faculty of Economic and Administrative Sciences at the Catholic University of Santiago de Guayaquil, mentioning the Faculty of Business Administration and International Management, and the Faculty of Business Administration and International Management. It also mentions the Faculty of Business Administration and International Management, and the Faculty of Business Administration and International Management.

Link: <https://secure.urdkund.com/view/25643904-154571-847314#qlbKLVVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWymMqgFAA==>

AGRADECIMIENTO

La culminación de este trabajo me llena de muchos sentimientos y recuerdos ya que culmina una etapa en mi vida. Esta etapa no la hubiera podido culminar sin el apoyo y ayuda de muchas personas que fueron parte de este logro.

Primeramente, agradezco a Dios por darme salud, sabiduría y vida a mí y a mi familia para poder alcanzar este logro.

A mis padres, César Rodríguez y María Casanova por haber sido el pilar fundamental en mi vida, apoyarme en cada momento, por estar conmigo en las buenas y malas, por sus consejos, los cuales han sido de mucha importancia para este proceso. Gracias por existir, por haber estado conmigo en esta etapa, ya que sin ustedes esto no hubiera sido posible.

A Mathias Guim, mi chiquito mi motorcito de cada día para seguir adelante, para esforzarme por este logro tan deseado, te agradezco por enseñarme a ser madre y ser parte de mi vida y de este logro.

A Francisco Guim, el papá de mi hijo, te agradezco por haber sido parte de esta etapa universitaria, por las experiencias aprendidas, por consejos y apoyo brindado a lo largo de este proceso.

De igual manera agradecida con mi tutor Ing. Ricardo Villacrés ya que con su experiencia, guía y paciencia pudimos culminar el objetivo de este trabajo.

Finalmente, gracias a todos los de manera directa e indirecta que han estado ahí en esta etapa de mi vida, en especial a Susana, Amada y Wendy por cada consejo y guía, amigos, amigas y familiares.

Casanova Casanova, Maitte Mercedes

DEDICATORIA

Dedico este logro primeramente a Dios, por darme salud y sabiduría para poder lograr este objetivo.

A mis queridos padres, César Rodríguez y María Casanova, les dedico este trabajo con mucho amor ya que, gracias a ustedes, a sus sacrificios de cada día puedo dar por culminado este trabajo. Se lo dedico a ustedes con mucho amor ya que me enseñaron a no rendirme y que con perseverancia y amor todo se consigue.

A Mathias Guim, se lo dedico a mi amor chiquito ya que de esta manera le demuestro que los sueños y objetivos se pueden lograr con amor, paciencia y perseverancia, se lo dedico para ser un ejemplo a seguir y se sienta orgulloso de su mamá.

Finalmente, se lo dedico a mi hermano César, para ser su ejemplo de superación en la vida, que luche por sus metas y objetivos sin importar los obstáculos que se crucen en su camino.

Casanova Casanova, Maitte Mercedes



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

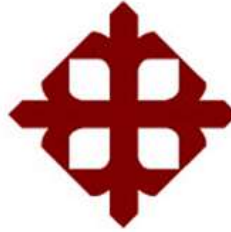
Ing. Villacrés Roca, Julio Ricardo
TUTOR

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

Casanova Casanova, Maitte Mercedes

Índice

Capítulo 1: Contextualización del Problema	19
1.1 Formulación del problema.	19
1.2 Propósito del problema.	23
1.3 Naturaleza de la investigación.	23
1.4 Objetivo general y específicos.	24
1.5 Hipótesis.	24
1.6 Preguntas de Investigación.....	24
1.7 Definición de términos.	25
1.8 Limitaciones.	28
1.9 Delimitaciones.	28
Capítulo 2: Antecedentes de la investigación / Estado del arte.....	29
2.1 Marco Teórico	35
2.1.1 Teoría de restricciones	35
2.1.2 Drum-Buffer-Rope.....	37
2.2 Marco Conceptual	39
2.2.1 Cadena de suministro.	39
2.2.2 Objetivo de la cadena de suministro.	40
2.2.3 Estructura de la cadena de suministro.	40
2.2.3.1 Tipos de estructura de la cadena de suministro.	43
2.2.4 Desempeño de las empresas exportadoras.	47
2.3 Relación entre las Variables.	48
2.4 Vertebración	50

2.5 Conclusión del Marco Teórico.	51
Capítulo 3: Metodología	54
3.1 Naturaleza de la investigación.	54
3.2 Diseño de Investigación.....	55
3.3 Alcance de investigación.	56
3.4 Población de la investigación.....	57
3.5 Muestra de la investigación.	58
3.6 Instrumento de investigación de mercado.	58
3.7 Técnica de recogida de datos.....	59
3.8 Análisis de datos.....	60
Capítulo 4: Resultados	61
4.1 Proceso de la investigación.	61
4.2 Hallazgos / Resultados.	62
4.3 Discusión de los resultados.	77
4.4 Cuadro comparativo	80
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	82
Referencias.....	85
Glosario	92
Anexos.....	94
CONFOCO SA, a company of Diana Food	94
FUPORDI S.A.	96

Índice de Tablas

Tabla 1 Exportaciones de Frutas Deshidratadas de Ecuador hacia el mundo año 2015.....	62
Tabla 2 Valores FOB de exportaciones desde Ecuador hacia el mundo	63
Tabla 3 Valores FOB de exportaciones desde Ecuador	64
Tabla 4 Países proveedores de Alemania de frutas deshidratadas año 2015	65
Tabla 5: Mercados Importadores para un producto exportado por Ecuador año 2015.....	69
Tabla 6 Valores FOB año 2015 de las empresas exportadoras.....	70
Tabla 7 Cantidad de kilos del año 2015 de las empresas exportadoras	70
Tabla 8 Valores FOB año 2016 de las empresas exportadoras.....	72
Tabla 9 Cantidad de kilos del año 2016 de las empresas exportadoras	73
Tabla 10: Cuadro Comparativo de las empresas.....	80

Índice de Figuras

Figura 1:Proceso de mejora continua. Fuente: The theory of constraints' thinking process approach to developing strategies in supply chains.	37
Figura 2:Dimensiones de la estructura de cadena de suministro.....	41
Figura 3:Cadena de suministro tradicional.....	44
Figura 4.Cadena de suministro de información compartida.....	45
Figura 5: Cadena de suministro sincronizada.....	46
Figura 6: Vertebración del Marco Teórico.....	50
Figura 7: Frutas deshidratadas más exportadas de Ecuador hacia el mundo en el año 2015	66
Figura 8: Frutas deshidratadas más exportadas de Ecuador hacia el mundo en el año 2016	66
Figura 9: Principales puertos en el año 2015.....	67
Figura 10: Principales puertos en el año 2016.....	67
Figura 11: Tabulación de los países destinos de exportación de frutas deshidratadas desde Ecuador año 2015	68
Figura 12: Tabulación de los países destinos de exportación de frutas deshidratadas desde Ecuador año 2016	69
Figura 13: Volumen de exportaciones de valores FOB del año 2015	71
Figura 14: Volumen de exportaciones de kilos netos del año 2015.....	72
Figura 15: Tabulación del volumen de exportaciones de valores FOB del año 2016.....	73
Figura 16: Tabulación del volumen de exportaciones de kilos netos del año 2015.....	74

RESUMEN

La estructura de la cadena logística es uno de los aspectos claves para el buen desempeño de una organización. El objetivo de este estudio es identificar si la estructura de la cadena de suministro de las empresas exportadoras de frutas deshidratadas en Guayaquil tiene una incidencia en el desempeño del volumen de las exportaciones. Por esta razón se tomó una muestra de empresas exportadoras como base secundaria de la empresa Manifiesto, con información en los años 2015 y 2016. Luego, para evaluar el volumen de las exportaciones, se seleccionaron dos tipos de compañía, la empresa con mayor desempeño y la empresa que reflejó menor desempeño, los cuales fueron entrevistados. La entrevista fue basada en seis dimensiones propuestas en el artículo de Li et al (2005) las cuales son: relación con los proveedores, relación con los clientes, información compartida, información de calidad, prácticas internas y aplazamiento.

Los resultados de la investigación identificaron diferencias en los casos estudiados, por lo que sugiere que existe una incidencia de la estructura de la cadena de suministro con el desempeño en el volumen de las exportaciones de frutas deshidratadas. Sin embargo, la escasa información de la base de datos no permitió corroborar la hipótesis por medio de un estudio empírico. En efecto, las limitaciones de la investigación proponen analizar las variables en base a un estudio empírico. Otras recomendaciones para futuras investigaciones son (a) escoger una amplia base de datos que incluya otras industrias para el análisis y (b) usar un modelo multivariable para el análisis de otras variables.

Palabras Claves: *cadena de suministro, desempeño, frutas deshidratadas, volumen de exportaciones, snack, drum-buffer-ropo*

ABSTRACT

The logistic structure of the supply chain is one of the key aspects for a good performance of a company. The objective of this research is to identify if the structure of the supply chain of exporters of dried fruit in Guayaquil has affected their volume of sales, therefore their performance. For the purpose, a sample of exporters was selected from a secondary data base of the company Manifiestos, with information of the years 2015 and 2016. After evaluating the volume of exports, two companies were selected for a deviant case study. Under qualitative approach, the company with the highest performance and a company with a low performance were interviewed. The results of the interviews were the compared in terms of the dimensions of the supply chain taken from the work of Li et al (2005): (a) strategic supplier partnership, customer relationship, information sharing, information quality, internal lean practices and postponement.

The results of the research identified differences in the cases studied, thus they suggest an incidence of the structure of the supply chain in the performance of sales of exporters of dried fruit. However, the scarce data base did not allow to corroborate the hypothesis empirically. Indeed, the limitations of this investigation propose a deeper analysis of the variables. Another recommendation for future investigations are (a) to gather a wider data base that include other industries for the analysis and (b) to use a multivariable model for the analysis of other variables.

Keywords: *supply chain, performance, dried fruits, export volume, snack, drum- buffer- rope*

RÉSUMÉ

La structure de la chaîne logistique est l'un des principaux facteurs de la bonne performance d'une organisation, pour laquelle l'objectif de cette étude est d'identifier s'il y a un problème entre la structure de la chaîne d'approvisionnement et la performance des entreprises exportatrices.

A cet effet, un échantillon de sociétés d'exportation de fruits *déshydratés* a été analysé prenant comme base de données secondaires de la société Manifestes, en tenant compte du volume des exportations des années 2015 et 2016.

Puis, sur la base des résultats de l'analyse concernant le niveau de performances on a pris deux cas pour l'étude, où les deux cas extrêmes ont été sélectionnés. La société qui reflète une meilleure performance par rapport à la société qui reflète la performance plus faible. On a interviewé les PDG afin de déterminer quel type de structure est utilisée par ces entreprises, en prenant comme point de référence la base de l'article de Li et al (2005), ce qui indique six dimensions qui mesurent le type de chaîne d'approvisionnement, qui sont : partenariat stratégique des fournisseurs, relation client, le partage de l'information, la qualité de l'information, pratiques internes et le postpone.

Les résultats de la recherche ont identifié des différences dans la structure des cas analysés, ce qui suggère une incidence d'une telle structure dans le volume des exportations, cependant les limites rencontrées dans la participation des entreprises ne peuvent soulever une base de données que par une étude de cas comme il a été fait dans ce projet de recherche.

Mots Clés : *la chaîne d'approvisionnement, la performance, les fruits déshydratés, le volume des exportations, le casse croût, le système drum-buffer-rop*

Introducción

Ecuador actualmente, ha sido considerado como un productor y exportador de productos primarios entre ellos el banano, camarón y flores, siendo sus principales destinos Estados Unidos y Europa (Cisneros Collazo, 2015). Como podemos ver es un país que genera buenas relaciones con el mercado internacional, lo cual aporta beneficios para el país.

Las empresas ecuatorianas han tenido que hacer grandes esfuerzos para la comercialización y exportación de sus productos dándoles un valor agregado para adaptarse al cambio de la matriz productiva, lo cual implica la búsqueda de nuevos destinos de exportación, incluir nuevos actores para los procesos productivos, y una eficiente cadena logística para la comercialización de sus productos (Cisneros Collazo, 2015). Como se puede observar, la diversificación de las exportaciones estratégicas son parte del cambio de la matriz productiva, lo cual marca su alta relevancia.

Por otro lado, las frutas deshidratadas tienen una gran cantidad de beneficios y propiedades que ayudan al bienestar de la salud, lo cual otorga vitaminas y minerales, entre las cuales son destacadas las vitaminas A, C, B1, B2, E, calcio, hierro, zinc y ácido fólico. Gracias a la extracción de un gran porcentaje de agua, los microorganismos no pueden proliferar por lo que quedan detenidas las mayorías de las reacciones químicas que es lo que afecta a la salud en general (Figuerola, Guevara, & Rodríguez, 2016).

A decir de las exportaciones, varios autores han estudiado los factores que afectan su desempeño, entre ellos la incidencia que tiene la estructura de la cadena logística, considerando los efectos que tiene la sincronización entre los miembros de cada eslabón de la cadena y el desempeño de la misma. En este contexto, este proyecto de investigación está enfocado en estudiar los efectos de la estructura de la cadena logística que tienen las empresas ecuatorianas en el volumen de las exportaciones de frutas deshidratadas hacia el mercado alemán.

Este proyecto de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I se determinará la formulación del problema, con las hipótesis, preguntas de investigación, objetivos, limitaciones y delimitaciones.

Capítulo II se estructurará todo el marco teórico de acuerdo a las variables ya antes mencionadas.

Capítulo III se definirá toda la metodología aplicada al proyecto de investigación, tomando en cuenta los enfoques aplicados.

Capítulo IV se definirán los resultados de acuerdo a los estudios realizados en la investigación.

Finalmente se establecerán las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1: Contextualización del Problema

1.1 Formulación del problema.

El mercado alemán es uno de los países más desarrollados en el mundo, siendo una economía abierta y considerada como una de las economías más competitivas a nivel mundial, por lo tanto, las exportaciones, las importaciones y las negociaciones con el mundo son un motor acompañados también de la innovación y de arrastre de otros sectores (Argandoña, 2012; Ballester La Fuente, 2012).

Las empresas medianas y pequeñas en Alemania son muy prósperas y sólidas gracias al alcance de la tecnología, el desarrollo de su personal y la segmentación de los procesos de producción que ellas obtienen, por dichas características es lo que convierte a Alemania en un lugar atractivo para invertir y como lo indica Argandoña (2012) “la clave del crecimiento no está en el consumo, sino en la exportación y en la inversión” (pág. 2).

Alemania es uno de los 28 países socios que conforman la Unión Europea, la cual cubre las mercancías y servicios que se comercialicen entre los miembros signatarios y con los que se hayan establecidos otros acuerdos independientes (Pro Ecuador, 2016), gracias a esto Alemania figura entre los países más industrializados y potentes en el mundo, a su vez en el año 2015 ocupó el puesto número 3 en el ranking global de exportaciones siguiendo a China y a Estados Unidos que lideran esta categoría (Pro Ecuador, 2016).

Las importaciones de Alemania desde el mundo han presentado un crecimiento en los períodos 2010 – 2014, mientras que en el 2015 presentó un decrecimiento del 13.06%, reflejando un valor de USD 1.056.341. Por otra parte los principales países proveedores de Alemania son: (a) Estados Unidos con una participación de 9.74%, (b) Francia 9.25% , (c) Reino Unido 7.04% (d) Países Bajos 6.04%, mientras que Ecuador representa un 0.05% del total importado por Alemania (Pro Ecuador, 2016).

Dentro de las principales frutas deshidratadas consumidas en Alemania se encuentran la piña, el mango y la papaya, adicional a esto se ha presentado un incremento del banano seco representando el 8.32 % de las importaciones en el periodo de enero-mayo del 2014 (Pro Ecuador, 2015).

Para mejorar las relaciones comerciales entre Ecuador y Alemania el Instituto de Promociones de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, organizó un evento con el objetivo de crear negociaciones entre los empresarios alemanes y las empresas exportadoras ecuatorianas, para los empresarios alemanes fue de gran interés dicho evento ya que Ecuador esta considerado como uno de los países más productores de banano en el mundo (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2016). Este evento crea una gran ventaja para promover una mejor relación entre Ecuador y Alemania y de esta manera poder mejorar la balanza comercial con las exportaciones de los productos ecuatorianos hacia Alemania.

Las frutas deshidratadas a nivel mundial estan teniendo mayor acogida por sus altos beneficios para la salud, este es el caso de Alemania donde su población esta considerando por consumir productos de calidad, ricos y que a su vez sean saludables (Pro Ecuador, 2015). Según expertos los productos considerados “Bio” son cada vez más populares y atractivos para los consumidores Alemanes ya que estan optando por consumir mas productos naturales, y según una encuesta realizada por la empresa Allensbasch, determinó que de 16.6 millones de alemanes al menos la mitad de sus alimentos son de procedencia natural, por motivos de salud y ambientales (Pro Ecuador, 2016).

Alemania es un país que carece de frutas tropicales como lo son las: (a) bananas, (b) plátanos, (c) piñas, (d) mango, (e) papaya, entre otros, por lo que Ecuador es uno de muchos proveedores de este producto para Alemania, estas frutas deshidratadas comunmente son distribuidas como un snack, entre las empresas que distribuyen este tipo de productos estan la empresa SEEBERGER y KLUTH (Pro Ecuador, 2015). Según PRO ECUADOR (2015) “el consumo per cápita de las frutas deshidratadas en Alemania es de 1.7kg por año. Alemania es el cuarto mayor consumidor de frutas deshidratadas en Europa, por detrás de Italia, Reino Unido y España” (pág. 6).

Adicional, en Alemania existe un aumento por el consumo de frutas deshidratadas, más aún en el desayuno ya que estimulan el metabolismo entero por sus aceites esenciales, enzimas entre otras, estas frutas pueden ser acompañadas con yogurt, cereales entre otros y consumidas enteras, cortadas, en rebanadas o en polvo, dependiendo como esten empacadas (Pro Ecuador, 2015). Ecuador a su vez

brinda una gran variedad de frutas, las mismas que son cultivadas y producidas para ser comercializadas y exportadas, por lo que puede ofrecer un buen producto, con una buena calidad al mercado alemán, ofreciendo nuevas tendencias de consumo y nuevos hábitos de alimentación con productos que son 100% naturales y libre de químicos (Palacios, 2013).

Pese a la gran importancia de mejorar las relaciones comerciales entre Ecuador y Alemania, hay que considerar muchos aspectos, que a decir de ciertos autores, son factores que afectan a las empresas exportadoras. Dentro de dichos factores se encuentran los siguientes: (a) crisis internacional, (b) procesos logísticos, (c) costos de transporte, (d) situación climática, (e) percepción de la dirección de las barreras a la exportación, (f) estrategia de exportación, (g) barreras internacionales, entre otros (Moreno, García-Pardo, & Perlina, 2007; Villavicencio, 2013; Von Hesse, 1994).

Una vez mencionado todos los factores que afectan las exportaciones, en esta investigación el factor a enfocar hace referencia a los procesos logísticos, por esa razón, se realizará un estudio a los efectos de la estructura de la cadena logística o cadena de suministro que afectan a las empresas exportadoras ecuatorianas en el proceso de comercialización y exportación de sus productos al exterior y en especial al mercado de Alemania.

La estructura del sistema logístico se define en dos variables importantes que son: (a) la gestión de materiales y (b) la distribución física (Antun & Aguerrebere Salido, 1995). Antun y Aguerrebere Salido (1995) establecen que “la cadena de logística es la implantación de la logística para la realización y control de un segmento de la circulación. Así, la distribución física de los productos, la gestión de aprovisionamiento de materiales, definen familias de cadenas de logísticas” (pág. 5). Por otra parte cuando se habla de una cadena logística y la circulación física de sus productos se entiende por una cadena de transporte, la cual se materializa el movimiento físico de la cadena logística, reconstrucción de la producción y distribución física de los productos de las empresas (Antun & Aguerrebere Salido, 1995).

Para la exportación de todo producto se necesita tener establecido una buena estructura o sistema de logística, la cual para el exportador tiene que ser desde el abastecimiento de producción hasta la entrega del producto final, la cual incluye cinco aspectos importantes y a considerar que son: (a) producto, (b) empaque, (c)

distribución, (d) comercialización y (e) sistema de información. Dentro de la cadena de logística internacional se deben definir los ámbitos de producción de un determinado país con los ámbitos de consumo ubicados en otros países, para de esta manera poder entre ambos países realizar gestiones, negociaciones y efectuar contactos con diversos actores que son parte de dicha cadena de logística, entre los actores implicados en una logística internacional se encuentran los siguientes: (a) exportadores e importadores, (b) Agentes de Carga (Freight Forwarders), (c) transportistas, (d) encargados de terminales de transporte, (e) encargados de almacenes y depósitos y (f) aseguradores (Bloch, 2012; Cedeño & Montenegro, 2004).

Sin embargo, no solo el buen manejo de una estructura de logística define una buena exportación, dentro de la cadena de suministro el fenómeno más temido es el denominado “efecto látigo” o llamado también bullwhip effect , el cual se refiere al aumento de variabilidad en los pedidos, incluso cuando la demanda del mercado es estable, lo cual altera los planes de distribución y crea una inestabilidad en los inventarios (Cannella et al., 2010; Executive, 2010; Lario et al., 2008).

Después de estudiar un poco los tipos de cadena logística, su estructura y actores implicados, esta investigación está enfocada en estudiar cuales son los efectos de la estructura de cadena logística que afectan a las empresas exportadoras ecuatorianas para la comercialización y distribución de sus productos en el ámbito internacional en especial en Alemania, estudiando a su vez cual es el perfil logístico que requiere el mercado alemán, tomando en consideración las vías de transporte en las que se puede distribuir las mercaderías, los documentos necesarios de aduana para la negociación, cuales son sus consideraciones de acuerdo al empaque, embalaje y etiquetas ya que este es un requisito que cada país tiene de acuerdo a sus costumbres o necesidades y por último cual es la logística interna de destino (Pro Ecuador, 2016).

Una vez estudiados estos puntos estudiaremos y estableceremos de que manera se pueden controlar los efectos que afectan la cadena logística de las exportaciones tomando como indicador de la variable dependiente el volumen de exportaciones de frutas deshidratadas al mercado alemán.

1.2 Propósito del problema.

El propósito de esta investigación es estudiar y analizar los efectos de la estructura de la cadena logística de las empresas exportadoras ecuatorianas, basándonos en el volumen de las exportaciones de frutas deshidratadas hacia el mercado alemán.

Para el efecto se realizó un análisis comparativo de las cadenas logísticas de las empresas exportadoras ecuatorianas de frutas deshidratadas, a fin de determinar si su estructura les permite generar un buen volumen de exportaciones, y de esta manera evaluar el desempeño de estas empresas a partir de la estructura logística que tienen en los procesos de exportación.

1.3 Naturaleza de la investigación.

Para el desarrollo del presente trabajo se realizará una investigación mixta cuantitativa y cualitativa, para estudiar la relación entre las dos variables.

Finalmente, Sampieri Hernández (2010) define los métodos mixtos como:

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008)” (pág. 546).

Según lo antes mencionado, para el estudio de la investigación mixta se tomará en cuenta el volumen de ventas de las empresas exportadoras hacia el mercado alemán, y se analizará cual es la estructura de cadena de suministro que las empresas exportadoras están utilizando para exportar sus productos. A partir del análisis de los datos de los volúmenes exportados se seleccionaron dos empresas tipo para realizar la comparación de los casos. Se seleccionaron dos casos extremos, es decir se estudiaron las empresas con los más altos volúmenes de exportación y aquellas con

los volúmenes más bajos y se compararon sus cadenas considerando las características estipuladas por la teoría.

1.4 Objetivo general y específicos.

1.4.1 Objetivo general.

Analizar el efecto que tiene la estructura de la cadena logística de las empresas exportadoras ecuatorianas en el volumen de las exportaciones de frutas deshidratadas al mercado alemán.

1.4.2 Objetivos específicos.

- (a) Identificar los volúmenes de exportación de las empresas exportadoras de frutas deshidratadas, los valores FOB, las frutas deshidratadas más exportadas y los principales puertos de embarque de las exportaciones de este producto.
- (b) examinar el volumen y participación de las exportaciones ecuatorianas de frutas deshidratadas hacia el mercado alemán, y (c) analizar la estructura de la cadena logística de la empresa con mayor desempeño y menor desempeño a fin de realizar una comparación de casos entre los dos tipos de empresas.

1.5 Hipótesis.

La hipótesis planteada en este proyecto de investigación es las siguiente:

La estructura de la cadena logística de las empresas exportadoras influye en el volumen de exportaciones de sus productos, es decir que, a mayor sincronización entre los miembros de la estructura de la cadena logística, mayor será la participación de las exportaciones.

1.6 Preguntas de Investigación.

- (a) ¿Cuál es el tipo de estructura de cadena logística que utilizan las empresas exportadoras ecuatorianas?, (b) ¿Cuál es el volumen de participación de las exportaciones de frutas deshidratadas en el mercado alemán? y (c) ¿Cuál es el efecto

de la estructura de cadena logística en las exportaciones de frutas deshidratadas al mercado alemán?

1.7 Definición de términos.

Dentro de la definición de términos, los términos que serán analizados son: (a) logística, (b) cadena de suministro o cadena logística, (c) exportaciones, y (d) deshidratación.

1.7.1 Logística.

Dentro de la definición de logística tenemos las definiciones de los siguientes autores:

Ballou (2004) define que:

La logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, llevar a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes (pág. 4).

Murphy y Knemeyer (2015) definen que:

La logística es la parte de la administración de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo eficiente, eficaz, en avance y en retroceso, así como el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada en el punto de origen y el punto de consumo con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes (pág. 4).

Después de analizar dos definiciones de logística la definición que mas se asemeja a el proyecto de investigación es la de (Murphy & Knemeyer, 2015) ya que define la logística de una manera eficiente tomando en cuenta la cadena de suministro.

1.7.2 Cadena logística o cadena de suministros.

Dentro de la definición de cadena logística tenemos las definiciones de los siguientes autores:

Causado Rodríguez y Reatiga Charris (2013) definen la cadena logística como “el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso y productos terminados desde el punto de origen hasta el punto de consumo, de manera económica y en forma eficiente” (pág. 12).

Antun y Aguerrebere Salido (1995) definen la cadena logística como “la implantación de la logística para la realización y control de un segmento de la circulación. Así, la distribución física de los productos, la gestión de aprovisionamiento de materiales, definen familias de cadenas logísticas” (pág. 5).

Martínez (2012) establece que:

La cadena logística está compuesta por una pléyade de agentes que se interrelacionan cumpliendo diferentes funciones y papeles en función de la etapa del proceso logístico de que se trate. Su objetivo será, en principio, apropiarse de parte del valor añadido del proceso en función de los criterios de eficacia y eficiencia (pág. 20).

Ballou (2004) define que:

La cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal del flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor (pág. 7).

Murphy y Knemeyer (2015) concreta que:

Una cadena de suministro puede verse en forma liberal como una combinación de procesos, relaciones y vías por las que los productos, los servicios, la información y las transacciones financieras se desplazan dentro de y entre las empresas a partir del fabricante original hasta el usuario o consumidor final (pág. 77).

(Chopra, Sunil, & Meindl, 2008) define que:

Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino

también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes (pág. 3).

Una vez estudiado las definiciones de distintos autores de cadena de logística o cadena de suministros y la definición que más se asemeja al proyecto de investigación es la definición de Chopra et al (2008), ya que en breves palabras indica lo que significa y los autores que conforman una cadena de suministro.

1.7.3 Exportaciones.

PROMEXICO (2015) define que “la exportación es el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero” (pág. 13).

Las exportaciones las podemos definir como el tráfico legítimo de bienes y servicios de su territorio aduanera hacia otro territorio que tiene la finalidad de consumir nuestro bien o servicio.

1.7.4 Deshidratación.

Amores Vizueté (2012) define que:

La deshidratación es una de las formas más antiguas de procesar alimentos. Consiste en eliminar una buena parte de la humedad de los alimentos, para que no se arruinen, a fin de conservar alimentos acuosos que abundan en verano, para disponer durante el invierno (pág. 8).

Calderón (2010) define que:

El deshidratado consiste en eliminar agua que contienen los alimentos, mediante evaporación por medio de fuentes de calor solar o eléctrica. El eliminar el agua de los tejidos impide el crecimiento de las bacterias, mohos y levaduras que no pueden vivir en un medio seco (s.p).

Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional define la deshidratación como “un proceso de conservación que consiste en eliminar el agua libre en los alimentos evitando así la proliferación de microorganismo, permitiendo la pre-servación de los alimentos por largos periodos de tiempo y se logra con la aplicación de calor” (pág. 5).

Ulloa (2012) dice que:

La deshidratación o secado puede describirse como un método de conservación industrial que se utiliza para reducir el contenido o actividad de agua de los alimentos por contacto con aire caliente, con la finalidad de minimizar su deterioro bioquímico, químico o microbiológico (pág. 1).

Después de analizar las definiciones de algunos autores se puede definir que:

La deshidratación de alimentos es un método de conservación donde se elimina toda la cantidad de agua posible que contienen dichos alimentos con el fin de mantener su valor nutricional.

1.8 Limitaciones.

Las limitaciones se presentaron en este proyecto de investigación son:

(a) Falta de colaboración de las empresas exportadoras a proveer información de sus estructuras logísticas, (b) las bases de datos primarias para el análisis consideraron las exportaciones mensuales de solamente dos años, (c) escasa o nula información sobre las estructuras de cadenas logísticas de las empresas en bases de datos secundarias, (d) el contacto con los gerentes de las empresas exportadoras para la aceptación de las entrevistas fue muy difícil, y (e) que la información provista en las entrevistas sea fidedigna y veraz.

1.9 Delimitaciones.

El alcance de este proyecto se encuentra delimitado a las investigaciones acerca de la estructura de la cadena logística que tienen las empresas exportadoras ecuatorianas con relación a las exportaciones de frutas deshidratadas al mercado alemán, para hacer el análisis se investigaron datos estadísticos y se tomaron entrevistas a las empresas exportadoras para conocer su proceso logístico. No se estudiaron las estructuras de empresas exportadoras de otras industrias, por lo tanto, los resultados de la presente investigación podrían ser divergentes de la realidad de otras industrias.

Capítulo 2: Antecedentes de la investigación / Estado del arte

ESTRUCTURA DE LA CADENA LOGISTICA Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

Burgess, Singh, y Koroglu (2006) analizaron la gestión de la cadena de suministro para aclarar aspectos sobre su conceptualización y sus bases metodológicas de investigación, para lo cual realizaron una investigación de metodología mixta basándose sistemáticamente en 100 artículos de revistas arbitradas al azar, encuestas empíricas y estudios de casos, la investigación fue basada en las teorías relacionadas con la economía de costos de transacción y la ventaja competitiva. Los resultados de su investigación determinaron que la gestión de cadena de suministro necesita ampliar los métodos de investigación para poder acelerar su tasa de desarrollo del conocimiento. Sin embargo, la exactitud de los hallazgos que fueron informados en el documento pueden ser confirmados por otros investigadores, los cuales pueden clasificar el conjunto de artículos, elegir muestras más grandes, utilizar bases de datos distintas a las utilizadas en el artículo e incluir artículos que no se limiten al idioma inglés.

Arana, Alfalla, y Machuca (2012) analizaron las variables que proporcionan una competitividad sostenible de la cadena de suministro, ya que hay escasa investigación previa sobre el tema, su objetivo fue proponer un marco de referencia que determine las dimensiones y factores que definen la agilidad, adaptabilidad y alineación de la cadena de suministro, para ello se realizó una investigación cualitativa, basándose en una revisión sistemática de bibliografía en revistas especializadas en Dirección de Operaciones, Logística, Administración utilizando la base de datos ABI/Inform, los resultados de su investigación determinaron que existen varios estudios realizados a las variables individualmente pero no en conjunto como lo han aportado ellos. Para futuras investigaciones se propone un marco de referencia teórico para la triple A en la cadena de suministro construido a partir de estudios previos que no evalúan de manera conjunta las tres variables.

Ciaccimino et al (2009) realizaron una investigación sobre el efecto Bullwhip, el objetivo de la investigación fue analizar el impacto sobre el rendimiento de la cadena de suministro tomando en consideración dos técnicas de resolución del efecto Bullwhip, las cuales son: regla de pedido y adopción de prácticas de colaboración, se adoptó un sistema de métricas para medir los efectos de cada eslabón de la cadena,

los cuales se miden en términos de la estabilidad de la orden de pedidos y el inventario, los resultados de su investigación de acuerdo a las técnicas de resolución son que el ajuste de controlador proporcional se puede considerar como el proceso en el cual la gerencia se asegura que los recursos están siendo usados de manera eficaz para alcanzar los objetivos de la organización, mientras que la adopción de prácticas de colaboración forman parte del proceso de la toma de decisiones de la organización. Para futuras investigaciones es necesario realizar un análisis profundo de costes y beneficios, apoyado en marcos robustos y referenciados que puedan mostrar los beneficios concretos en el contexto estratégico, táctico y operacional de las empresas o de la red de empresas involucradas.

Ellegaard (2008) analizó los riesgos de la cadena de suministro en una perspectiva de pequeña empresa, para lo cual determinó si los propietarios de pequeñas empresas manufactureras manejan el riesgo de manera similar e identifican las prácticas con un potencial conjunto, se realizó una investigación cualitativa tomando en cuenta una metodología basada en casos interpretativos, en los cuales se analizaron datos de las entrevistas sobre la gestión de riesgo de suministro de las once SCOs con su término en inglés (small company owners), los resultados de su investigación determinaron que los estudios de las SCOs emplearon el mismo enfoque global de gestión del riesgo de la oferta, que favoreció la reducción de la probabilidad sobre la reducción del efecto y la recuperación del conocimiento. Para investigaciones futuras se puede contribuir investigando la oferta de la gestión de riesgo de los SCOs y compararlas con el rendimiento de las grandes empresas.

Aguirre y Rodríguez (2007) establecen que la literatura tradicional sobre la logística señala las funciones de aprovisionamiento, operaciones y distribución como las más importantes dentro de una organización, el objetivo de su investigación fue mencionar todo lo relacionado a la logística de operaciones, logística de producción y logística interna, y también la importancia de todos estos puntos en el desempeño de la organización, para lo cual se realizó una investigación cualitativa, revisando toda la literatura acorde al tema, los resultados determinaron que la logística de operaciones está en la base de la actividad productiva de la empresa y si se acepta como cierto que la función productiva es la clave de la competitividad empresarial, pues es la responsable de la satisfacción de las prioridades competitivas.

Li, Rao, Ragu-Nathan, y Ragu-Nathan (2005) analizaron la cadena de suministro por medio de seis dimensiones debido a que en la actualidad ya no se ven competencias entre las organizaciones sino en las cadenas de suministro por lo que el objetivo de esta investigación es conceptualizar, desarrollar y validar las seis dimensiones, entre ellas están la asociación estratégica de los proveedores, relación con los clientes, intercambio de información, calidad de la información, prácticas internas y posposición, para lo cual se hizo una investigación cuantitativa tomando como referencias 196 organizaciones y las escalas de medición fueron probadas y validadas mediante el uso de estructuras, los resultados de la investigación determinan que aunque las organizaciones están conscientes de que la integración de la cadena de suministros es muy importante, no todas las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de la cadena de suministro lo cual baja su desempeño en la organización debido a que carecen de una comprensión de lo que constituye un conjunto de prácticas dentro de la cadena. Para futuras investigaciones se debería ampliar las prácticas construidas por la cadena de suministro incluyendo las dimensiones y el test validado para la combinación del constructo.

Chen (2016) analizó un proceso de desarrollo en una estrategia de integración debido a que a través de la integración completa de la cadena de suministro, los fabricantes pueden mejorar efectivamente su rendimiento, pero no todos pueden mejorar dicho rendimiento debido a un pobre proceso de desarrollo de la estrategia de integración, por eso el propósito de esta investigación es identificar un proceso de desarrollo efectivo para una estrategia de integración, para lo cual se realizó una investigación con enfoque taxonómico tomando datos de la encuesta de fabricación internacional, los resultados determinaron que las organizaciones saben de la importancia de la integración de una cadena de suministro y entienden que la estrategia de integración usualmente prevé un aumento de competitividad. Para futuras investigaciones los autores sugieren identificar los datos de estrategia de integración para diferentes mercados y explorar o establecer el desarrollo de procesos de la estrategia de investigación de diferentes mercados.

Prajogo y Olhager (2012) realizaron una investigación sobre las informaciones de integración y material logístico, ya que ha habido investigaciones sobre estos términos, pero no de manera conjunta, se investigó también el material de flujo entre los miembros de la cadena de suministro y su efecto sobre el rendimiento operacional.

Para el estudio realizaron una investigación mixta usando como base de datos 232 empresas australianas que encontraron que la integración de la logística tiene un efecto significativo en el rendimiento operacional, los resultados determinaron que es importante reforzar la integración y construir relaciones a largo plazo con proveedores que tiene relación directa con la gestión de calidad. Una de las limitaciones más importantes de este estudio es la población de muestra, que es restringido en las firmas australianas, para futuras investigaciones los autores sugieren que pueden extender este estudio a una población de empresas, incluidos otros países, para la generalización de los resultados y detectar los efectos potenciales del país.

Yu, Jacobs, Salisbury, y Enns (2013) realizaron una investigación sobre las relaciones entre la integración interna y externa las cuales son los proveedores y los clientes, también la satisfacción del cliente, y el desempeño financiero, para lo cual usaron datos de encuestas de 214 empresas manufactureras de China, los resultados de la investigación determinaron que la integración interna influye en las dimensiones de la integración externa, integración de clientes y proveedores, y que a su vez la integración de proveedores es significativa para el desempeño financiero de las empresas. Una limitación importante de este estudio es que los datos analizados se basan en la autopercepción de las respuestas de los directivos, por consiguiente, para futuras investigaciones dan pauta para ampliar el alcance mediante la recopilación de datos de socios que prestan servicios o productos transformados.

Seo, Dinwoodie, y Roe (2016) realizaron un trabajo empírico para investigar la asociación entre la ventaja de la cadena de suministro colaborativa, con su término en inglés Supply Chain Collaborative (SCC) y el contexto de un rendimiento portuario en una logística marítima, se realizó una investigación mixta para lo cual se recolectaron datos por medio de un cuestionario en la web, la cual generó 178 respuestas de empresas de logística marítima en Corea del Sur, los resultados confirmaron que la SCC tiene un positivo impacto en la ventaja colaborativa, la cual ayuda a promover el desempeño portuario de las empresas, la limitación más importante en este estudio es que la naturaleza de la SCC y su impacto en la ventaja colaborativa y el desempeño portuario puede tomar mucho tiempo, lo cual retrasa el proceso de investigaciones, para futuras investigaciones se recomienda adoptar un estudio longitudinal, lo cual da una información más precisa.

Rahman (2002) realizó un estudio para describir la aplicación de un sistema conocido como el proceso de pensamiento de la teoría de las restricciones, no solo para identificar factores críticos en la gestión de la cadena de suministro, sino también para entender las relaciones casuales entre estos factores, el estudio fue conducido por un grupo de estudiantes quienes eran especializados en la gestión de logística y el comercio electrónico, los resultados de la investigación sugirieron que entender la dinámica natural de una cadena de suministro, mediante las relaciones de causa y efecto es crítica para la formulación de las estrategias de crecimiento de una cadena de suministro.

Simatupang, Wright, y Sridharan (2004) realizaron una investigación para aplicar la teoría de restricciones para superar las dificultades en realizar beneficios potenciales de la colaboración de la cadena de suministros, los resultados determinan como la teoría puede ser expuesta en un dilema inherente de colaboración y establecer una colaboración de reposición política y desempeño colaborativo, lo que genera que los miembros de la cadena puedan trabajar juntos para avanzar con la rentabilidad de la cadena de suministro, para futuras investigaciones se recomienda seguir investigando para perfeccionar el enfoque de la TOC en el tratamiento de la cuantificación de los niveles de reposición y emergencia, la evaluación de la propiedad de auto ejecución de medidas colaborativas y la logística de reserva.

Marín y Gutiérrez (2013) presentaron una propuesta metodológica y práctica la cual permite sincronizar las operaciones y decisiones de una cadena de suministro especialmente en esta investigación en una empresa del sector de revestimientos cerámicos en Colombia, para lo cual se realizó una investigación cualitativa tomando como base las dos teorías de restricción: la primera asociada a la sincronización llamada también Drum-buffer-rope y la segunda una herramienta contable que permita tomar las decisiones entre los miembros de una cadena de suministro, los resultados de la investigación muestran que la implementación mediante un análisis integral de la cadena puede mejorar el desempeño de medidas globales como el nivel de servicio al cliente, costo de inventarios de materias primas, producto terminado y la productividad de la empresa.

Prostean y Badea (2016) propusieron un modelo de colaboración entre los eslabones de la cadena, respectivamente formalizando las órdenes de gestión basado

en la teoría de restricciones usando la estrategia del Drum-Buffer-Rope (DBR), el objetivo de este estudio se centra en ejemplificar el fenómeno de delegación del nivel de stock interno en diferentes eslabones de la cadena, cuando se presentan pequeñas variaciones en la orden de pedidos realizados por los clientes, los resultados determinaron que el uso del método DBR implica que la reposición debe realizarse a través del mecanismo de cuerda para liberar gradualmente los pedidos de consumo dinámico.

Darlington, Francis, Found, y Thomas (2015) realizaron una investigación para la selección, diseño e implementación de un sistema tipo Drum-Buffer-Rope pull en una planta de fabricación de paneles caracterizada por recursos de recursos compartidos, se realizó un estudio de caso longitudinal, realizado a lo largo de 24 meses, con un diseño de investigación donde se incluyó un mapa detallado construido por un equipo de proyecto de ocho gerentes y contadores durante un taller estructurado que duró 2 días, numerosas entrevistas y observaciones no estructuradas, entre otras. Finalmente, los resultados demostraron que existe una variedad del sistema de tracción y también se estableció que había una falta de cobertura dentro de la literatura sobre el tema de aplicación. El objetivo de las futuras investigaciones es replicar este estudio en un número de diferentes ambientes de trabajo para probar su eficacia, también es destinado a sintetizar y probar un método generalizable para orientar e implementar un mejor flujo de productos y a su vez el rendimiento en entornos de fabricación desde las técnicas desarrolladas por los investigadores durante sus dos proyectos de investigación relacionados en VehicleCo.

2.1 Marco Teórico

Se estudiará y analizará la Teoría de Restricciones aplicada en la cadena de suministro, con la finalidad de mejorar el desempeño y rendimiento de las empresas exportadoras.

2.1.1 Teoría de restricciones

Delgado y Antonio (2015) establecen la teoría de restricciones como:

Un método científico para la administración de empresas, el cual nos ayuda a definir la meta de las organizaciones, así como el establecimiento de parámetros de medición del desempeño que estén directamente relacionados con el objetivo, con los cuales se puede determinar un impacto en la meta de las empresas (pág. 16).

La teoría de las restricciones derivada de sus siglas en inglés Theory of Constraints (TOC), ha sido también extensamente conocida como una filosofía con el objetivo de iniciar e implementar una mejora enfocada en la restricción que prevé un sistema para lograr un alto nivel de desempeño. Todo propietario de algún sistema tiene como objetivo lograr una mejora en el desempeño de la empresa u organización y a su vez la entidad de hacer dinero ahora y en un futuro (Simatupang et al, 2004). Es por esto que la teoría de restricciones permite enfocar las soluciones a los problemas críticos de las empresas, para que estas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua.

La existencia de restricciones representa en cualquier organización oportunidades de mejora, es por esto que la TOC ve las restricciones como positivas y no como negativas, debido a que las restricciones determinan el rendimiento de un sistema, por lo que una elevación gradual de las restricciones del sistema mejorará su rendimiento. La teoría de restricciones tiene dos mayores componentes los cuales son: (a) una filosofía que sustenta el principio de TOC, la cual consiste en cinco enfoques para una mejora continua y (b) una metodología de programación llamada *Drum-Buffer-Rope*, la cual es asociada a la sincronización de operaciones de la cadena de suministro, la cual fue implementada mediante el proceso de la filosofía de TOC (Rahman, 1998, 2002; Simatupang et al., 2004).

El primer componente de la TOC conocido como la filosofía de la teoría de restricciones o proceso de focalización brinda cinco pasos esenciales, ya que la única manera de mejorar es identificar y eliminar restricciones de forma sistemática (Delgado & Antonio, 2015).

Identificar las restricciones del sistema.

Se identifica el eslabón más débil de la cadena, donde se regula el flujo del sistema.

Decidir cómo explotar las restricciones del sistema.

Si las restricciones en una organización son físicas, el objetivo de esta es hacer la restricción tan efectiva como sea posible, por el contrario, una restricción gerencial no debe ser explotada sino debería eliminarse y ser reemplazada con una política, la cual represente un incremento a la organización.

Subordinar todo lo demás a la decisión anterior.

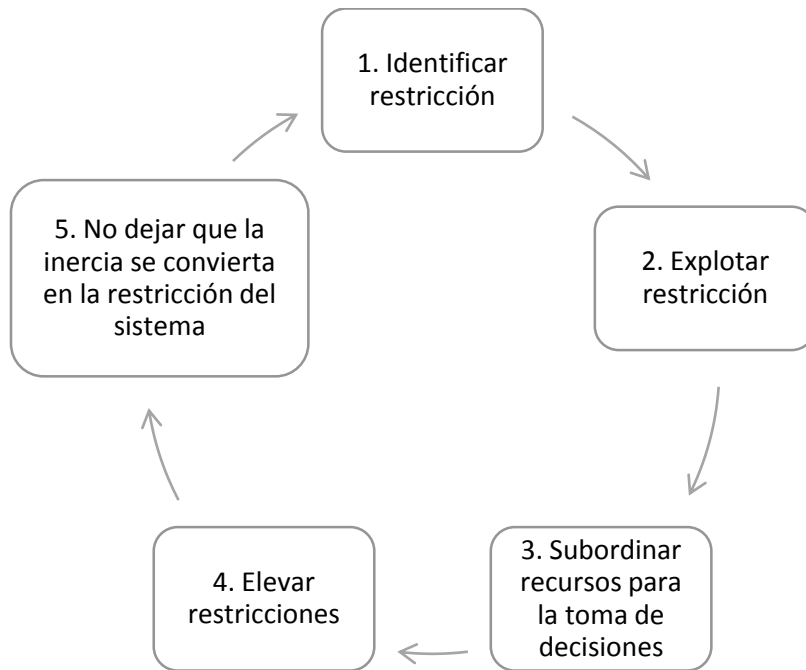
Es el punto donde se obliga a los demás recursos a funcionar de acuerdo a la decisión anterior y es donde se empieza el proceso de implementación para lograr el objetivo, ya que es uno de los más difíciles por la adaptación al cambio.

Potencialización de las restricciones del sistema.

Si las restricciones existentes siguen siendo las más críticas en el sistema, los esfuerzos que se realicen en sus limitaciones mejorarán su desempeño, por lo que este enfoque consiste en mejorar el desempeño de las restricciones del proceso y a su vez de la cadena de suministro.

Traslado de la restricción.

TOC es un proceso continuo, donde ninguna política o solución deber ser siempre apropiada o correcta para cualquier situación, ya que para cualquier organización es crítico identificar con exactitud qué tipo de restricción es apropiada, por lo que se sugiere seguir los enfoques mencionados anteriormente y no dejar que la inercia se convierta en una restricción.



*Figura 1:*Proceso de mejora continua. Fuente: The theory of constraints' thinking process approach to developing strategies in supply chains.

En la imagen se muestran los cinco enfoques de TOC, los cuales si son aplicados con eficiencia pueden generar un alto rendimiento y proveer mejoras sustanciales en beneficios.

2.1.2 Drum-Buffer-Rope

Como segundo componente, la teoría de restricciones aplicada para la logística incluye también la metodología Drum-Buffer-Rope, cuyo objetivo es determinar si el sistema está logrando o no su objetivo de desempeño y generación de dinero. Las medidas de desempeño incluyen medidas operativas entre las cuales se encuentran el rendimiento, inventario y gastos operativos, por otra parte, también hay las medidas del desempeño local las cuales incluyen rendimiento e inventario acordes al dinero (Simatupang et al., 2004).

El sistema Drum-Buffer-Rope es un método de planificación de producción de la teoría de restricciones, el cual ayuda a nivelar la entrega de pedidos al consumidor final en la cadena de suministros a través de existencias de seguridad colocadas y dimensionadas para el ritmo de cada uno de los eslabones de la cadena. El propósito

de usar esta estrategia es para la solución del dimensionamiento de los amortiguadores intermedios teniendo el rol de proteger los eslabones de la cadena de suministro, dando órdenes de variación ocurridos con la cadena, con la condición de mantener el mismo ritmo de cada eslabón de la cadena (Prostean & Badea, 2016).

Dentro del sistema drum-buffer-rope, existen tres niveles de planta para medir el desempeño, los cuales son: (a) rendimiento, (b) inventario y (c) gastos operativos, estas mediciones a nivel de planta refuerzan el objetivo de maximizar los beneficios enfatizando la generación de ingresos, mientras se reduce el inventario y los gastos operativos, como lo denomina la teoría de restricciones, el objetivo de toda empresa es generar dinero a corto y largo plazo, es por esto que estos tres criterios son utilizados para evaluar la productividad en las organizaciones (Mehdizadeh, Hajipour, & Mahmoudi, 2012). Es necesario revisar los conceptos y analizar los tres niveles de planta para entener de mejor manera la aplicación de este sistema mediante estos niveles.

El concepto de rendimiento se refiere a la tasa de dinero que la empresa genera a través de la venta de sus productos o servicios, de tal manera que este nivel se puede definir como el dinero que entra en las organizaciones, es por esto que para mejorar la productividad, el rendimiento debe mejorar. El concepto de inventario en DBR, se refiere a todo el dinero que el sistema mantiene como materia prima y productos finales, en cambio en este nivel es diferente al primer nivel, para que la productividad aumente el inventario debe ser reducido debido a que si hay menos inventario el desempeño de una organización mejora, finalmente se encuentran los gastos operativos, el cual se refiere a todos los gastos que la empresa debe realizar, en la relación de los niveles se refiere a todo el dinero que una compañía gasta para convertir el inventario en el rendimiento, ejemplos esenciales de este nivel pueden ser el tiempo empleado, la depreciación de una máquina y los suministros (Mehdizadeh, Hajipour, & Mahmoudi, 2012).

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Cadena de suministro.

La cadena de suministro o conocida también como “Supply Chain”, es una cadena que abarca todas las actividades que están asociadas con la transformación de bienes de manera directa o indirecta satisfaciendo las necesidades del cliente final. La cadena de suministro no incluye solo al fabricante y al transportista, incluye muchos actores que son esenciales para que dicho bien llegue al cliente o consumidor final, entre ellos están los transportistas, almacenistas, vendedores tanto al menudeo como al detalle, e incluso abarca también a los mismos clientes. A medida que el tiempo ha pasado, se ha visto necesaria la optimización de procesos de una cadena de suministro, con el objetivo de ser una cadena con eficiencia y a su vez con estabilidad. El incremento de una demanda más exigente y personalizada de los clientes, la competencia global ha llevado a las empresas a nivel mundial a acudir a una cadena de suministro que sea capaz de reducir costes, incrementar la satisfacción del cliente, utilizar mejor los activos y construir nuevos ingresos (Chopra et al., 2008; Executive, 2010).

La gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management), es la integración de actividades a través de relaciones mejoradas en la cadena para adquirir una ventaja competitiva sostenible, esta gestión a su vez incluye la gestión de los sistemas de información, aprovisionamiento y compras, programación de la producción, tramitación de pedidos, gestión de inventarios, almacenamiento, servicio al cliente, y servicio postventa. Esta gestión es la encargada de coordinar todos los procesos de la empresa desde los productores iniciales hasta los consumidores o usuarios finales con el fin de satisfacer con eficiencia y eficacia las necesidades de los clientes brindándoles o buen bien o servicio (Executive, 2010). Correa y Gómez (2009) establece que el Supply Chain Management podría expresarse como una “estrategia encargada de gestionar conjuntamente las actividades, procesos y agentes de la cadena de suministro” (pág. 39).

2.2.2 Objetivo de la cadena de suministro.

El objetivo de la cadena de suministro es maximizar sus ganancias, pero a su vez dar un buen bien o servicio al cliente final, el valor generado al cliente final es la diferencia entre lo que vale el producto final con los costos que están incurridos en cada etapa de la cadena de suministro. Chopra et al (2008) establecen que el éxito de una cadena de suministro es la rentabilidad que esta genera, entre mayor es la rentabilidad, mayor éxito tendrá la cadena, pero dicho éxito debe medirse en términos de la rentabilidad y no en la función de cada etapa.

2.2.3 Estructura de la cadena de suministro.

Las empresas a nivel mundial cuentan con una estructura de cadena de suministro, la cual consta desde la obtención de materias primas hasta llegar al consumidor final, el éxito de las empresas depende de una buena estructura de cadena de suministro, ya que es la que comprende varios factores como la complejidad del producto, el número de proveedores disponibles y la disponibilidad de materias primas (Executive, 2010).

Los miembros de la estructura de cadena de suministro incluyen a todas las empresas u organizaciones que actúan recíproca, directa o indirectamente con la compañía central, a través de sus proveedores y clientes finales, desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Para poder establecer una red de cadena de suministro de una más compleja a una más manejable y eficiente estos se identifican o clasifican entre miembros primarios y de apoyo (Jiménez & Hernández, 2002).

Los miembros primarios equivalen a todas las compañías autónomas o unidades comerciales que llevan a cabo actividades de valor agregado, operativas y de gestión, produciendo o satisfaciendo a su vez a una demanda o mercado determinado, mientras que los miembros de apoyo equivalen a todas las compañías que trabajan indirectamente o complementan a la empresa central, a su vez brindan apoyo y conocimientos útiles para los miembros primarios, las cuales benefician al desarrollo y eficiencia de las compañías, por ejemplo, las compañías de apoyo, pueden ser: empresas que elaboran folletos e impresión, transportistas, bancos y compañías que brindan equipos o materiales de producción (Jiménez & Hernández, 2002; Porter & Kramer, 2011).

Por otra parte, la estructura de cadena de logística tiene dimensiones que son consideradas por incluir el número de nivel de cadena de suministro, número de proveedores y el número de consumidores de cada nivel, existen tres tipos de dimensiones estructurales esenciales para la administración, descripción y análisis de una cadena de suministro (Jiménez & Hernández, 2002; Lambert & Cooper, 2000).

La primera dimensión es la estructura horizontal, esta se refiere al número de niveles a través de la cadena de suministro, donde la cadena puede ser corta o larga, dependiendo del número de niveles que tenga cada cadena de cierto producto desde la obtención de materias primas hasta llegar al consumidor final, la segunda dimensión es la estructura vertical, la cual se refiere al número de proveedores y consumidores representados en cada nivel, una organización o compañía, puede tener una estructura vertical muy corta con pocas compañías en cada nivel o a su vez una estructura muy larga que incluyan muchos proveedores y clientes. Y por último se encuentra la tercera dimensión, la cual se refiere a que las empresas pueden posicionarse cerca de la fuente inicial de suministro, pueden estar cerca del consumidor final, o a su vez puede posicionarse en algún lugar de los extremos de la cadena de suministro (Lambert & Cooper, 2000).

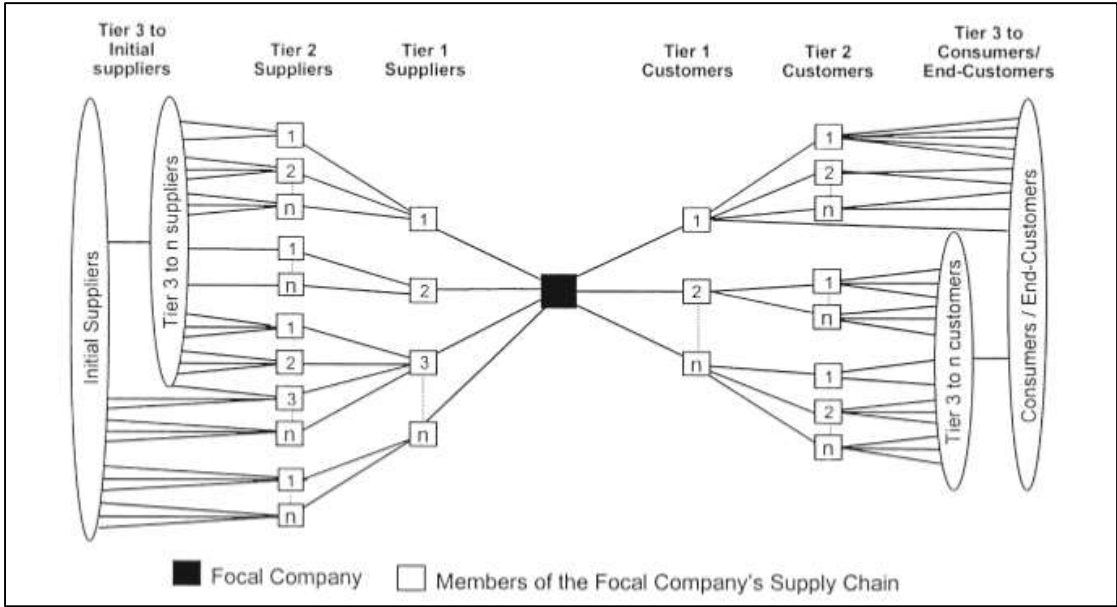


Figura 2: Dimensiones de la estructura de cadena de suministro.

Fuente: Issues in Supply Chain Management

Los eslabones de la estructura de cadena de suministro es una parte muy importante, las cuales hay que estudiar y analizar, existen cinco eslabones principales dentro de una cadena de suministro, entre los cuales son: (a) gestión de aprovisionamiento, (b) gestión de producción, (c) gestión de inventarios, (d) gestión de distribución y (e) gestión del servicio al cliente (Bernal, 2014).

La gestión de aprovisionamiento, es donde se determina qué tipo de materia prima, insumos y cantidades serán adquiridos o utilizados para el desarrollo del objeto social y la satisfacción del cliente. En este eslabón también se establecen políticas de compra y políticas de selección de proveedores, tomando en cuenta factores cuantitativos y cualitativos entre ellos impuestos, transporte, costos de gestión entre otros. Como segundo eslabón se encuentra la gestión de producción el cual es uno de los más importantes y primordiales ya que se encarga de todos los procesos de transformación de la materia prima y la manufactura, aparte de ser un eslabón primordial como antes fue mencionado es a su vez el más crítico ya que representa en si el producto y la empresa, debido a que en esta actividad se presentan fallas como bajos niveles de calidad, saturación de la maquinaria entre otros que si no son tratados a tiempo pueden generar ventas bajas y problemas en la rentabilidad y a su vez afectar a los demás eslabones que siguen después de este, ya que se atrasa el tiempo de distribución y entrega al consumidor final (Bernal, 2014).

Según Bernal (2014) la gestión de inventarios es el conjunto de existencias, conformado por materiales o productos finales que en un momento determinado se encargarán de satisfacer las necesidades en algún eslabón de la cadena de suministros. Esta gestión puede ser tan simple y tan compleja a su vez ya que uno de sus principales problemas es la administración, ya que siempre hay demasiado de lo que no se vende o no se consume, por lo tanto, es complejo predecir en si la demanda real, esto se debe por falta de información precisa y oportuna sobre la demanda en el punto de consumo. Gracias a esta observación el objetivo de la gestión de inventarios es mantener una estabilidad de la disponibilidad de productos, esto no quiere decir abastecerse de productos en exceso sino, se debe balancear el nivel de inventarios con la cantidad de demanda sugerida (Bernal, 2014; Lopes & Gómez, 2013; Pérez, Cifuentes, Vásquez, & Marcela, 2013).

La gestión de distribución es la encargada de abastecer todos los puntos de venta o centros de distribución minorista, el objetivo de esta cadena es proporcionar el producto en el lugar y el momento indicado. En esta cadena se deben establecer cuáles serán los canales de distribución por los cuales se distribuirá el producto y a su vez establecer si esta distribución será por medio de intermediarios o directamente se lo hará llegar al consumidor final. Esta cadena de distribución lleva a su vez un establecimiento de cadena de transporte ya que es la que determina la calidad de servicios se adopta la unidad de carga, se especifica el acondicionamiento de la carga, la transferencia física, esto es lo que establece que una mercancía se desplace entre dos puntos del espacio de manera adecuada para que la carga llegue en buen estado a su punto de destino (Antun & Aguerrebere Salido, 1995; Bernal, 2014).

Por último, se encuentra la gestión de servicio al cliente que es donde se definen todas las necesidades y requerimientos del consumidor o cliente final, es por esto que se fijan los niveles de satisfacción y se determina la respuesta del cliente ante el servicio o el producto que se ofrece. La importancia en este eslabón no solo implica en realizar una sola venta, ya que si un cliente está satisfecho con el producto o servicio ofrecido en el futuro se puede generar una oportunidad de una nueva venta. Toda compañía debe estar consciente de que el buen servicio al cliente no solo implica el termino post-venta si no que implica una serie de aspectos a tomar en consideración como lo son tiempos de entrega adecuados, personal capacitado, calidad en los productos, medios de pago, alternativas en los canales de adquisición, ubicación y calidad en la relación con el cliente (Bernal, 2014). De todos estos aspectos antes mencionados se establecen el éxito de un buen servicio al cliente.

2.2.3.1 Tipos de estructura de la cadena de suministro.

Los tipos de estructura de cadena de suministro se estudiarán más a fondo ya que es la variable principal del proyecto de investigación, relacionado con el desempeño de las empresas exportadoras.

En la mayoría de los casos estudiados, la estructura de la cadena de suministro está formada por cuatro eslabones específicos de la cadena mencionados anteriormente en forma de gestión, los cuales son: (a) fabricante, (b) distribuidor, (c) mayorista y (d) minorista, una vez mencionados los miembros se procede a explicar

cuáles son los tipos de la estructura de cadena de suministro, tomando como método para explicar el funcionamiento de las cadenas los flujos de materiales y el flujo de información. El flujo de material se entiende por el conjunto de unidades enviadas por un miembro hacia su cliente directo y por flujo de información al conjunto de datos intercambiados entre los miembros (Ciancimino, Cannella, & Ortiz, 2009).

Cadena de suministro tradicional

Este tipo de cadena es una cadena de estructura logística descentralizada, donde cada miembro de la cadena toma las decisiones de manera independiente, esto quiere decir que las empresas toman sus propias decisiones para maximizar sus objetivos locales, basándose solo en su propio nivel de inventario para la toma de pedidos de su cliente, sin tomar en consideración la situación de los otros miembros que conforman la cadena. En este tipo de estructura cada miembro de la cadena calcula la previsión de la demanda en función de las órdenes de pedido de su cliente directo y de los niveles deseados de inventario tanto en proceso como en productos terminados, sin tomar en consideración la situación de los otros miembros de la cadena, una vez mencionado esto podemos decir como ejemplo, el proveedor no tiene contacto directo con el consumidor final, por lo tanto, no conoce el valor real de las ventas, solo prevé la tendencia de la demanda o del mercado en función de los pedidos hechos por el minorista (Cannella et al., 2010; Ciancimino et al., 2009; Executive, 2010).

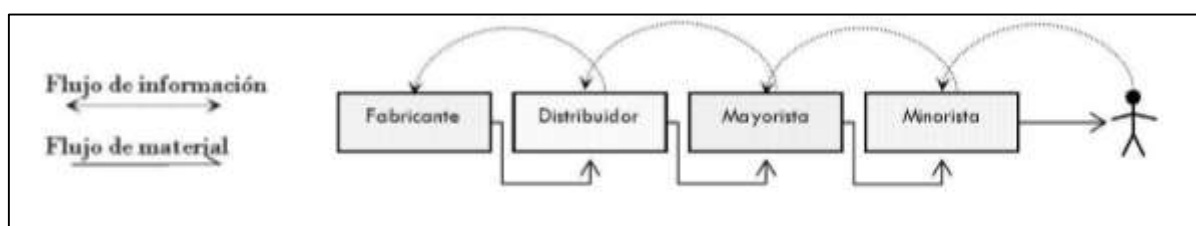


Figura 3: Cadena de suministro tradicional.

Fuente: Análisis Multinivel de Cadena de Suministro

En este tipo de cadena la falta de transparencia de la demanda del mercado impide una buena coordinación entre los actores o miembros en la cadena, por lo general el proceso de pedido - entrega entre el proveedor y el minorista es caracterizado por un conjunto de retrasos ya que esto se debe a los tiempos de producción y transporte, así como los retrasos en el flujo de la información, esto crea

una descoordinación entre los miembros de la cadena y por lo tanto una ineficiencia al momento de llegar al consumidor final (Cannella et al., 2010). Como podemos darnos cuenta este tipo de cadena no es el más adecuado ya crea ineficiencia en el proceso de producción- distribución, y a su vez retrasos en la entrega.

Cadena de suministro de información compartida

La cadena de suministro de información compartida es similar a la cadena tradicional ya que las ordenes de pedidos son tomadas de manera independiente por cada miembro de la cadena, con la diferencia de que todos los miembros conocen en tiempo real la demanda de mercado y la utilizan para generar una previsión de la demanda futura. Esto se debe a que los eslabones comparten información con el eslabón más directo que este en la cadena como por ejemplo el mayorista tiene conexión directa con el minorista por lo cual se comparten la información sobre la demanda y esto permite que haya una mejora y un poco más exactitud en la demanda. Sin embargo, aunque las decisiones son tomadas de manera independiente, el tener una información estratégica de la demanda del mercado mejora el flujo de producto en toda la cadena, gracias a este método los retrasos en la comunicación y entrega se eliminan y la incertidumbre entre los miembros se reducen (Cannella et al., 2010; Ciancimino et al., 2009).

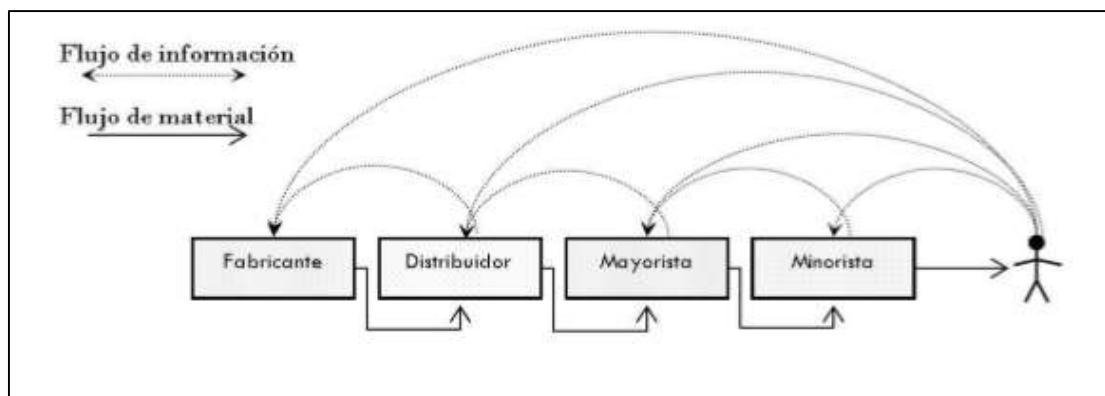


Figura 4. Cadena de suministro de información compartida.

Fuente: Análisis Multinivel de Cadena de Suministro

Cadena de suministro sincronizada.

La cadena de suministro sincronizada es un ejemplo de una estructura de cadena de logística centralizada, en la cual todos los miembros efectúan pedidos de modo coordinado, los miembros de la cadena se transmiten información en tiempo

real sobre los niveles de inventario y a su vez el proveedor emite las órdenes de producción en función de la demanda del mercado.

Cannella et al (2010) explican este tipo de cadena de suministro como una analogía hidráulica, en la cual la sincronización actúa como una regulación conjunta de todas las válvulas para que el líquido que fluye hacia el consumidor llegue en el momento y en la cantidad requerida justo a tiempo, establece también que adoptando esta estrategia se elimina el efecto látigo, el cual es un fenómeno que causa ineficiencia en la cadena de suministro de muchas empresas, por lo que este método es el más efectivo para eliminar este fenómeno, a su vez reduce los niveles de inventario y los costes relativos hasta un 50% sin comprometer al servicio al cliente.

La cadena de suministro sincronizada es la más efectiva ya que los miembros se transmiten información sobre sus niveles de inventario, productos en tránsito y datos de ventas al consumidor (Cannella et al., 2010; Executive, 2010; Ciancimino et al., 2009).

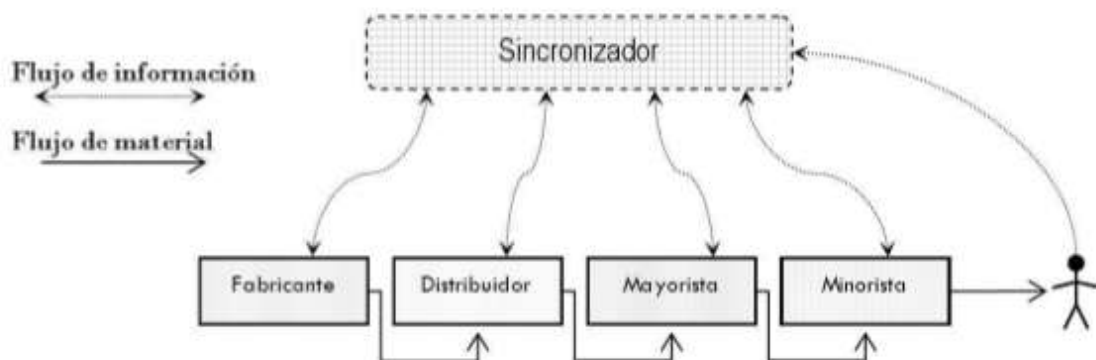


Figura 5: Cadena de suministro sincronizada.

Fuente: Análisis Multinivel de Cadena de Suministro

Según estudios realizados este tipo de estructura de cadena de suministro es el más apropiado para toda empresa u organización ya que hay una coordinación entre todos los miembros y todos los miembros tienen conocimientos de la demanda real y a su vez una conexión directa con el consumidor final (Cannella et al, 2010).

2.2.4 Desempeño de las empresas exportadoras.

Los estudios empíricos que han sido realizados para medir el desempeño de las empresas exportadoras ha sido un poco complejo, ya que se ha manifestado que no existe un consenso claro de cuáles deberían de ser las medidas de desempeño exactas, por lo tanto las medidas relevantes en cualquier situación en particular para medir el desempeño dependerán de distintos factores, tales como el marco de referencia, la perspectiva de los *stakeholders*, la unidad de análisis entre otros (Geldres, Etchebarne, & Bustos, 2011).

Dichos estudios realizados sobre el tema han clasificado las medidas de desempeño exportador como económicas, no económicas y genéricas, entre las medidas económicas se encuentran las ventas y utilidades generadas de la exportación, entre las medidas no económicas se encuentran los productos y los mercados de exportación y por último dentro de las genéricas se encuentran el grado de satisfacción con relación a los resultados internacionales provenientes de las exportaciones. Geldres et al (2011) determinaron en su proyecto de investigación que el desempeño exportador es el resultado compuesto de las ventas internacionales la cual obtiene tres dimensiones que son: (a) rentabilidad, (b) ventas y (c) crecimiento de las exportaciones.

Debido a que no existen medidas exactas para medir el desempeño, pero existen indicadores de los cuales las empresas se pueden valer para saber el desempeño de su empresa, es por medio de tres factores esenciales en toda organización los cuales son: (a) responsabilidad social empresarial o desempeño social, (b) desempeño financiero, (c) desempeño comercial y (d) desempeño ambiental (Epstein, 2000; Geldres et al, 2011). Debido a que nuestro proyecto de investigación esta centrado en la cadena de logística y el volumen de ventas de las exportaciones, los desempeño mas opcionales que podriamos tomar en consideración son el desempeño financiero y comercial.

Para cuantificar el desempeño financiero, existen tres medidas esenciales como las medidas basadas en el mercado, las cuales son las que recogen la rentabilidad para el inversor y representan la visión de los accionistas. Las medidas basadas en la contabilidad reflejan la eficiencia de la gestión de la empresa desde un punto de vista interno y finalmente las medidas basadas en la percepción de los

directivos, la cual se refiere a la evaluación de la situación financiera de la empresa, eficiencia en el uso de los activos o logros de objetivos financieros en relación a los competidores (Carrasco & Blanco, 2013).

Por otra parte, el desempeño comercial se refiere a la participación que una empresa tiene en el mercado en relación a sus ventas, las medidas que se toman en consideración para la medición del desempeño comercial pueden ser, el cambio de la estructura de las exportaciones basándose en una empresa exportadora tomando en consideración los bienes con mayor contenido tecnológico o mayor valor agregado, crecimiento en la cuota de mercados internacionales y por último superávit en la cuenta corriente (Álvarez, 2004).

Este proyecto de investigación para poder medir el desempeño de las empresas exportadoras, lo puede medir por medio de los dos tipos de desempeño anteriormente mencionados, pero hay uno en particular que tendría mayor beneficio y al que tendríamos mayor acceso, el cual es el desempeño comercial. No podemos tomar en consideración el desempeño financiero ya que existen ciertas limitaciones como el acceso a los estados financieros internos de las empresas, mientras que por medio del desempeño comercial se podrían tomar en cuenta las ventas anuales realizadas.

2.3 Relación entre las Variables.

Las variables efecto de la cadena de logística y el desempeño de las empresas exportadoras tienen relación directa, ya que si existe un buen funcionamiento de la cadena de suministro, tomando en consideración que tipo de cadena es aplicada por la organización, debido a esto si hay una mejora en el tipo de cadena de suministro existirá un buen desempeño con los consumidores finales ya que la organización podrá satisfacer las necesidades de los consumidores de una manera más exacta y por ende mejorará y existirá un mejor desempeño de la organización debido a que es esencial el buen funcionamiento de la cadena por medio de la estructura de una cadena sincronizada, ya que si existe un miembro genérico que puede recibir la información de todos los eslabones involucrados en la cadena de suministro, habrá una mayor exactitud de la demanda real y de esta manera la cadena estará mejor coordinada, esto a su vez permite eliminar el fenómeno que afecta a las cadenas

llamado efecto Bullwhip, lo cual mejora el desempeño tanto de la cadena como de la organización o empresa. (Bloch, 2012) (Ciancimino, Cannella, & Ortiz, 2009) (Prajogo & Olhager, 2012)

2.4 Vertebración

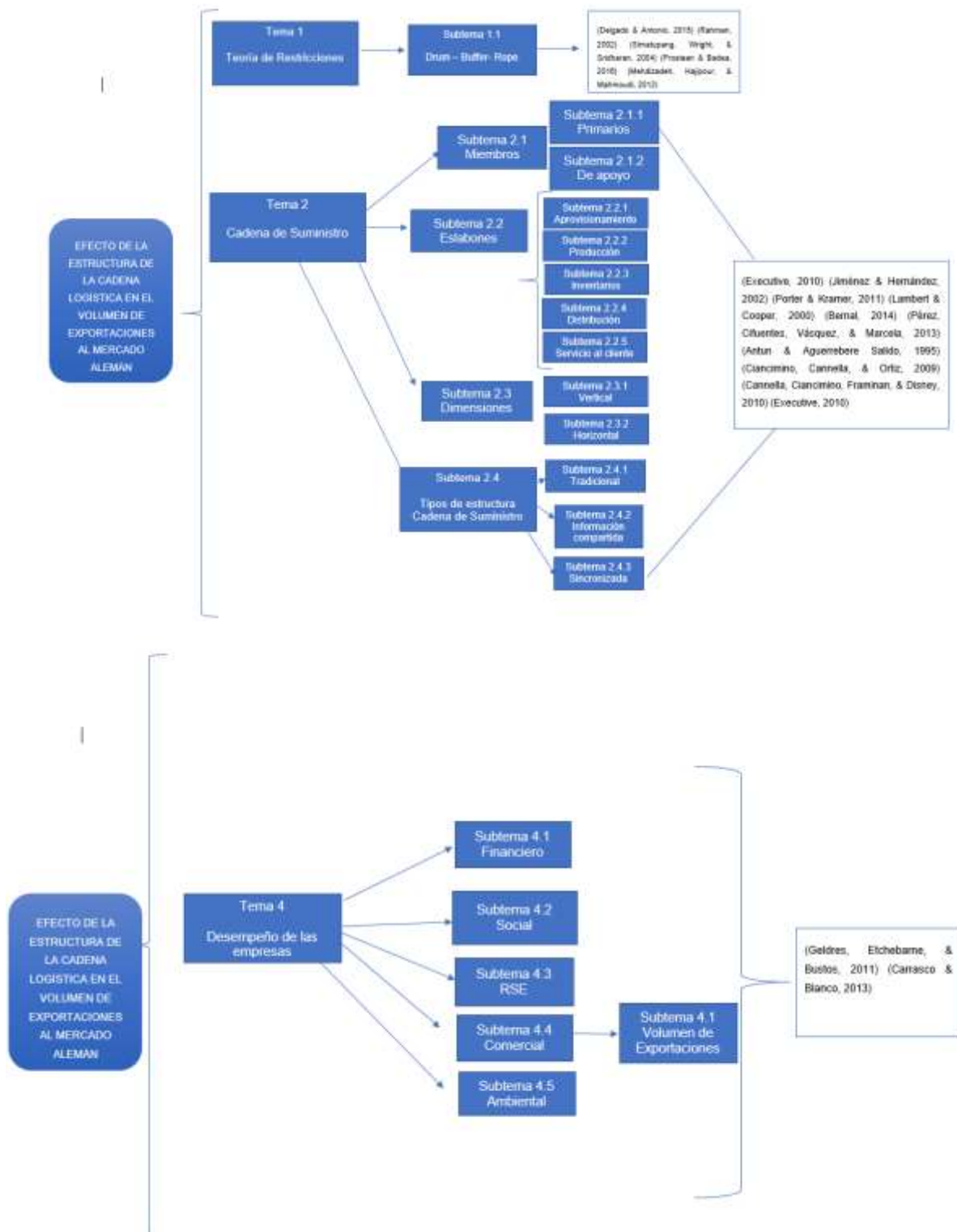


Figura 6: Vertebración del Marco Teórico

2.5 Conclusión del Marco Teórico.

Para el desarrollo del marco teórico, se realizaron ciertas investigaciones de artículos relacionados al tema de la presente de investigación tomando como variables principales, la cadena de suministro y el desempeño de las organizaciones.

Burgess et al., (2006) y Arana et al., (2012) realizaron investigaciones sobre la gestión de la cadena de suministro con la tasa de crecimiento de la organización, también se analizaron los factores y las dimensiones sobre la cadena de suministro que afectan la agilidad, adaptabilidad y alineación de la cadena de suministro, ellos determinan que existen investigaciones sobre el tema pero que han sido estudiadas individualmente y no en conjunto como lo han aportado ellos en su investigación.

Rahman (2002); Simatupang et al., (2004) realizaron investigaciones sobre la cadena de suministro basados en la teoría de restricciones, el cual consiste en un sistema que diagnostica los errores críticos de las organizaciones, las cuales hay que identificarlas para tratar de restringir los problemas que están causando daño a la cadena de suministro y por consiguiente a la organización, dicha teoría es utilizada en este proyecto de investigación para mejorar el desempeño de las empresas.

Aguirre y Rodríguez (2007); Li et al., (2005); Chen (2016); Prajogo y Olhager (2012); Yu et al., (2013); Seo et al., (2016) realizaron investigaciones sobre la cadena de suministros con relación al desempeño que representa en las empresas. Los autores concluyeron que existen organizaciones que conocen el manejo de la cadena de suministro, pero no conocen a su vez la importancia que refleja el rendimiento de la organización o el desempeño financiero. En otra aportación realizada por los autores se pudo encontrar que es importante la integración interna y externa. Todo esto significa que la vinculación con los proveedores y los clientes incide en una mejora en el rendimiento y el desempeño financiero. Finalmente es importante mencionar que todas estas investigaciones han sido vinculadas con la teoría de restricciones.

Para concluir con los antecedentes de la investigación, el artículo más vinculado al tema de la presente investigación, el cual se tomará como referencia para el desarrollo del mismo es el artículo de Li et al., (2005) puesto que analizaron la cadena de suministro por medio de seis dimensiones debido a que en la actualidad ya

no se ven competencias entre las organizaciones sino en las cadenas de suministro por lo que el objetivo de dicha investigación fue conceptualizar, desarrollar y validar las seis dimensiones, entre ellas están la asociación estratégica de los proveedores, relación con los clientes, intercambio de información, calidad de la información, prácticas internas y posposición, para lo cual se hizo una investigación cuantitativa tomando como referencias 196 organizaciones y las escalas de medición fueron probadas y validadas mediante el uso de estructuras, los resultados de la investigación determinan que aunque las organizaciones están conscientes de que la integración de la cadena de suministros es muy importante, no todas las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de la cadena de suministro lo cual baja su desempeño en la organización debido a que carecen de una comprensión de lo que constituye un conjunto de prácticas dentro de la cadena.

Según Delgado y Antonio (2015), establecen la teoría de restricciones como un método científico de la administración de las empresas, el cual nos ayuda a identificar y definir con claridad los objetivos y metas de las organizaciones, así como los parámetros necesarios para la medición del desempeño que están directamente relacionados con el objetivo. Dicha teoría es la más relacionada en la presente investigación ya que permite identificar los factores que están causando daños o ineficiencia y de esta manera restringir esos factores para mejorar el desempeño.

La teoría de restricciones define las restricciones como una oportunidad de mejora y las ve como positivas mas no como negativas ya que si se establece una buena restricción, significaría mejoras a lo largo del camino en la organización, es por esto que dicha teoría establece cinco pasos esenciales para el planteamiento o establecimiento de una restricción en la empresa, para de esta manera establecer la teoría de restricciones con eficiencia y seguridad (Delgado & Antonio, 2015). Dentro de la teoría de restricciones existe una metodología muy importante denominada Drum-Buffer-Rope, la cual es la encargada de determinar si el sistema está logrando su objetivo de desempeño y generación de dinero dentro de la organización, dentro de las medidas de desempeño se incluyen medidas operativas y medidas de desempeño local (Simatupang et al., 2004).

Existen tres niveles esenciales para medir el desempeño dentro de la metodología Drum-Buffer-Rope, los cuales son el rendimiento refiriéndose a la tasa

de dinero de las ventas, el inventario, el cual se refiere a todo el dinero que se tiene en materia prima, máquinas y al bien final, y por último los gastos operativos los cuales son todos los gastos que la empresa debe de realizar para el buen funcionamiento tanto de la organización hasta el producto o servicio final que se ofrecerá al consumidor (Mehdizadeh et al, 2012). El nivel esencial que se tomaára en consideración para medir el desempeño de una organización basado en la metodología Drum-Buffer-Rope será a la tasa de dinero de las ventas ya que se medirá de acuerdo al volumen de exportaciones de las empresas exportadoras de frutas deshidratadas.

Por otra parte el contenido del marco teórico está ligado a la cadena de suministro, la cual se denomina como una cadena que abarca todas las actividades que estan directamente vinculadas con la transformación de bienes, hasta llegar al consumidor final satisfaciendo las necesidades de este, dentro de la cadena de suministro existen varios indicadores como lo son los miembros divididos en primarios y de apoyo, las dimensiones que son estructura vertical, horizontal y la fuente inicial de los suministro. Tambien dentro de la cadena de suministro existen ciertos eslabones esenciales como la gestión de aprovisionamiento, producción, inventario, distribución y servicio al cliente y finalmente existen tres tipos de estructuras que es a lo cual esta basado el proyecto de investigación, la cadena tradicional, cadena de información compartida y la cadena sincronizada.

Los dos primeros tipos de cadena son conocidas por tomar las decisiones de manera independiente lo cual crea una cadena ineficiente ya que no todos los eslabones tienen contacto directo con el consumidor final ni conocen la demanda real de dicho bien o servicio, mientras que la cadena sincronizada es conocida como la más eficiente ya que existe un conocimiento de la demanda real y los eslabones están coordinados entre sí (Antun & Aguerrebere Salido, 1995; Bernal, 2014; Cannella et al., 2010; Ciancimino et al., 2009; Executive, 2010; Jiménez & Hernández, 2002).

Capítulo 3: Metodología

3.1 Naturaleza de la investigación.

En el diseño de investigación de un estudio existen dos tipos de enfoques cuantitativo y cualitativo, pero en algunos casos mixtos que significan los dos enfoques antes mencionados aplicados en un mismo estudio de investigación (Sampieri Hernández, 2010).

Según Sampieri Hernández (2010) el enfoque cuantitativo se define como: “el uso de la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (pág. 4).

Por otra parte, Sampieri Hernández (2010) menciona que:

“El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (pág. 7).

Finalmente, Sampieri Hernández (2010) define los métodos mixtos como:

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008)” (pág. 546).

Una vez mencionadas las definiciones de los tipos de enfoque que existen en un proyecto de investigación podemos determinar que la metodología que será utilizada en la presente investigación es de enfoque mixto ya que se realizará un análisis sobre la relación entre las dos variables que son la estructura de la cadena de suministro y el desempeño de las empresas exportadoras tomando en consideración su volumen de ventas. La investigación tiene como punto de partida una hipótesis, la

cual determina que la estructura de la cadena logística de las empresas exportadoras influye en el volumen de exportaciones de sus productos, es decir que, a mayor eficiencia de la cadena logística, mayor será la participación de las exportaciones. Según los instrumentos de recolección de datos, para la información de la variable X se recogió a través de entrevista, el cual establece un enfoque cualitativo para determinar el tipo de estructura de cadena logística que las empresas están utilizando y por otra parte la variable Y, la cual comprende el desempeño de las empresas exportadoras, se utilizó una base de datos secundaria, la cual fue obtenida de la empresa Manifiestos, esta variable será medida a través de los volúmenes exportados y los valores FOB, esta variable comprende el enfoque cuantitativo. El análisis utilizado es estudios de casos, se toman casos de las empresas con mejor desempeño medido en volumen de exportaciones y FOB y casos de empresas con menor desempeño, para luego proceder a comparar dichos casos los cuales comprenden inter grupos y de esta manera medir su estructura de cadena de suministro, dicho estudio tiene como objetivo analizar si hay una relación entre la variable dependiente y la variable independiente.

3.2 Diseño de Investigación.

Existen dos tipos de diseño de investigación en el desarrollo de un estudio, los cuales son de tipo experimental y de tipo no experimental. El tipo experimental es cuando existe una manipulación de las variables mientras que el no experimental existen solo un análisis donde se observan los fenómenos en su contexto natural (Sampieri Hernández, 2010).

Sampieri Hernández (2010) define el tipo de investigación no experimental cuantitativo como:

“La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (pág. 149).

Una vez mencionada la definición se puede mencionar que el tipo de investigación aplicado al estudio será el de no experimental ya que solo se hará un

análisis y una relación entre las variables antes mencionadas, por lo tanto, no habrá manipulación de dichas variables.

Por otra parte, el horizonte de tiempo en el estudio de investigación es de tipo transversal ya que la investigación será realizada en un corto tiempo, el cual dura 4 meses aproximadamente.

3.3 Alcance de investigación.

Una vez realizada la investigación de la literatura, en un proyecto de investigación es necesario conocer que alcance tendrá el estudio.

Existen cuatro tipos de alcance, dichos alcances depende de la estrategia de investigación, los alcances son: (a) exploratorio, se realiza con el objetivo de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes, (b) descriptivo, consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan, (c) correlacional, este alcance tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular y (d) explicativo, va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Sampieri Hernández, 2010).

Una vez conocido los conceptos de cada alcance, el proyecto de investigación no es de alcance exploratorio ya que es un tema donde la cadena de suministro tiene varios estudios en varios contextos y a su vez con el desempeño de la organización. El proyecto se centra en un alcance descriptivo ya que se describen los fenómenos que abordan el estudio, describiendo como se manifiestan y describen las variables que son la cadena de suministro con el desempeño de las empresas exportadoras, analizando la base de datos requerida de la empresa Manifiestos donde se podrá ver quienes han exportado más en el periodo 2015 – 2016 y a su vez cuales son los países a los que Ecuador exporta el producto estudiado y a su vez analizando los resultados

de las entrevistas de las empresas con mayor y menor desempeño. Finalmente, el objetivo general del presente proyecto de investigación es corroborar la incidencia que la estructura de la cadena de las empresas exportadoras de frutas deshidratadas tiene en el desempeño de las exportaciones de las mismas. Para el efecto, inicialmente, se plateó realizar una prueba empírica para evaluar la hipótesis, no obstante, la limitación de la información obtenida condujo hacia el enfoque cualitativo mediante la comparación de casos. Por lo tanto, la correlación entre las variables de estudio no pudo ser demostrada de manera concluyente; sin embargo, la comparación de los casos permitió inferir la relación existente entre las variables.

3.4 Población de la investigación.

Según Sampieri Hernández (2010) antes de establecer la población en un proyecto de investigación se debe definir la unidad de análisis los cuales pueden ser individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos entre otros. La unidad de análisis correspondiente en este estudio serían las organizaciones exportadoras del Ecuador.

Una vez definida la unidad de análisis se puede delimitar la población o universo, según Sampieri Hernández (2010) define la población o universo como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (pág. 174).

Por lo tanto, la población del presente estudio comprende a las empresas exportadoras específicamente que producen y comercializan frutas deshidratadas ubicadas en Ecuador, las cuales están registradas en las organizaciones de ProEcuador, Fedexpor y la Cámara de Industrias de Guayaquil, estas empresas están ubicadas en las ciudades más grandes que son Guayaquil, Pasaje y Quito. Como se está estudiando la estructura de la cadena de suministro la población comprende al Departamento de Logística de cada empresa exportadora y se tomarán en consideración el volumen de ventas del valor FOB en el periodo 2015 - 2016.

3.5 Muestra de la investigación.

Una vez escogida la unidad de análisis y definidas las características de la población se tiene que seleccionar la muestra ya que no siempre se puede medir la población.

Existen dos tipos de muestra según Sampieri Hernández (2010) las cuales son: (a) muestra probabilística, la cual se refiere a un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos y (b) muestra no probabilística que se refiere a un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Después de conocer las definiciones de cada una de las muestras podemos establecer que el tipo de muestra que será utilizado en el proyecto es el de muestra no probabilística ya que nosotros seleccionaremos la muestra no dependiendo de la probabilidad sino tomando en consideración las características de la investigación.

Para la muestra de la investigación cuantitativa se tomarán en cuenta la base de datos obtenidas por la empresa Manifiestos de los años 2015 – 2016, reflejando todos los datos necesarios para poder llevar el análisis, como por ejemplo los datos de las empresas, la partida arancelaria del producto, los valores de kilos y valores FOB exportados. Por otra parte, para la muestra de la investigación cualitativa se tomarán en consideración dos empresas exportadoras, de las cuales una de ellas será la que tenga mayor participación en el mercado y la segunda será la que tenga menos participación en dicho mercado, tomando como referencia la base de datos como información secundaria donde se les realizarán entrevistas acerca de las dimensiones que establecen el tipo de cadena de suministro tales como: la relación con los clientes, relación con proveedores, la calidad y la información compartida entre la empresa y sus socios.

3.6 Instrumento de investigación de mercado.

El instrumento de investigación para analizar una de las variables es el cuestionario de preguntas abiertas el cual fue construido mediante el artículo de Li et al., (2005), el cual mide las siguientes dimensiones para analizar el desempeño de la cadena de suministro, las dimensiones son la relación con los proveedores, relación

con los clientes, información compartida, información de calidad, prácticas internas y aplazamiento, debido a que la última dimensión en el estudio no presentó un valor significativo en la medición de la cadena de suministro no se tomó en consideración. El cuestionario de preguntas, fue elaborado para realizar una entrevista a las empresas exportadoras con mayor y menor desempeño dependiendo del volumen de exportaciones, de esta manera se podrá definir qué tipo de cadena de suministro están utilizando dichas empresas, y poder detectar si su cadena de suministro es tradicional, de información compartida o sincronizada.

Por otra parte, la variable del volumen de exportaciones fue tomada de una base de datos secundaria obtenida de la empresa de Manifiestos donde había información sobre las exportaciones que fueron realizadas a los distintos países tomando en consideración la partida arancelaria de frutas deshidratadas en los años 2015 – 2016, se analizará el valor FOB de cada empresa para poder detectar en que mes hubo un mayor número de ventas, también cuales fueron las empresas que reflejan mayor participación en el mercado de las exportaciones y por consiguiente las que menos participación tienen, finalmente se analizarán los países destinos con mayor recepción de este mercado y se analizará en que puesto se encuentra nuestro mercado de estudio Alemania.

3.7 Técnica de recogida de datos.

La técnica de recogida de datos de la presente investigación, se basa en los dos enfoques cuantitativo y cualitativo, para el método cuantitativo la recolección de datos fue por medio de la empresa Manifiestos la cual es una empresa con muchos años de experiencia en la recopilación, manejo y presentación de información comercial, de esta empresa se consiguió una base de datos de los periodos 2015 – 2016 tomando como referencia la partida arancelaria 08000000 en la cual se presentan todas las subpartidas dependiendo de la clasificación de frutas deshidratadas, se tomaron como referencias principales los valores en kilos y FOB para poder medir el volumen de ventas de las distintas empresas registradas en la base de datos. Por otra parte, para el enfoque cualitativo se realizaron dos entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas basadas en el artículo científico de Li, et al., (2005), las entrevistas fueron dirigidas a la empresa que mayor volumen de ventas fue

reflejado en la base de datos de Manifiestos y a una de las que tenía menor volumen de exportaciones en el periodo mencionado.

3.8 Análisis de datos.

Una vez mencionado cuales serían las técnicas de recogida de datos se procede a analizar los datos tanto cuantitativos como cualitativos. Para el análisis del enfoque cuantitativo se seleccionaron los puntos más relevantes de la base de datos de Manifiestos como lo son los kilos, valor FOB, países destinos, nombre de la empresa entre otros, para analizar la variable independiente que es el desempeño de las empresas exportadoras se tabuló la información de las empresas con el número de kilos y valores FOB para saber cuál es la empresa que tiene mejor desempeño, a la cual se le realizó una entrevista semiestructuradas con preguntas abiertas para conocer como es la estructura de la cadena de suministro de su empresa y de esa manera comparar con la base de datos, de igual manera se le realizó una entrevista semiestructuradas a otra empresa exportadora que refleje un menor desempeño, para luego comparar las dos empresas y realizar una inducción de si la estructura tiene una incidencia con el desempeño de las empresas.

Por otra parte, como el estudio de mercado destino de las exportaciones de frutas deshidratadas considerado para la investigación es Alemania se procedió a realizar una tabulación de la misma base de datos de Manifiestos para saber en qué lugar se encuentra Alemania como país importador de frutas deshidratadas de Ecuador.

Capítulo 4: Resultados

4.1 Proceso de la investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación, inicialmente se consideró un enfoque cuantitativo analizando las dos variables dependiente e independiente que son cadena de suministro y desempeño de las empresas exportadoras, se realizó un cuestionario de 35 ítems basándose en el artículo científico de Li et al., (2005) que estudió la cadena de suministro con el desempeño de las organizaciones en base a 6 dimensiones estudiadas, el cuestionario se lo hizo en escala de Likert para medir la estructura de cadena de suministro que tienen las empresas, en dicho cuestionario no se tomó en consideración una dimensión la de aplazamiento debido a que en el artículo no tiene un valor significativo como las otras, se seleccionó una muestra de 30 empresas exportadoras de frutas deshidratadas ubicadas en las ciudades de Guayaquil, Pasaje y Quito, los contactos de las empresas fueron obtenidas de la base obtenida de la empresa Manifiestos. Luego se procedió a enviar un cuestionario estructurado a las empresas contenidas en la base de datos, pero debido a la falta de tiempo y colaboración de las empresas con la contestación de los cuestionarios, la investigación se vio forzada a cambiar el enfoque cuantitativo a uno cualitativo, para el desarrollo de esta variable, la cual se buscaba identificar el tipo de cadena de suministro.

Para el desarrollo de la variable dependiente, que sería el desempeño de las empresas, se visitó la empresa Manifiestos ubicada en Guayaquil para obtener una base de datos de la partida arancelaria que abarca todas las subpartidas de frutas deshidratadas, en dicha base de datos había muchos datos importantes y relevantes para el análisis de esta variable. Inicialmente, se esperaba enviar los cuestionarios estructurados a los contactos obtenidos en dicha base, de manera que existiera una muestra de estudio más amplia, pero al no contar con la colaboración de las empresas para llenar el cuestionario se decidió hacer un estudio comparativo de casos, corresponde a un enfoque cualitativo, con aquellas empresas que habían mostrado la colaboración a participar. Tabulando la información de la base de datos secundaria, se seleccionó cual es la empresa con mayor volumen de exportaciones y se seleccionó una de las empresas que reflejaban un volumen de exportaciones menor al de la otra empresa.

Para poder medir la variable de la cadena de suministro se realizó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas basadas también en las seis dimensiones antes seleccionadas, las cuales demostrarían que tipo de cadena de suministro están utilizando las empresas. Debido a la misma falta de colaboración de las empresas se pudo realizar solo dos entrevistas para compararlas entre sí, el objetivo general de este método era seleccionar las empresas con mayor y menor número de volumen de exportaciones para luego realizar un inter análisis entre las empresas, por este motivo la investigación se vio forzada a hacer un análisis de casos entre las dos empresas describiendo que tipo de estructura de cadena de suministro utilizan y si esto de manera inductiva tiene una incidencia con su volumen de ventas.

4.2 Hallazgos / Resultados.

Las exportaciones de frutas deshidratadas desde Ecuador hacia el mundo cada día son más frecuentes y es un mercado que está abriendo muchas oportunidades en el negocio de las exportaciones, ya que existen una mayoría de países que están siendo importadores de nuestros productos, entre ellos Alemania, el cual es el país de estudio de la presente investigación, se encuentra en el cuarto lugar como país importador de frutas deshidratadas, debido a su aceptación y consumo.

Tabla 1 Exportaciones de Frutas Deshidratadas de Ecuador hacia el mundo año 2015

Exportaciones de Frutas Deshidratadas de Ecuador hacia el Mundo en el año 2015

Importadores	Valor exporta da en 2015 (miles de USD)	Saldo comercial en 2015 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Ecuador (%)	Cantidad exportada en 2015	Unidad de medid a	Valor unitario (USD/uni dad)	Indicadores comerciales			Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales	Arancel medio (estimado) enfrentad o por Ecuador
							Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2011- 2015 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2011-2015 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2014-2015 (% p.a.)		
Mundo	2235	1714	100	212 neladas		10542	0	-12	13		
Estados Unidos de											
América	835	774	37,4	72 neladas		11597	62	31	-25	2	1,4
Australia	463	463	20,7	38 neladas		12184	11	36	4109	11	5
Países Bajos	326	326	14,6	50 neladas		6520	7	-6	183	6	0
Alemania	301	301	13,5	26 neladas		11577	-56	-34	14950	4	0
Reino Unido	285	285	12,8	24 neladas		11875	24	18	-54	3	0
Francia	20	20	0,9	1 neladas		20000	39	0	54	9	0
República Checa	4	4	0,2	0 neladas						19	0
Italia	1	1	0	0 neladas			-66			8	0
Singapur	1	1	0	0 neladas						26	0

Nota: Listado de Exportaciones de Frutas Deshidratadas de Ecuador hacia el mundo. *Nota Aclaratoria:* Alemania se encuentra como el 4to país importador de frutas deshidratadas. *Fuente:* Trade Map

Como se puede notar el valor total de exportaciones de frutas deshidratadas hacia el mundo es de 2235 miles de USD hasta el año 2015. En el Banco Central del Ecuador se analizaron los valores FOB de exportaciones de Ecuador hacia el mundo

de la partida arancelaria 081340 la cual corresponde a las frutas deshidratadas, se analizaron los valores FOB desde el año 2011 al 2016, como se puede observar en las variaciones para ver el crecimiento o decrecimiento, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 2 Valores FOB de exportaciones desde Ecuador hacia el mundo

<i>Valores FOB de exportaciones desde Ecuador hacia el Mundo</i>						
Parida	2011	2012	2013	2014	2015	2016
81340	2522,82	1627,51	957,2	1971,6	2234,9	1177

<i>Variaciones Exportaciones Ecuador hacia el mundo</i>					
2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	
-35%	-41%	106%	13%	-47%	

Nota: Datos comerciales de exportaciones desde Ecuador hacia el Mundo . Tomado de Banco Central del Ecuador

Como se puede apreciar, las variaciones de las exportaciones desde Ecuador hacia el mundo, tuvieron un incremento del más del 100% en el periodo 2013-2014, mientras que en los otros años los datos comerciales reflejan decrecimientos y en el periodo 2014-2015 solo reflejó un crecimiento del 13%.

Por otra parte, se analizaron las variaciones de las exportaciones de Ecuador hacia el país que se estudia en la presente investigación Alemania, para ver si ha habido crecimientos o decrecimientos en las exportaciones hacia este país.

Tabla 3 Valores FOB de exportaciones desde Ecuador

<i>Valores FOB de exportaciones desde Ecuador</i>						
País	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Estados Unidos	110,21	501,58	326,6	1113	834,6	0,2
Australia	115,5	62,14		10,7	463,1	125,2
Países Bajos	437,87	31,35	106,8	114,6	325,6	97,1
Alemania	1267,48	428,02	95,4	2,4	300,5	551,7
Reino Unido	144,1	285,72	166,4	617,8	284,8	243,4

<i>Variaciones Exportaciones Ecuador hacia el mundo</i>					
País	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Estados Unidos	355%	-35%	241%	-25%	-100%
Australia	-46%	-	-	4228%	-73%
Países Bajos	-93%	241%	7%	184%	-70%
Alemania	-66%	-78%	-97%	12421%	84%
Reino Unido	98%	-42%	271%	-54%	-15%

Nota: Datos comerciales de exportaciones desde Ecuador. *Nota Aclaratoria:* Se analiza el país de estudio de mercado Alemania. Tomado de: Banco Central del Ecuador

Se analizaron los primeros cinco países de los cuales Ecuador exporta el producto de frutas deshidratadas según los datos de Trade Map. Como se puede notar en todos los países hubieron crecimientos y decrecimientos en cada periodo, se analizará con profundidad las variaciones de Alemania, según las estadísticas muestran que en los primeros periodos han habido decrecimientos hasta el año 2014 donde decrecieron las exportaciones casi en el 100%, pero se puede observar una grandiosa recuperación en el año 2015 y a su vez ha seguido creciendo su participación en el año 2016, esto nos refleja que las exportaciones de este producto han tenido una mayor participación en el mercado especialmente hacia Alemania, en el año 2016 el único que demuestra un crecimiento significativo a comparación de los otros países es Alemania con un 84% de las variaciones en el periodo 2015 – 2016.

Es importante también analizar las importaciones del país que se está estudiando para saber cuál es su comportamiento o su movimiento comercial tanto con el mundo y con Ecuador.

Tabla 4 Países proveedores de Alemania de frutas deshidratadas año 2015

Países Proveedores de Frutas Deshidratadas importada por Alemania 2015

Exportadores	Valor importada en 2015 (miles de USD)	Saldo comercial en 2015 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Alemania (%)	Cantidad importada en 2015	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Indicadores comerciales						
							Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2011-2015	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2014-	Posición relativa del país socio en las exportaciones	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del	Arancel medio (estimado) aplicado por Alemania
Mundo	55823	-6483	100	9075	Toneladas	6131	8	0	-14		100	1	
China	23821	-23735	42.7	2192	Toneladas	10867	24	8	-9	2	12.2	5	3.3
Chile	8710	-8661	12	1529	Toneladas	4388	-17	-16	21	22	0.6	-5	0
Polonia	2510	1419	4.5	717	Toneladas	3501	12	28	10	14	1.2	44	0
Turquía	2385	-1899	4.3	536	Toneladas	4450	29	29	-45	15	1.1	46	0
Francia	1955	1032	3.5	91	Toneladas	21284	33	12	74	16	0.9	-21	0
Bulgaria	1871	-1747	3.4	648	Toneladas	2887	-3	-4	-68	30	0.3	30	0
Sudáfrica	1601	-1455	2.9	328	Toneladas	4881	3	1	-26	9	1.9	10	0
Lesoto	1307	-1307	2.3	388	Toneladas	3369		119	-2	43	0.1	319	0
Colombia	1213	-1213	2.2	127	Toneladas	9551	56	58	-8	23	0.5	8	0
Austria	1089	8849	2	164	Toneladas	6640	7	12	138	29	0.3	-10	0
Países Bajos	1062	1303	1.9	342	Toneladas	3105	3	13	-34	8	2.5	22	0
Eslovaquia	985	3	1.8	138	Toneladas	7123		-16	755	52	0.08	8	0
Irán, República Islámica del	842	-842	1.5	134	Toneladas	6284	6	6	-15	27	0.4	5	3.3
Rumanía	813	-527	1.5	306	Toneladas	2657	8	34	-48	63	0.03	5	0
Tailandia	670	-657	1.2	154	Toneladas	4351	-7	-10	-38	1	21.7	-15	3.3
Canadá	558	-73	1	47	Toneladas	11872	-4	2	-10	26	0.4	2	3.3
Ecuador	483	-483	0.9	39	Toneladas	12385	-22	-22	66	33	0.3	0	0
Albania	468	-421	0.8	94	Toneladas	4979	0	-7	-41				0
Brasil	454	-435	0.8	20	Toneladas	22700	76	56	-26	18	0.9	22	3.3
Georgia	372	-370	0.7	34	Toneladas	10941		34	81	62	0.03	8	0

Nota: Países exportadores de Frutas Deshidratadas hacia Alemania en el año 2015. Nota aclaratoria: Se puede observar que Ecuador se encuentra entre los 20 países exportadores hacia Alemania. Fuente: Trade Map

Como se puede notar en la imagen sobre los países de donde se importan las frutas deshidratadas, se puede ver que Ecuador se encuentra dentro de los veinte principales países de donde Alemania importa las frutas deshidratadas con un valor importado de 483 miles de USD en el año 2015 con una cantidad importada de 39 toneladas aproximadamente, lo cual sigue siendo un valor significativo para Ecuador. Según los datos de TradeMap dicen que las importaciones de Alemania representan 9.4% de las importaciones mundiales para este producto, en donde su posición relativa en las importaciones mundiales es 3.

El producto de mercado al que la investigación se está enfocando es el campo de las frutas deshidratadas, por eso es importante hacer un pequeño análisis de las frutas deshidratadas que más son exportadas por Ecuador hacia el mundo en los años 2015 - 2016.

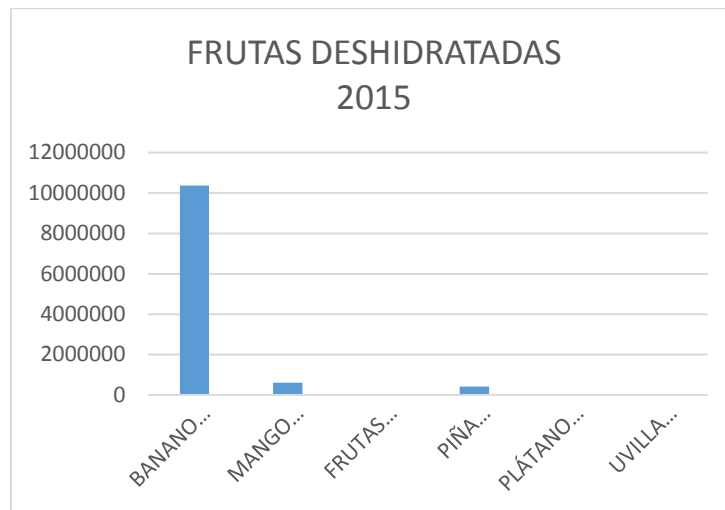


Figura 7: Frutas deshidratadas más exportadas de Ecuador hacia el mundo en el año 2015

Fuente: Base de datos Manifiestos

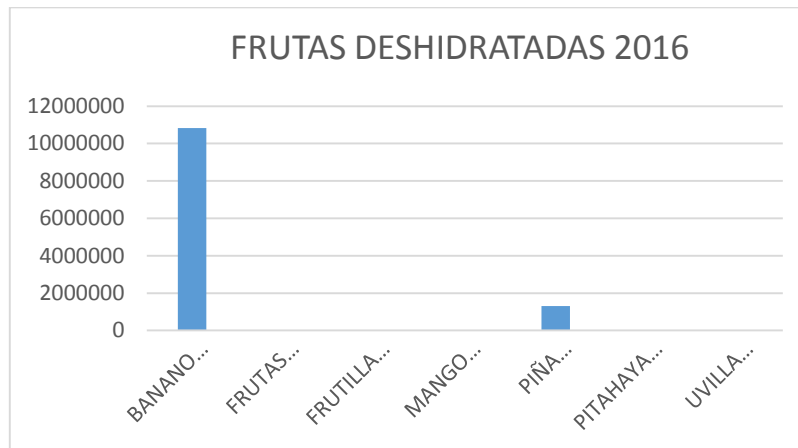


Figura 8: Frutas deshidratadas más exportadas de Ecuador hacia el mundo en el año 2016

Fuente: Base de datos Manifiestos

Según la base de datos y las tabulaciones presentadas la fruta deshidratada que es mayor exportado desde Ecuador hacia el mundo en ambos periodos 2015 – 2016 es el banano deshidratado siguiendo de este en el 2016 se encuentra la piña deshidratada acompañada de otras frutas como: pitahaya, frutilla, mango, uvilla entre otras.

El banano deshidratado es una de las frutas más exportadas debido a sus beneficios ya que contiene prebióticos, bacterias beneficiosas que ayudan a mantener una flora intestinal y colon saludable, previene calambres si se toma antes del ejercicio físico debido a su alto contenido de potasio, lo que lo convierte en una fruta ideal para la gente activa y ancianos, incrementa la absorción intestinal del calcio,

lo que hace posible la disminución del nivel de colesterol y finalmente son muy nutritivos, por su riqueza en proteínas y carbohidratos, tienen cualidad purificadora y desintoxicante.

Por otra parte, los principales puertos de donde salen las mercaderías de las frutas deshidratadas son de Guayaquil vía aérea y marítima, Quito y Tulcán, estos son los principales puertos a analizarse.

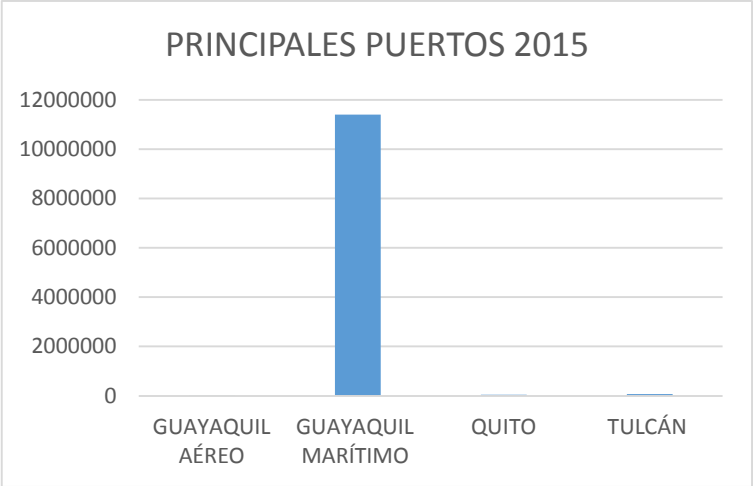


Figura 9: Principales puertos en el año 2015

Fuente: Base de datos de Manifiestos

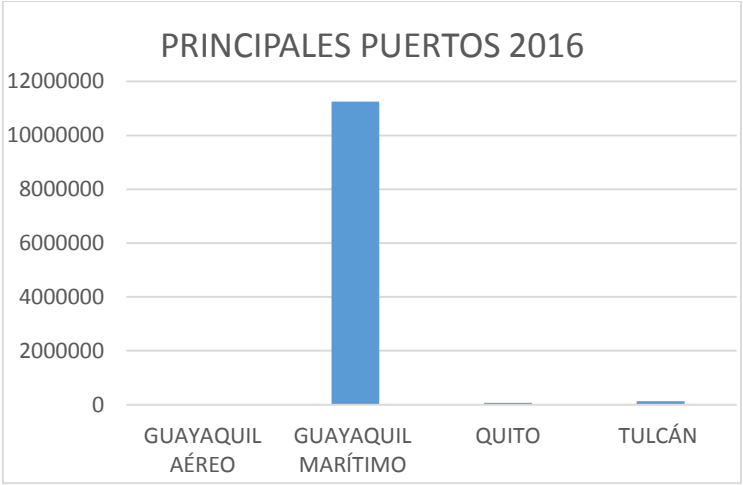


Figura 10: Principales puertos en el año 2016

Fuente: Base de datos de Manifiestos

Como se puede observar las tabulaciones de los principales puertos, podemos notar que el que representa una mayor cantidad de salida de exportaciones es el de Guayaquil vía marítima en los dos años 2015 – 2016, esto se debe a que el 92% de las exportaciones que salen de Ecuador, son vía marítima.

Adicional a lo antes mencionado el proyecto de investigación se centra en el país de estudio Alemania, para lo cual en la misma base de datos secundaria de Manifiestos, el cual brinda la información de los países destinos de los productos exportados por las empresas exportadoras ecuatorianas, para lo cual se realizaron tabulaciones de los años 2015 – 2016 para poder detectar en que lugar se encuentra el país de Alemania como al país donde se destinan gran cantidad de frutas deshidratadas desde Ecuador.

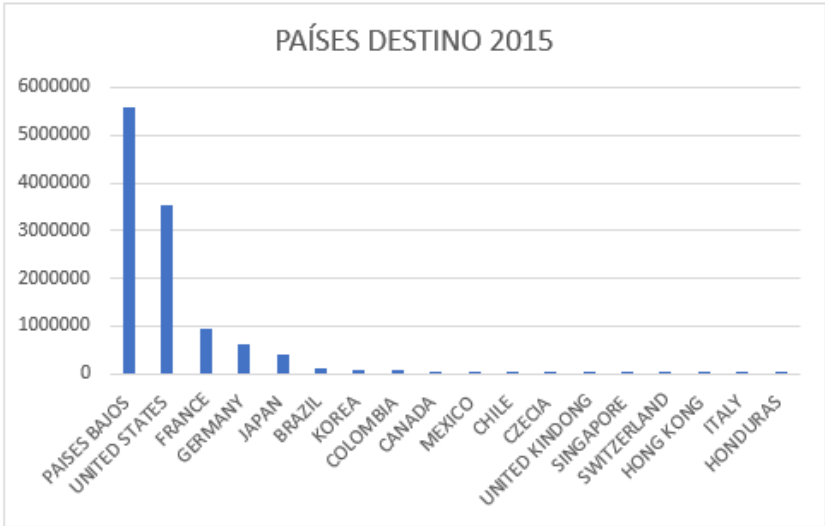


Figura 11: Tabulación de los países destinos de exportación de frutas deshidratadas desde Ecuador año 2015

Fuente: Base de datos de Manifiestos



Figura 12: Tabulación de los países destinos de exportación de frutas deshidratadas desde Ecuador año 2016

Fuente: Base de datos de Manifiestos

Como se puede observar en las gráficas de los países destinos en los dos años analizados, el país de estudio Alemania se encuentra en el cuarto lugar, como país importador de frutas deshidratadas desde Ecuador, por consiguiente se averiguó en las páginas de Trade Map para comprobar si había una similitud con las estadísticas de la base de datos secundaria de Manifiestos y podemos observar lo siguiente:

Tabla 5: Mercados Importadores para un producto exportado por Ecuador año 2015

Importadores	Valor exportada en 2015 (miles de USD)	Saldo comercial en 2015 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Ecuador (%)	Cantidad exportada en 2015	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Indicadores comerciales						
							Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2011-2015 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2011-2015 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2014-2015 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2011-2015 (% p.a.)	Arancel medio (estimado) enfrentado por Ecuador
Mundo	2235	1714	100	212 toneladas		10542	0	-12	13		100	6	
Estados Unidos de América	835	774	37,4	72 toneladas		11597	62	31	-25	2	12,3	1	1,4
Australia	463	463	20,7	38 toneladas		12184	11	36	-4109	11	2,2	11	5
Países Bajos	326	326	14,6	30 toneladas		8520	7	-6	183	6	4,6	44	0
Alemania	301	301	13,5	26 toneladas		11577	-56	-34	14950	4	7,5	6	0

Nota: Países Importadores de Frutas Deshidratadas desde Ecuador en el año 2015. Nota Aclaratoria: Se analiza en que lugar se encuentra Alemania. Fuente: Trade Map

Como se puede ver en la gráfica según la partida arancelaria 081340 que es donde se incluyen las frutas deshidratadas, Alemania se encuentra también en cuarto lugar como lo reflejó la base de datos de Manifiestos.

Resultados de la variable dependiente desempeño de las empresas exportadoras.

Primeramente, se comenzará analizando la variable del desempeño de las empresas, para lo cual se tomó en consideración una base de datos secundaria correspondiente a la empresa de Manifiestos, se realizaron tabulaciones considerando los valores FOB y cantidad de kilos exportados de las empresas exportadoras en los años 2015 – 2016, en los meses correspondientes.

Las siguientes tablas muestran el nombre de las empresas con los valores FOB y kilos en el año 2015.

Tabla 6 Valores FOB año 2015 de las empresas exportadoras

Valores FOB del año 2015 de las empresas exportadoras de frutas deshidratadas

Mes / Empresa	Apoyo Global	Chocompany	Plantas Med	Fupordi	Confoco	Ecuacoffee	Pilot	Pebsa
Enero	163.948,32	8.900,04	0	67.450,50	1.507.403,88	7.960,00	1.275,00	70.662,00
Febrero	0	7.199,97	0	0	1.726.506,27	0	18.700,00	0,00
Marzo	125.024,51	5.940,00	6.069,50	0	1.022.260,82	0	279.061,00	30.804,48
Abril	0	4.661,77	0	86.856,30	956.078,64	0	25.500,00	0,00
Mayo	0	0	6.624,00	0	923.643,13	0	39.600,00	0,00
Junio	5.586,96	507,30	0	0	556.621,43	7.406,50	0,00	104.629,36
Julio	0	956,37	2.942,50	0	868.930,17	0	0,00	81.310,18
Agosto	0	0	0	82.955,70	754.168,09	0	25.500,00	16.434,62
Septiembre	0	0	0	0	767.269,52	0	0	32.355,60
Octubre	1,20	0	1.001,00	0	886.084,49	0	0	31.707,12
Noviembre	0	0	0	0	470.720,94	8.162,50	0	30.804,48
Diciembre	0	0	1.034,50	0	866.230,20	0	25.670,00	37.667,95

Nota: Tabla de los valores FOB del año 2015 para determinar que empresa tiene mayor volumen de exportaciones. Tomado de la Empresa Manifiestos de Guayaquil

Tabla 7 Cantidad de kilos del año 2015 de las empresas exportadoras

Cantidad de kilos del año 2015 de las empresas exportadoras de frutas deshidratadas

Mes / Empresa	Apoyo Global	Chocompany	Plantas Med	Fupordi	Confoco	Ecuacoffee	Pilot	Pebsa
Enero	13.450,81	679,55	0	24.018,00	513.110,72	2.000,00	300,00	21.152,00
Febrero	0	670,45	0	0	574.369,72	0	4.400,00	0,00
Marzo	9.922,58	247,50	113,18	0	342.164,16	0	23.400,00	8.064,00
Abril	0	909,08	0,00	28.002,00	305.774,72	0	6.000,00	0,00
Mayo	0	0	231,00	0	301.201,08	0	7.878,94	0,00
Junio	1.002,90	45,00	0	0	217.531,48	1.417,00	0,00	24.357,00
Julio	0	181,82	166,00	0	307.608,48	0	0,00	21.754,00
Agosto	0	0	0	26.526,00	242.159,40	0	6.000,00	4.504,00
Septiembre	0	0	0	0	250.986,84	0	0	10.190,40
Octubre	1,37	0	52,00	0	307.663,90	0	0	10.960,00
Noviembre	0	0	0	0	163.668,80	2.300,00	0	8.064,00
Diciembre	0	0	99,77	0	258.398,00	0	6.040,00	12.395,00

Nota: Tabla de las cantidades de kilos netos del año 2015 para determinar que empresa tiene mayor volumen de exportaciones. Tomado de la Empresa Manifiestos de Guayaquil

En las tablas 3 y 4 se puede ver que se analizaron ocho empresas, las cuales han representado volúmenes de ventas significativos, pero como se puede observar no todas las empresas reflejan exportaciones en todos los meses del año por lo que no hay una constancia en los meses, la única que ha tenido una constancia en el volumen de exportaciones en todo el año 2015 es la empresa CONFOCO SA, a company of Diana Food.

En las siguientes figuras se analizarán las tabulaciones de las tablas anteriormente mencionadas para poder apreciar gráficamente el crecimiento y decrecimiento de las empresas exportadoras según la base de datos secundaria de la empresa de Manifiestos, tanto en valores FOB como en cantidad de kilos netos.

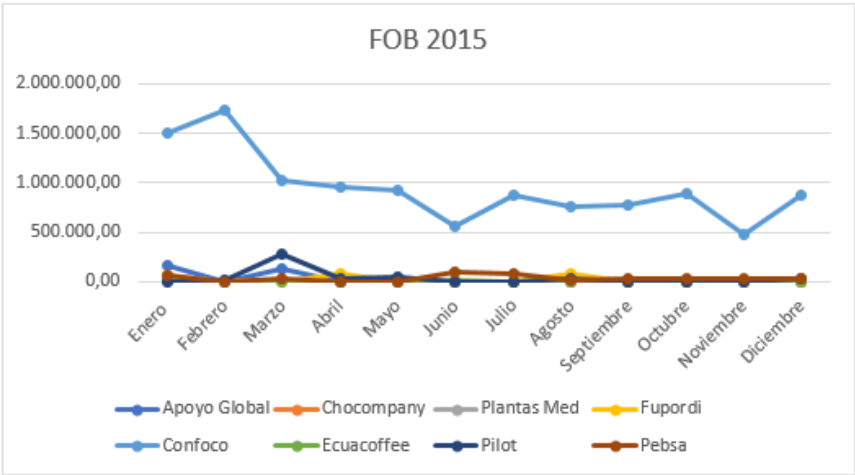


Figura 13: Volumen de exportaciones de valores FOB del año 2015

Fuente: Base de datos de Manifiestos

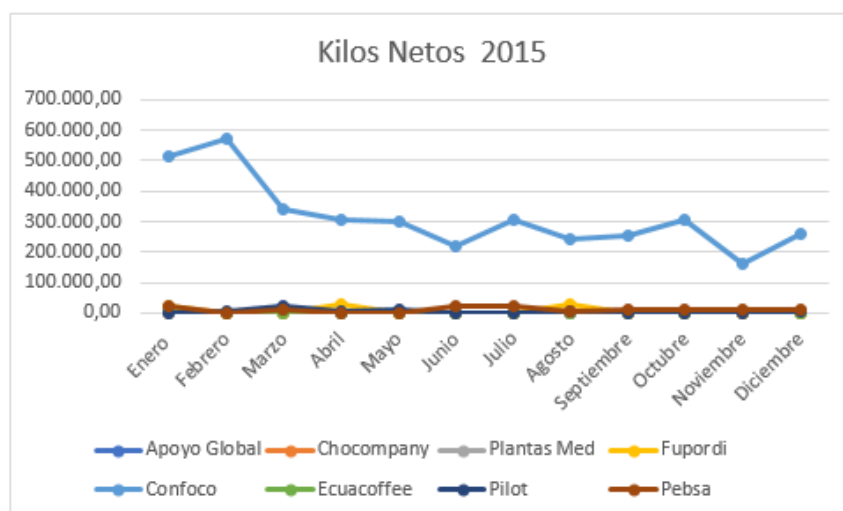


Figura 14: Volumen de exportaciones de kilos netos del año 2015

Fuente: Base de datos de Manifiestos

Como se puede observar la línea que está por encima de las demás es la correspondiente a la empresa CONFOCO SA, a company of Diana Food, la cual representa el mayor número de ventas y la que más se destaca de entre las demás.

De igual manera se analizaron los datos del año 2016 para visualizar cuál de las empresas de ese año tuvo mejor desempeño en conforme al volumen de exportaciones tanto en kilos como en valores FOB.

Tabla 8 Valores FOB año 2016 de las empresas exportadoras

Valores FOB del año 2016 de las empresas exportadoras de frutas deshidratadas

Mes / Empresa	Apoyo Global	Chocompany	Plantas Med	Fupordi	Confoco	Dominguez	Ecuacoffee	Pilot	Pebsa
Enero	11.028,60				889.724,32				21.600,00
Febrero	26.584,08	2.001,02		80.000,00	452.092,03				29.514,24
Marzo	20.533,42		1.135,21		753.404,87		8.364,71		41.180,00
Abril		1.771,87			1.153.477,82			24.960,00	29.433,60
Mayo	49.938,52	3.525,39		80.000,00	433.560,03	43.600,00	23.265,75		47.950,00
Junio	178,90				734.853,20				86.825,39
Julio	53.251,00			53.530,20	1.059.722,69	23.980,00			
Agosto	62.195,53	3.553,82	1.620,00		1.009.982,47			24.960,00	29.514,24
Septiembre	59.673,40	777,60		47.964,90	916.475,66	63.290,00			72.143,00
Octubre					567.095,94	56.210,00			59.828,36
Noviembre	54.614,00				675.801,16	36.000,00			77.110,32
Diciembre		1.530,00		160.000,00	3.057.801,75	22.561,50	18.114,10		33.680,00

Nota: Tabla de los valores FOB del año 2016 para determinar que empresa tiene mayor volumen de exportaciones. Tomado de la Empresa Manifiestos de Guayaquil

Tabla 9 Cantidad de kilos del año 2016 de las empresas exportadoras

Cantidad de kilos del año 2016 de las empresas exportadoras de frutas deshidratadas

Mes / Empresa	Apoyo Global	Chocompany	Plantas Med	Fupordi	Confoco	Dominguez	Ecuacoffee	Pilot	Pebsa
Enero	2410,35	0,00	0,00	0,00	306286,52	0,00	0,00	0,00	6000,00
Febrero	5264,22	386,42	0,00	18000,00	175208,40	0,00	0,00	0,00	8064,00
Marzo	5210,60	0,00	56,00	0,00	270692,40	0,00	1422,03	0,00	8000,00
Abril	0,00	329,54	0,00	0,00	419171,00	0,00	0,00	6000,00	8064,00
Mayo	10591,00	0,00	0,00	18000,00	153315,44	24000,00	5806,00	0,00	9000,00
Junio	11,10	677,28	0,00	0,00	259592,44	0,00	0,00	0,00	22824,00
Julio	11330,00	0,00	0,00	20196,00	344085,60	11000,00	0,00	0,00	0,00
Agosto	12857,16	690,91	90,00	0,00	340149,78	0,00	0,00	6000,00	29514,24
Septiembre	12221,50	72,00	0,00	17802,00	294286,04	23000,00	0,00	0,00	72143,00
Octubre	0,00	0,00	0,00	0,00	174887,20	20000,00	0,00	0,00	59828,36
Noviembre	11620,00	0,00	0,00	0,00	227597,56	14000,00	0,00	0,00	77110,32
Diciembre	0,00	200,00	0,00	36000,00	315410,74	11570,00	4267,00	0,00	33680,00

Nota: Tabla de las cantidades de kilos netos del año 2016 para determinar que empresa tiene mayor volumen de exportaciones. Tomado de la Empresa Manifiestos de Guayaquil

Como se puede observar, en el año 2016 tampoco hay una constancia de exportación, las únicas empresas que tienen una constancia son PEBSA SA y CONFOCO SA, por consiguiente, se analizarán las tabulaciones de las tablas anteriormente mencionadas para poder apreciar gráficamente el crecimiento y decrecimiento de las empresas exportadoras según la base de datos secundaria de la empresa de Manifiestos, tanto en valores FOB como en cantidad de kilos netos en el año 2016.

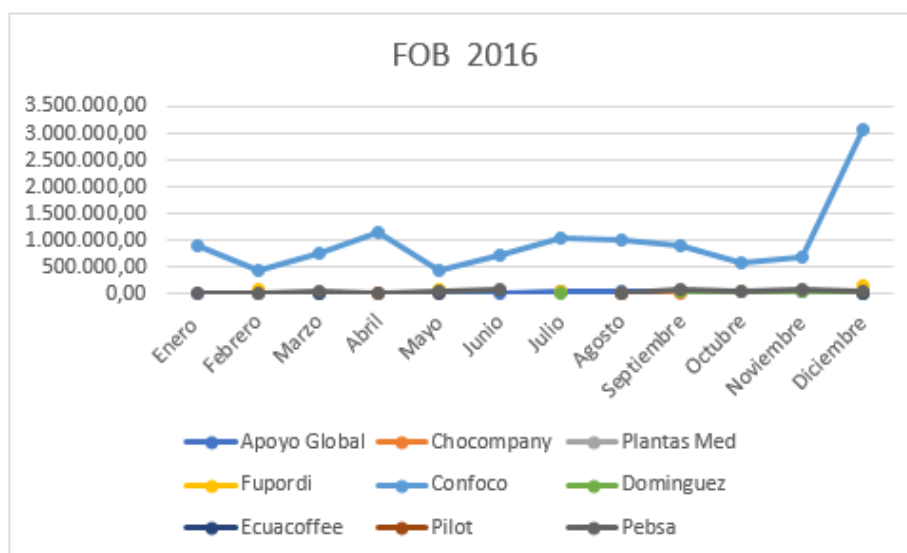


Figura 15: Tabulación del volumen de exportaciones de valores FOB del año 2016

Fuente: Base de datos de Manifiestos

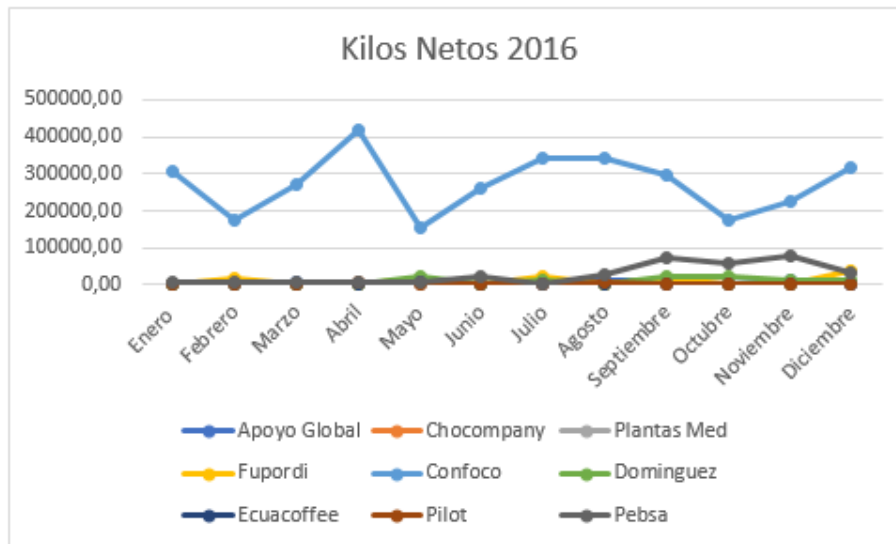


Figura 16: Tabulación del volumen de exportaciones de kilos netos del año 2015

Fuente: Base de datos de Manifiestos

Aunque hay dos empresas CONFOCO y PEBSA que tuvieron una constancia de exportación en todo el año 2016, las gráficas nos demuestran que la empresa CONFOCO SA a company of Diana Food se sigue desempeñando de la mejor manera en comparación a las demás empresas, aunque PEBSA se diferencia de las demás empresas entre los meses de agosto a diciembre en el gráfico de kilos netos, pero de igual manera CONFOCO SA se sigue destacando como la mejor empresa en el periodo 2015 – 2016.

Una vez conocida cual es la empresa con mayor volumen de exportaciones, se procede a analizar la variable dependiente la cual corresponde a la estructura de la cadena logística, para lo cual se realizaron dos entrevistas, una correspondiente a la empresa con mayor desempeño y otra con la de menor desempeño, el objetivo de la entrevista era para conocer qué tipo de cadena de suministro están utilizando dichas empresas para lo cual se tomó como referencia un artículo científico el cual mide la cadena de suministro tomando en consideración seis dimensiones, de las cuales solo se escogieron cinco ya que la sexta corresponde a la dimensión de aplazamiento y dicha dimensión no tenía mucha significancia en los estudios de ese artículo. Las preguntas que se realizaron en las entrevistas se trataban sobre la relación de los proveedores con la empresa, relación con los clientes, si existe información compartida, el desempeño de la cadena de suministro entre otras.

Resultados del análisis de la variable independiente estructura de la cadena de suministro.

Como se mencionó anteriormente la empresa con mayor desempeño es la empresa de CONFOCO SA, a company of Diana Food ubicada en Pasaje Vía Machala, la empresa fue contactada vía telefónica para acordar la entrevista.

La primera pregunta de la entrevista fue sobre la relación que la empresa tiene con los proveedores y si tienen programas de mejora continua la empresa supo responder que están certificados en Business Process Management (BPM) el cuál es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocios operacionales, Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control con sus siglas en inglés (HACCP) el cuál es un procedimiento que tiene como propósito mejorar la inocuidad de los alimentos ayudando a evitar que peligros microbiológicos o de cualquier otro tipo pongan en riesgo la salud del consumidor, lo que configura un propósito muy específico que tiene que ver con la salud de la población y British retail consortium con sus siglas en inglés (BRC) el cual es un sistema de seguridad alimentaria desarrollado por la distribución minorista británica y surgió como necesidad de una norma uniforme de calidad y seguridad alimentaria todos estos planes mencionados son de mejora continua, la empresa considera que estos planes han ayudado a fortalecer su posición competitiva en los mercados internacionales y que este año se están certificando en Food Safety System Certification (FSSC 22000) (Arfini & Mancini, 2003; Carro & González Gómez, 2012; Garimella, Lees, & Williams, 2008).

Referente a la relación con los clientes, la empresa asegura que han desarrollado una estructura comercial que les permite estar en constante cercanía con sus clientes, via comunicación escrita, visitas técnicas, auditorías de calidad entre otras y dicen que a la vez procuran anticiparse a las necesidades de sus clientes y del marco legal de los países donde operan. Una de las preguntas fue si ellos comparten información con sus socios comerciales, dijeron que es muy importante compartirse información ya que los ayuda a estar enterados de los requerimientos y a la vez estar en constante información sobre mejorar de su producción y calidad.

Según el intercambio de información entre su cadena de suministro la empresa la calificó como bueno ya que les permite crecer de una forma ordenada recibiendo información de requerimientos entre sus clientes y a su vez lo trasladan a sus proveedores. La entrevista también se centro en si la coordinación con sus socios estratégicos le han permitido reducir el tiempo de producción y comercialización de sus productos para lo cual nos respondieron que no les ha ayudado a reducir estos puntos pero que si les ha ayudado a maximizar sus capacidades potenciales y orientar sus inversiones, esto deja una incógnita para un nuevo estudio donde se puede analizar si la coordinación puede tener alguna incidencia en el tiempo de reducción de la producción y de comercialización.

Como se puede notar la empresa CONFOCO SA es una empresa que tiene una estructura de cadena de suministro sincronizada, lo cual le ha permitido tener un buen contacto con toda su cadena de suministro en especial con sus clientes, lo cual se ve reflejado en su volumen de exportaciones ya que estan coordinados entre sí.

Por otra parte, se entrevistó a la empresa Fupordi que se encuentra también dentro del estudio de las tabulaciones pero esta por debajo de la empresa Confoco, lo cual representa una menor participación en las exportaciones, se la entrevistó para detectar que tipo de cadena de suministro están utilizando y porque esto causa un menor desempeño en las exportaciones. Dentro de la entrevista se preguntó que relación tienen con los proveedores y si tienen programas de mejora continua, la empresa contestó que mantienen una estrecha relación con los proveedores considerando los factores de credibilidad, participación activa, pagos a tiempo, mejoras en producción y órdenes de pedidos, entre otros que favorecen indiscutiblemente el desempeño de la empresa y que por el momento no cuentan con programas de mejoras continua, pero tratan de mantener una buena producción con un personal técnicamente capacitado y comprometido en la lucha contra las actividades, en relación con los clientes se consultó si identifican las necesidades de los clientes y contestaron con los clientes se mantienen relaciones a largo plazo en base a contratos y proyectos futuros, donde se analiza semanalmente y anualmente sus compras para evaluar tendencias y mejorar internamente, también tratan de brindar un servicio de calidad insuperable; superando las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

De acuerdo a si tienen información compartida con sus socios estratégicos dijeron que participan en asociaciones, difundiendo estadísticas y otras informaciones sectoriales debido a que son uno de los principales exportadores y comercializadores de frutas en el país, también dijeron que ellos no siempre comparten información con todos sus proveedores ya que por políticas internas de la empresa se limitan a compartir dichas informaciones. En cuanto a la cadena de suministro dicen que es buena ya que la empresa trata de estar en contacto con los miembros de la cadena, aunque a veces es complicado llegar a cada uno de los miembros.

En función a si ellos producen basándose a la demanda real de mercado supieron decir que si que la demanda de sus clientes guía su producción, lo realizan a través de un presupuesto de producción, compras y despachos muy detallado. Se le consultó que si la coordinación con sus socios permite una reducción del tiempo de producción y dijeron que no se ha logrado reducir ciento por ciento el tiempo de producción y comercialización ya que todo tiene que cumplir un ciclo pero a través de socios estratégicos o entidades que recibimos su apoyo se abren varias oportunidades que mejoran la productividad, innovación y comercialización.

Finalmente ellos dicen que la coordinación que la empresa mantiene con sus proveedores es buena ya que existe una integración y respuesta positiva y eso es lo que hace que Fupordi apunte hacia la mejora continua a través de los años. Si los clientes lo requieren, Fupordi S.A. brinda el servicio de "Tracking de la Fruta", un servicio que permite el manejo de la documentación, localización, ubicación, seguimiento y asistencia de la carga, desde Ecuador hasta el puerto de destino que nuestros clientes indiquen.

4.3 Discusión de los resultados.

Una vez analizadas las dos empresas en base a la relación con los proveedores, los clientes, información compartida entre otros, se puede notar que la empresa Confoco cuenta con programas de mejora continua y están en proceso de conseguir uno nuevo, mientras que Fupordi no cuenta con dichos programas de mejora continua, pero mantienen una estrecha relación con sus proveedores. Acorde a la relación con los clientes tienen cierta similitud ya que ambos tratan de tener una buena relación con sus clientes, la empresa Confoco desarrolló una estructura

comercial que les permite estar en constante cercanía con sus clientes, acompañado por vías de comunicaciones escritas, visitas técnicas, auditorias de calidad entre otras, mientras Fupordi mantiene relación a largo plazo con los clientes en base a contratos y proyectos futuros, analizando semanalmente y anualmente sus compras para evaluar sus tendencias y mejorar internamente.

En cuanto a la información compartida con sus socios estratégicos ambas empresas comparten dicha información ya que Confoco dice que es importante compartir información con sus socios comerciales debido a que les ayuda a estar enterados de requerimientos regulatorios y, a su vez, mantenerlos informados de sus constantes esfuerzos en mejoras en nuestra producción y calidad, mientras que Fupordi comparte dicha información por medio de asociaciones, difundiendo estadísticas y otras informaciones sectoriales debido a que son uno de los principales exportadores y comercializadores de frutas en el país, en cuanto a si esta planificación conjunta resuelve de manera eficiente los problemas que puedan afectar a la empresa Confoco respondió que si, porque les ayuda a anticipar potenciales problemas o requerimientos, mientras que Fupordi dice que a veces ya que no siempre brindan información interna de la empresa por políticas internas de la misma. Acorde a el manejo de la cadena de suministro Confoco la considera buena ya que a través de un presupuesto de producción, compras y despachos muy detallado, reciben información/requerimientos de sus clientes y a su vez los trasladan a sus proveedores, lo cual les permite crecer de una forma ordenada, por otra parte, Fupordi también lo considera bueno ya que la empresa trata de estar en contacto con todos los miembros de la cadena, pero no nos supo detallar de que manera trata de estar en contacto con todos los miembros de la cadena, ellos consideran que a veces es complicado abastecer a todos o llegar a a todos los miembros.

Ambas empresas realizan su producción acorde a la demanda real de mercado, Confoco dice que realiza el match entre lo que pueden ofertar y la demanda que exista, se manejan con estimaciones mensuales, ellos consideran que todo tipo de frutas tiene edades y de acuerdo a esta edad se debe realizar las proyecciones y programación de cortes y embarques, mientras que Fupordi considera que la demanda de sus clientes guía su producción y que lo hacen a través de un presupuesto de producción, compras y despachos muy detallado.

Ambas empresas consideran que la coordinación con sus socios estratégicos no les ha permitido reducir el tiempo de producción y comercialización de sus productos, Confoco considera que la coordinación ha ayudado a maximizar sus capacidades y potenciales y orientar las inversiones y Fupordi considera que no se ha logrado reducir ciento por ciento el tiempo de producción y comercialización ya que todo tiene que cumplir un ciclo pero a través de socios estratégicos o entidades que reciben su apoyo, se abren varias oportunidades que mejoran la productividad, innovación y comercialización.

Ambas empresas califican la coordinación que mantiene con sus proveedores y clientes y demás socios estratégicos como buena, Confoco considera que la coordinación ha ayudado a maximizar nuestras capacidades y potenciales y orientar las inversiones, mientras que Fupordi dice que existe una integración y respuesta positiva y eso es lo que hace que Fupordi apunte hacia la mejora continua a través de los años. Si los clientes lo requieren, Fupordi brinda el servicio de "Tracking de la Fruta", un servicio que permite el manejo de la documentación, localización, ubicación, seguimiento y asistencia de la carga, desde Ecuador hasta el puerto de destino que sus clientes indiquen.

4.4 Cuadro comparativo

Tabla 10: Cuadro Comparativo de las empresas

CRITERIO	CONFOCO S.A.	FUPORDI S.A.
Relación con proveedores y programas de mejora continua	Certificados BPM, HACCP y BRC. Certificandose en FSSC 22000	Estrecha relación con los proveedores, factores de credibilidad, participación activa, pagos a tiempo, mejoras de producción, no tiene programas de mejora continua.
Identificación de las necesidades de los clientes	Comunicaciones escritas, visitas técnicas, auditorías de calidad. Se anticipan a los requerimientos de sus clientes.	Relaciones a largo plazo en base a contratos y proyectos futuros. Se analiza semanalmente y anualmente sus compras para evaluar tendencias.
Información compartida con sus socios comerciales	Ayuda a estar enterados de requerimientos regulatorios, mejora en su producción y calidad.	Participa en asociaciones, difunden estadísticas, comparten informaciones sectoriales.
Resolución eficiente de los problemas de la empresa	Ayuda a anticipar potenciales problemas o requerimientos.	A veces ya que no siempre brindan información interna de la empresa por políticas internas.
Calificación del intercambio de información de la cadena de suministro	Presupuesto de producción, compras y despachos muy detallado. Reciben información y requerimientos de sus clientes	Trata de estar en contacto con todos los miembros de la cadena. A veces es complicado mantener contacto con todos los miembros.

Producción en función de la demanda	Realiza el match entre lo que pueden ofertar y la demanda que exista. Se manejan con estimaciones mensuales.	La demanda de susclientes guía su producción. Presupuesto de producción, compras y despachos muy detallado.
Coordinación con los socios estratégicos	La coordinación ha ayudado a maximizar nuestras capacidades y potenciales y orientar las inversiones.	No se ha logrado reducir ciento por ciento el tiempo de producción y comercialización.
Calificación de la coordinación con sus socios estratégicos	Buena. La coordinación ha ayudado a maximizar nuestras capacidades y potenciales y orientar las inversiones.	Brinda el servicio de "Tracking de la Fruta"

Nota: Cuadro comparativo de las empresas exportadoras de frutas deshidratadas.
Tomado de: Entrevistas realizadas a las empresas.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Ecuador es un país caracterizado por producir y comercializar frutas, a nivel nacional e internacional, el sector agrícola ha dado a su vez un valor agregado a este sector productor de frutas para innovar dicho producto y consumo brindando las frutas con un valor agregado lleno de nutrientes como lo son las frutas deshidratadas presentándolo como un snack para agregarlo al consumo diario de los consumidores, el mercado al que se ha estudiado es Alemania, el cual se encuentra en el cuarto lugar como importador de las producciones de Ecuador acerca de este producto, las frutas que se comercializan son: uvilla, piña, banana, frutilla, papaya entre otras, pero la fruta más común en exportarse es la banana según estadísticas de base secundaria (Pro Ecuador, 2015).

Se analizaron las variables de la presente investigación que son la estructura de la cadena de suministro y el desempeño de las empresas exportadoras ecuatorianas, para el estudio de la variable de la cadena de suministro se lo realizó por medio de un enfoque cualitativo para hacer un análisis de casos debido a que hubo poca participación de las empresas y por cuestiones de tiempo. Por otra parte, para analizar la variable del desempeño de las empresas se tomó en consideración una base datos secundaria de la empresa Manifiestos de los años 2015 – 2016. Debido a la falta de información estadística no podemos afirmar la hipótesis y decir que una variable incide en la otra, pero se puede inducir a una posible respuesta.

De acuerdo a la teoría estudiada en la presente investigación existen tres tipos de cadena de suministro las cuales son: (a) tradicional, (b) de información compartida y (c) sincronizada, donde se dice que la cadena tradicional toma sus decisiones de manera independiente sin saber lo que ocurre con los demás miembros de la cadena, de información compartida se comparten información entre los miembros pero solo con el que sigue de un miembro, mientras que la sincronizada consta de un miembro genérico al cual le llega toda la información de cada uno de los miembros de la cadena y dicho miembro genérico se encarga de compartir todo tipo de información con los miembros de la cadena, por lo que según estudios demuestran que este tipo de cadena es el mejor en el desempeño de una organización ya que ayuda a que la empresa y la cadena de suministro se mantenga de una manera coordinada y de esta

manera pueda tener mejor participación en el mercado y a su vez mejorar el desempeño en su organización (Ballou, 2004; Cannella et al., 2010; Executive, 2010)

Una vez analizadas las dos variables con su respectivo enfoque podemos ver que de acuerdo a la teoría estudiada las empresas que manejan una cadena sincronizada como lo es la empresa Confoco, la cual cuenta con programas de mejora continua que incluyen a sus proveedores claves, tienen relación directa con los clientes por medio de algunas vías, comparten información entre sus miembros de la cadena para lo cual ellos afirman que esto ha mejorado el desempeño de su empresa y su vez se ve reflejado en las estadísticas de los volúmenes y valores FOB exportados en los años 2015 – 2016, los cuales son más altos de los de las demás empresas, tienen una constante exportación de sus productos mes a mes, y podemos inducir a que se debe a que manejan una buena estructura de cadena de suministro la cual sería sincronizados ya que ellos actúan como un sincronizador al momento de haber desarrollado una estructura comercial que les ayuda a estar en contacto directo con todos los miembros de su cadena.

Por otra parte, la empresa Fupordi que es una de las empresas que refleja menor desempeño en la base de datos secundaria, según la entrevista muestra una cadena de suministro compartida donde comparten cierta información limitada debido a que manejan una política interna de no compartir toda la información de lo que sucede con la empresa con todos los miembros de su cadena, no tienen actualmente programas de mejora continua pero tratan de mantener relaciones a largo plazo con sus proveedores claves, según la teoría estudiada esta cadena de información compartida, es mucho mejor que la tradicional ya que se sabe lo que está pasando con el miembro que sigue de la cadena pero no es ciento por ciento eficiente como tener una cadena sincronizada.

Sin embargo, una vez mencionado al análisis de este proyecto de estudio no se pudo realizar un estudio empírico, debido a las limitaciones presentadas en el proyecto para lo cual no se puede demostrar la hipótesis planteada por medio de pruebas empíricas, pero con los datos que se tiene se puede inducir que si hay una incidencia entre una variable con la otra, donde si existe una mejora en la estructura de cadena de suministro puede haber una mejora a su vez en el volumen de exportaciones.

Debido a la falta de datos antes mencionados, se deja como sugerencia realizar una profundización a través de una prueba empírica que pueda demostrar la relación entre las variables planteadas en la hipótesis, por lo tanto se sugiere o se deja como recomendación para futuras investigaciones tomar una base de datos más amplia, cuantificando la variable de la estructura de cadena de suministro para tener un estudio que sea cuantitativo en su totalidad y de esa manera por medio de estadísticas estudiar si hay o no una relación entre las dos variables.

También se recomienda realizar el mismo estudio pero con un sector exportador más amplio para que sea más factible la recopilación de los datos empíricos.

Según las entrevistas realizadas las empresas exportadoras manejan una cadena de suministro de tipo información compartida o sincronizada, pero no se refleja que hayan una empresa exportadora con una cadena tradicional, por lo que se sugiere para futuras investigaciones un análisis de si las empresas que manejan una cadena tradicional han llegado a exportar.

Finalmente otro punto que se puede dejar como recomendación para futuras investigaciones es que en las entrevistas planteadas ambas empresas concordaron con que la coordinación de la cadena no reduce el tiempo de producción o comercialización de sus productos, la coordinación ayuda a un mejoramiento en el desempeño de las empresas, sin embargo en los tiempos de producción y comercialización no incide la coordinación, por lo cual lo dejo como una sugerencia para futuras investigaciones.

Referencias

- Ballester La Fuente. (2012). *España y Alemania: análisis y comparación de su competitividad*. Doctoral dissertation.
- Acosta López, O. A., & Mejía Cholo, A. K. (2014). Estudio de prefactibilidad para la producción y exportación de rosas orgánicas al mercado alemán, en la parroquia Lasso del cantón Latacunga de la provincia de Cotopaxi.
- Aguirre, D. M., & Rodríguez, A. J. (2007). Logística de operaciones: integrando las decisiones estratégicas para la competitividad. *Ingeniería Industrial*, 28(1).
- Álvarez, R. (2004). Desempeño exportador de las empresas chilenas. *Revista de la CEPAL*, 83(121).
- Amores Vizuite, D. D. (2012). *Evaluación Nutritiva y Nutraceutica de la Mora de Castilla (Rubus glaucus) Deshidratada por el Método de Liofilización y Comparación con la Obtenida por Deshidratación en Microondas y Secador en Bandejas*.
- Antun, P. D., & Aguerrebere Salido, R. (1995). Logística: Una visión sistémica. *Documento técnico*,.
- Arana, I. A., Alfalla, R., & Machuca, J. A. (2012). Análisis de las variables que proporcionan una competitividad sostenible de la cadena de suministro. *Intangible Capital*, 8(1), 92-122.
- Arfini, F., & Mancini, M. C. (2003). British Retail Consortium (BRC) Standard: a new challenge for firms involved in the food chain. Analysis of economic and managerial aspects. In Proceedings of the 82nd Seminar of the European Association of Agricu.
- Argandoña, A. (2012). *El modelo económico alemán*. Barcelona: IESE Occasional.
- Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2014). *La cadena de suministros como estrategia de expansión internacional, caso inditex-españa*. Bogotá.

- Bloch, R. (2012). La Cadena Logística Internacional.
- Burgess, K., Singh, P. J., & Koroglu, R. (2006). Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), págs. 703-729.
- Calderón, V. (2010). Deshidratación de Alimentos. *Laboratorio de tecnología de Alimentos*.
- Cannella, S., Ciancimino, E., Framinan, J. M., & Disney, S. M. (2010). Los cuatro arquetipos de cadenas de suministro. *Universia Business Review*, 2(26).
- Capó-Vicedo, J., Tomás-Miquel, J. V., & Expósito-Langa, M. (2007). La gestión del conocimiento en la cadena de suministro: Análisis de la influencia del contexto organizativo. *Información tecnológica*, 18(1), 127-136.
- Carrasco, P. G., & Blanco, J. L. (2013). La relación entre responsabilidad social empresarial y desempeño financiero. Estudios financieros. *Revista de contabilidad y tributación: Comentarios, casos prácticos*, 360, 225-260.
- Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Normas HACCP. Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control.
- Causado Rodríguez, E., & Reatiga Charris, I. (2013). Cadena logística de subproductos residuales en la industria de tajada de plátano para exportación. *Dimensión empresarial*, 11(2), 9-16.
- Cedeño, M. M., & Montenegro, D. M. (2004). *Plan exportador, logístico y de comercialización de uchuva al mercado de estados unidos para frutexpo SCI Ltda. Monografía de conclusión de curso-Pontificia Universidad Javeriana*,. Monografía de conclusión de curso-Pontificia Universidad Javeriana,, Bogotá.
- Chen, P. K. (2016). Exploration of an effective development process in integrative strategy. *Production Planning & Control*, 27(15), 1260-1279.
- Chicaiza Vaca, J. L. (2015). La Investigación en Logística y Transporte: Estudio Comparativo Entre Los Países De La Región Andina, Retos y Oportunidades Para Su Desarrollo en el Ecuador.

- Chopra, Sunil, & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Ciancimino, E., Cannella, S., & Ortiz, J. D. (2009). Análisis multinivel de cadenas de suministros:: dos técnicas de resolución del efecto bullwhip. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 8, 7-28.
- Cisneros Collazo, M. F. (2015). Plan de exportación de frutas no tradicionales procesadas (pulpas, conservas, concentrados, puré) al mercado de Santiago, Chile.
- Correa, A., & Gómez, R. A. (2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. *Dyna*, 76(157), 37-48.
- Darlington, J., Francis, M., Found, P., & Thomas, A. (2015). Design and implementation of a Drum-Buffer-Rope pull-system. *Production Planning & Control*, 26(6), 489-504.
- Delgado, R., & Antonio, J. (2015). Plan de implementación de la teoría de restricción TOC una agroindustria bananera de plásticos.
- Ellegaard, C. (2008). Supply risk management in a small company perspective. Supply Chain Management. *An International Journal*, 14(6), págs. 425-434.
- Epstein, M. J. (2000). El desempeño ambiental en la empresa: prácticas para costear y administrar una estrategia de protección ambiental . (No. C004. 054).
- Executive, M. B. (2010). La Gestión de la Cadena de Suministro. *Escuela de organización industrial*.
- Figuroa, C. M., Guevara, W. A., & Rodríguez, C. M. (2016). *Plan de exportación de fruta deshidratada a Taiwán*. Obtenido de Caso ilustrativo (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).
- Garimella, K., Lees, M., & Williams, B. (2008). BPM (Gerencia de Procesos de Negocio). de BPM.

- Geldres, V. V., Etchebarne, M. S., & Bustos, L. H. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: Un reto para la PYME en la era de la Globalización. . *Estudios Gerenciales*, 27(118), 85-96.
- Jiménez, J. E., & Hernández, S. (2002). Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico. *Publicación técnica*, 215.
- Ketchen, D. J., & Hult, G. T. (2007). Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), págs. 573-580.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial marketing management*, 29(1), 65-83.
- Lario, F. C., Campuzano, F., & Ros, L. B. (2008). Consecuencias del efecto Bullwhip según distintas estrategias de gestión de la cadena de suministro: modelado y simulación. *Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 49-66.
- Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23(6), págs. 618-641.
- Lopes, I., & Gómez, M. I. (2013). Auditoría logística para evaluar el nivel de gestión de inventarios en empresas. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 108-118.
- Marín, W., & Gutiérrez, E. V. (2013). Desarrollo e implementación de un modelo de teoría de restricciones para sincronizar las operaciones en la cadena de suministro. *EIA*, 19, 67-77.
- Martínez, A. B. (2012). *La cadena de valor de los operadores logísticos en España: un análisis empírico*.
- Mehdizadeh, E., Hajipour, V., & Mahmoudi, A. (2012). A Hybrid Approach to Analyze Productivity by using Drum-Buffer-Rope Concept and Fuzzy Expert System.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2016). *Ecuador y Alemania estrechan lazos comerciales*.

- Monroy, N., & Ahumada, M. C. (2006). Logística reversa: "retos para la ingeniería industrial". *Revista de Ingeniería*, 23, 23-33.
- Moreno, M. D., García-Pardo, I. P., & Perlino, F. H. (2007). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las empresas de economía social. *In Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*.
- Murphy, J., & Knemeyer, A. (2015). *Logística Contemporánea* (Décimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Nickl, M. (2005). La evolución del concepto "Logística" al de "Cadena de Suministros" y más allá. *Compras y Existencias*.
- Palacios, M. J. (2013). *Plan estratégico de marketing para la exportación de frutas deshidratadas, naturales y orgánicas a Alemania*.
- Pérez, I., Cifuentes, A. M., Vásquez, C., & Marcela, D. (2013). Un modelo de gestión de inventarios para una empresa de productos alimenticios. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 227-236.
- Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool. *Journal of Business Logistics*, 34(1), págs. 46-76.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- Prajogo, D., & Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), págs. 514-522.
- Pro Ecuador. (2015). *Frutas Tropicales Deshidratadas en Alemania: Mango y Piña*. Guayaquil.
- Pro Ecuador. (2016). *Guía Comercial Alemania*. *Guía Comercial Alemania*.
- PROMEXICO. (2015). *Decídete a Exportar Guía Básica*. México.

- Prostean, G., & Badea, A. (2016). Supply Chain collaboration model based on Drum-Buffer-Rope philosophy. In *Soft Computing Applications*. Springer International Publishing., 1025-1035.
- Rahman, S. U. (1998). Theory of constraints: a review of the philosophy and its applications. . *International Journal of Operations & Production Management*, 18(4), págs. 336-355.
- Rahman, S. U. (2002). The theory of constraints' thinking process approach to developing strategies in supply chains. . *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(10), págs. 809-828.
- Ramírez, J. P. (2004). Interacciones sociales y productivas: una aproximación a la Teoría de Redes¹. *Econ. Gest. Desarro*, 2, 33-55.
- Sampieri Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta ed.).
- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), págs. 1-15.
- Seo, Y. J., Dinwoodie, J., & Roe, M. (2016). The influence of supply chain collaboration on collaborative advantage and port performance in maritime logistics. *International Journal of Logistics Research and Applications*,, 1(21).
- Simatupang, T. M., Wright, A. C., & Sridharan, R. (2004). Applying the theory of constraints to supply chain collaboration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), págs. 7-70.
- Soberanía y Seguridad Alimentaria Nutricional. (s.f.). *Manual de Deshidratación*.
- Ulloa, J. (2012). *Deshidratación de Alimentos*.
- Villavicencio, J. M. (2013). Factores críticos para el desempeño exportador de las Pymes . *Tec Empresarial*, 1(1), 32-37.
- Von Hesse, M. (1994). Políticas públicas y competitividad de las exportaciones agrícolas. *Revista de la CEPAL*.

Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 146(1), págs. 346-358.

Glosario

Cadena de suministro: Proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso y productos terminados desde el punto de origen hasta el punto de consumo

Logística: Parte del proceso de la cadena de suministros que planea, llevar a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios.

Desempeño: El desempeño de funciones directivas en un partido político; el desempeño de la profesión

Snack: Pequeña cantidad de alimento, como frutos secos, que se toma como acompañamiento de una bebida en un establecimiento público.

Exportaciones: Es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales; es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendido para su uso o consumo en el extranjero

TOC: Teoría de restricciones

Drum – Buffer- Rope: Método de planificación de producción de la teoría de restricciones, el cual ayuda a nivelar la entrega de pedidos al consumidor final en la cadena de suministros a través de existencias de seguridad colocadas y dimensionadas para el ritmo de cada uno de los eslabones de la cadena.

BPM: Business Process Management. Conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales.

HACCP: Procedimiento que tiene como objetivo mejorar la inocuidad de los alimentos ayudando a evitar problemas microbiológicos para la salud del consumidor.

BRC: British Retail Consortium. Sistema de seguridad alimentaria desarrollado por la distribución minorista británica que surgió como necesidad de una norma uniforme de calidad y seguridad alimentaria

Cadena tradicional: Cadena descentralización y falta de transparencia, cada agente de la cadena toma las decisiones de forma independiente.

Cadena de información compartida: Estructura descentralizada donde la toma de decisiones se realiza de forma independiente, pero todos los agentes implicados tienen acceso a la información relativa a la demanda de los consumidores finales.

Cadena sincronizada: Estructura centralizada en la que todos los pedidos se realizan de forma coordinada. Todos los agentes implicados transmiten información a tiempo real, dando a conocer la situación de sus inventarios, ventas.

Anexos

CONFOCO SA, a company of Diana Food

Nombre de la Empresa: CONFOCO SA, a company of Diana Food

Cargo: Human Resources Manager

¿Ustedes como empresa se esfuerzan por establecer relaciones a largo plazo con sus proveedores, teniendo programas de mejora continua que incluyen a sus proveedores claves? ¿Cómo ha incidido esto en el desempeño de su empresa?

Sí, estamos certificados BPM, HACCP y BRC, todos planes de mejora continua que involucran a los proveedores. Considero que ha ayudado a fortalecer nuestra posición competitiva en los mercados internacionales. Este año nos estamos certificando FSSC 22000.

¿Ustedes como empresa identifican las necesidades de los clientes? ¿De qué manera? ¿En qué ha beneficiado o afectado al desempeño de su empresa?

Los mercados son muy competidos y dinámicos. Hemos desarrollado una estructura comercial que nos permite estar en constante cercanía con nuestros clientes. Vía comunicaciones escritas, visitas técnicas, auditorías de calidad, etc., procuramos anticiparnos a los requerimientos de nuestros clientes y del marco legal de los países donde operan.

¿Ustedes como empresa planifican y comparten información de manera conjunta y recíproca con sus socios comerciales en cuanto a los ejes clave de su negocio? ¿Sí o no y por qué?

Sí. Es importante compartir información con nuestros socios comerciales. Nos ayuda a estar enterados de requerimientos regulatorios y, a su vez, mantenerlos informados de nuestros constantes esfuerzos en mejoras en nuestra producción y calidad.

¿Les permite esta planificación conjunta resolver de manera más eficiente los problemas que puedan afectar a su empresa? ¿Sí o no y por qué?

Sí. Porque nos ayuda a anticipar potenciales problemas o requerimientos.

Ustedes como empresa, ¿Cómo calificarían el intercambio de información con los miembros de la cadena de suministro? (Bueno, regular, malo) ¿Por qué?

Bueno. A través de un presupuesto de producción, compras y despachos muy detallado. Recibimos información/requerimientos de nuestros clientes y a su vez los trasladamos a nuestros proveedores. Nos permite crecer de una forma ordenada.

**¿La empresa realiza su producción en función de la demanda real de mercado?
¿De qué forma lo realiza?**

Sí. La demanda de nuestros clientes guía nuestra producción. A través de un presupuesto de producción, compras y despachos muy detallado.

¿Cree usted que la coordinación con sus socios estratégicos le ha permitido reducir el tiempo de producción y comercialización de sus productos? ¿Sí o no y de qué manera?

No. La coordinación ha ayudado a maximizar nuestras capacidades y potenciales y orientar las inversiones.

En términos generales, ¿Cómo calificaría la coordinación que la empresa mantiene con sus proveedores, clientes y demás socios estratégicos? (Buena, regular, mala) ¿Por qué?

Buena. La coordinación ha ayudado a maximizar nuestras capacidades y potenciales y orientar las inversiones.

FUPORDI S.A.

Nombre de la Empresa: Fupordi S.A.

Cargo: Liquidadora

¿Ustedes como empresa se esfuerzan por establecer relaciones a largo plazo con sus proveedores, teniendo programas de mejora continua que incluyen a sus proveedores claves? ¿Cómo ha incidido esto en el desempeño de su empresa?

Mantenemos una estrecha relación con los proveedores. Se consideran los factores de credibilidad, participación activa, pagos a tiempo, mejoras en producción y órdenes de pedidos, entre otros que favorecen indiscutiblemente el desempeño de la empresa. Por el momento no contamos con programas de mejoras continua, pero tratamos de mantener una buena producción con un personal técnicamente capacitado y comprometido en la lucha contra las actividades.

¿Ustedes como empresa identifican las necesidades de los clientes? ¿De qué manera? ¿En qué ha beneficiado o afectado al desempeño de su empresa?

Con los clientes se mantiene relaciones a largo plazo en base a contratos y proyectos futuros. Se analiza semanalmente y anualmente sus compras para evaluar tendencias y mejorar internamente. Se trata de brindar un servicio de calidad insuperable; superando las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

¿Ustedes como empresa planifican y comparten información de manera conjunta y recíproca con sus socios comerciales en cuanto a los ejes clave de su negocio? ¿Sí o no y por qué?

Se participa en asociaciones, difundimos estadísticas y otra información sectorial debido a que somos uno de los principales exportadores y comercializadores de frutas en el país.

¿Les permite esta planificación conjunta resolver de manera más eficiente los problemas que puedan afectar a su empresa? ¿Sí o no y por qué?

A veces ya que no siempre brindamos información interna de la empresa por políticas internas.

Ustedes como empresa, ¿Cómo calificarían el intercambio de información con los miembros de la cadena de suministro? (Bueno, regular, malo) ¿Por qué?

Bueno, la empresa trata de estar en contacto con todos los miembros de la cadena, aunque a veces es complicado abastecer a todos o llegar a todos los miembros.

**¿La empresa realiza su producción en función de la demanda real de mercado?
¿De qué forma lo realiza?**

Si. La demanda de nuestros clientes guía nuestra producción. A través de un presupuesto de producción, compras y despachos muy detallado.

¿Cree usted que la coordinación con sus socios estratégicos le ha permitido reducir el tiempo de producción y comercialización de sus productos? ¿Sí o no y de qué manera?

No se ha logrado reducir ciento por ciento el tiempo de producción y comercialización ya que todo tiene que cumplir un ciclo, pero a través de socios estratégicos o entidades que recibimos su apoyo se abren varias oportunidades que mejoran la productividad, innovación y comercialización.

En términos generales, ¿Cómo calificaría la coordinación que la empresa mantiene con sus proveedores, clientes y demás socios estratégicos? (Buena, regular, mala) ¿Por qué?

Buena, existe una integración y respuesta positiva y eso es lo que hace que Fupordi apunte hacia la mejora continua a través de los años. Si nuestros clientes lo requieren, Fupordi S.A. brinda el servicio de "Tracking de la Fruta", un servicio que permite el manejo de la documentación, localización, ubicación, seguimiento y asistencia de la carga, desde Ecuador hasta el puerto de destino que nuestros clientes indiquen.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Casanova Casanova, Maitte Mercedes**, con C.C: # 0919958637 autora del trabajo de titulación: **Efecto de la estructura de la cadena logística en el volumen de las exportaciones de frutas deshidratadas al mercado alemán** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de marzo de 2017

f. Maitte Casanova
Casanova Casanova, Maitte Mercedes

C.C: 0919958637

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Efecto de la estructura de la cadena logística en el volumen de las exportaciones de frutas deshidratadas al mercado alemán		
AUTORA	Maitte Mercedes, Casanova Casanova		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Julio Ricardo, Villacrés Roca		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de marzo de 2017	No. DE PÁGINAS:	99 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercio Exterior, Logística, Cadena de suministro		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Cadena De Suministro, Desempeño, Volumen De Exportaciones, Frutas Deshidratadas, Snack, Drum- Buffer- Rope		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La estructura de la cadena logística es uno de los aspectos claves para el buen desempeño de una organización. El objetivo de este estudio es identificar si la estructura de la cadena de suministro de las empresas exportadoras de frutas deshidratadas en Guayaquil tiene una incidencia en el desempeño del volumen de las exportaciones. Por esta razón se tomó una muestra de empresas exportadoras como base secundaria de la empresa Manifiesto, con información en los años 2015 y 2016. Luego, para evaluar el volumen de las exportaciones, se seleccionaron dos tipos de compañía, la empresa con mayor desempeño y la empresa que reflejó menor desempeño, los cuales fueron entrevistados. La entrevista fue basada en seis dimensiones propuestas en el artículo de Li et al (2005) las cuales son: relación con los proveedores, relación con los clientes, información compartida, información de calidad, prácticas internas y aplazamiento.</p> <p>Los resultados de la investigación identificaron diferencias en los casos estudiados, por lo que sugiere que existe una incidencia de la estructura de la cadena de suministro con el desempeño en el volumen de las exportaciones de frutas deshidratadas. Sin embargo, la escasa información de la base de datos no permitió corroborar la hipótesis por medio de un estudio empírico. En efecto, las limitaciones de la investigación proponen analizar las variables en base a un estudio empírico. Otras recomendaciones para futuras investigaciones son (a) escoger una amplia base de datos que incluya otras industrias para el análisis y (b) usar un modelo multivariable para el análisis de otras variables.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-996648865	E-mail: maitte.casanova_29@outlook.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-9-84228698		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			