



**REPÚBLICA DE PANAMÁ
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS LOGÍSTICAS**

**PROCESO DE DISTRIBUCIÓN EN AGROALIMENTARIA DE PANAMÁ S.A.,
CIUDAD DE PANAMÁ**

**PROYECTO DE TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA EN
INGENIERÍA INDUSTRIAL CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DE OPERACIONES**

Tutora: Maricela Rodríguez

Autora: Mayellis L. Ramos R.

Ciudad de Panamá, octubre de 2020



**REPÚBLICA DE PANAMÁ
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS LOGÍSTICAS**

**PROCESO DE DISTRIBUCIÓN EN AGROALIMENTARIA DE PANAMÁ S.A.,
CIUDAD DE PANAMÁ**

**PROYECTO DE TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA EN
INGENIERÍA INDUSTRIAL CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DE OPERACIONES**

Autor: Mayellis L. Ramos R.

Ciudad de Panamá, octubre de 2020



Ciudad de Panamá, 21 de septiembre de 2020

Profesor

Nagib Yassir

Coordinador Comité de Titulación de Estudios de Licenciatura.

Presente.

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la Bachiller, **Mayellis Lorena Ramos R**, documentos de identidad N. [redacted] para optar al grado de **Licenciatura en Ingeniería Industrial con Énfasis en Gestión de Operaciones**, considero que el trabajo: reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

Atentamente,

Maricela Rodríguez

Documento de identidad: Cédula No.

Línea de Investigación:

Proceso de distribución en Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS LOGÍSTICAS**

INFORME DE ACTIVIDADES DE TUTORÍA OPCIÓN DE TITULACIÓN

Estudiante: Mayellis Lorena Ramos Rodríguez. Cédula de identidad o pasaporte 110.011.120

Tutor: Prof. Maricela Rodríguez Cédula de identidad o pasaporte 110.011.120

Correo electrónico del participante: mayellisramos@unicyt.edu.pa

Título tentativo del trabajo de grado (TG) y de pasantía profesional (PEOP).

Proceso de distribución en Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá

Línea de Investigación: Proceso de distribución en Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá

SESIÓN	FECHA	HORA REUNIÓN.	ASPECTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1.	23-02-2020	7:00 pm	Selección de tutor para proyecto	
2.	26-02-2020	6:00 pm	Reunión con jefa de finanzas de Agroalimentaria de Panamá, S.A.	
3.	14-03-2020	8:00 pm	Aprobación de anteproyecto	
4.	26-05-2020	8:00 pm	Revisión del documento	Corregir de acuerdo a comentarios
5.	08-08-2020	9:00 pm	Orientación sobre instrumento de validez	
6.	11-08-2020	1:00 pm	Aprobación de instrumento de validez	
7.	17-09-2020	8:00 pm	Revisión de trabajo de grado	Verificar detalles
8.	21-09-2020	7:00 pm	Aprobación del trabajo de Grado	
9.	09-10-2020	5:00 pm	Orientación sobre sustentación de trabajo de grado	

Título definitivo: Proceso de distribución en Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá.

Comentarios finales acerca de la investigación: Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado arriba mencionado.

Firma
Tutora

Firma
Estudiante

INDICE GENERAL

Páginas

PORTADA	
PORTADA INTERNA	
CARTA DE APROBACION DEL TUTOR (A).....	iii
INFOME DE ACTIVIDADES DE TUTORIA.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I	15
1.1 Enunciado del problema	15
1.2. Objetivos de la investigación.....	16
1.2.1. Objetivo general	16
1.2.2. Objetivos específicos	16
1.3. Justificación	16
1.4. Delimitación.....	18
CAPITULO II	19
2.1. Marco Teórico	19
2.1.1. Antecedentes de la Investigación	19
2.2. Bases teóricas	21
2.2.1. Proceso de Distribución	21
2.2.2. Fallas operativas	22
2.2.3. Riesgo operacional	23
2.2.4. Logística de distribución.....	23
2.2.5. Centro de Distribución	25
2.2.4.1. Procesos operativos en centros de distribución.....	26
2.2.6. Proceso Administrativo	26
2.2.7. Mermas.....	28
2.2.8. Cadena de Suministro	29
2.2.9. Plan Estratégico	30
2.2.10. Estandarización de Procesos	32

2.2.11.	Cadena de Valor	33
2.2.12.	Sector Primario en Panamá.....	34
2.2.13.	Cuadro de Operacionalización de las variables.....	35
CAPITULO III		36
3.1.	Marco Metodológico	36
3.1.1.	Métodos, técnicas y procedimientos.....	36
3.1.2.	Tipo de investigación	36
3.1.3.	Paradigma donde se inscribe	37
3.1.4.	Población y muestra	37
3.1.5.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos o información	37
3.1.6.	Procedimientos.....	37
CAPITULO IV.....		39
4.1.	Análisis de Resultados.....	39
CAPITULO V.....		51
5.1.	Propuesta de Plan Estratégico Agroalimentaria de Panamá, S.A.	51
5.1.2.	Misión	51
5.1.3.	Visión.....	51
5.1.4.	Valores.....	51
5.1.5.	Análisis Interno.....	52
5.1.5.1.	Análisis Administrativo.....	52
5.1.5.2.	Análisis Financiero	54
5.1.5.2.1.	Análisis Vertical.....	55
5.1.5.2.2.	Análisis Horizontal.....	56
5.1.5.3.	Análisis Operativo.....	57
5.1.5.4.	Análisis Talento Humano.....	59
5.1.5.5.	Análisis Tecnológico	60
5.1.5.6.	Cadena de Valor	60
5.1.6.	Análisis Externo	61
5.1.6.1.	Cinco fuerzas de Porter	61
5.1.6.1.1.	Poder de Negociación de Los Clientes.....	62
5.1.6.1.2.	Poder de Negociación de Los Proveedores	62
5.1.6.1.3.	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes.....	62
5.1.6.1.4.	Amenaza de productos sustitutos.....	62

5.1.6.1.5. Rivalidad entre los competidores	63
5.1.6.2. Matriz de PESTEL.....	63
5.1.6.2.1. Análisis Político.....	63
5.1.6.2.2. Análisis Económico.....	64
5.1.6.2.3. Análisis Social	65
5.1.6.2.4. Análisis Tecnológico.....	66
5.1.6.2.5. Análisis Ecológico	66
5.1.6.2.6. Análisis Legal	67
5.1.7. Análisis FODA.....	68
5.1.8. Definición de Estrategias.....	68
5.1.9. Planeación Estratégica.....	70
5.1.9.1. Mapa Estratégico.....	70
5.1.9.2. Plan de Acción: Balance Score Card	71
5.1.9.3. Planificación táctica de reuniones asociadas al cumplimiento de objetivos estratégicos.....	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS DE FUENTES DE INFORMACIÓN.....	77
ANEXOS.....	83

INDICE DE CUADROS

CUADRO No.

Páginas

1. Cuadro de operacionalización.....	18
2. Estado de Resultado de Agroalimentaria de Panamá, S.A.....	37
3. Análisis vertical de Agroalimentaria de Panamá, S.A.....	38
4. Análisis horizontal de Agroalimentaria de Panamá, S.A.....	39
5. Análisis FODA del proceso de distribución de Agroalimentaria de Panamá, S.A.....	49
6. Análisis CAME del proceso de distribución Agroalimentaria de Panamá, S.A.....	50
7. Balance score card.....	52
8. Planificación táctica de reuniones.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Páginas
1 ¿La mercancía entregada por el proveedor llega a tiempo y en buen estado?.....	22
2 ¿La empresa distribuye productos de buena calidad a sus clientes?.....	23
3 Para garantizar el despacho de los productos, ¿se le genera un No de pedido?.....	24
4 ¿Puede monitorear su pedido; antes de que lleguen los productos a sus instalaciones?.....	25
5 ¿Puede monitorear su pedido; antes de que lleguen los productos a sus instalaciones?.....	26
6 ¿Al momento de recibir la mercancía, el personal de Agroalimentaria de Panamá, S.A.; está presente, para verificar el estado de los productos y reportar las irregularidades que se detecten?.....	27
7 ¿Los reclamos por mercancía en mal estado, son aceptados y contabilizados?.....	28
8 ¿Practican la misión y visión de la empresa?.....	29
9 ¿Trabajan en base a cumplimiento de objetivos?.....	30
10 ¿La mercancía que llega en mal estado, ¿es retirada para su descarte?.....	31

11	¿El cliente se muestra conforme con la calidad de los productos que recibe?.....	32
12	¿Las mermas de la empresa son contabilizadas?.....	33
13	Organigrama jerárquico.....	35
14	Diagrama de flujo sugerido.....	41
15	Cadena de Valor de Agroalimentaria de Panamá, S.A.....	43
16	PIB Agropecuario a precios de comprador y aporte al PIB (%).....	46
17	Logos de distintas entidades gubernamentales.....	48
18	Mapa estratégico sugerido.....	51



**REPÚBLICA DE PANAMÁ
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
FACULTAD DE CIENCIAS LOGÍSTICAS**

**PROCESO DE DISTRIBUCIÓN EN AGROALIMENTARIA DE PANAMÁ
S.A., CIUDAD DE PANAMÁ**

**Autora: Mayellis L. Ramos R.
Tutora: Maricela Rodríguez
Año: 2020**

RESUMEN

La investigación está dirigida a la empresa Agroalimentaria de Panamá, S.A. ubicada en la ciudad de Panamá, Avenida Fernández de Córdoba, detrás del Súper 99; dedicada a la importación de frutas y vegetales producidos en la provincia de Chiriquí. El propósito de este trabajo de investigación, realizado durante la pandemia mundial por Covid-19, es proponer un plan estratégico para mejorar las operaciones de la empresa, en especial, el proceso de distribución con la finalidad de reducir las fallas operativas, disminuir las mermas e incrementar la satisfacción de los clientes. Se describió el proceso de distribución para identificar las fallas, luego se aplicaron encuestas al personal y por último se diseñó un plan estratégico a partir de análisis interno, externo y cadena de valor; aplicado con mapa estratégico, balance score card y plan táctico de reuniones.

Descriptor: proceso de distribución, fallas operativas, plan estratégico, optimización.



**REPUBLIC OF PANAMA
INTERNATIONAL UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY
FACULTY OF LOGISTICS SCIENCES**

**DISTRIBUTION PROCESS IN AGROALIMENTARIA DE PANAMA S.A., PANAMA
CITY**

**Author: Mayellis L. Ramos R.
Tutor: Maricela Rodríguez
Year: 2020**

ABSTRACT

The investigation is directed to the company Agroalimentaria de Panamá, S.A. located in the city of Panamá, Fernández de Córdoba Avenue, behind the Super 99; dedicated to the importation of fruits and vegetables produced in the province of Chiriquí. The purpose of this research work, carried out during the global pandemic by Covid-19, is to propose a strategic plan to improve the operations of the company, especially the distribution process to reduce operational failures, reduce waste and increase customer satisfaction. The distribution process was described to identify failures, then personnel surveys were applied and finally a strategic plan was designed based on internal, external and value chain analysis; applied with strategic map, balance card and tactical meeting plan.

Descriptors: distribution process, operational failures, strategic plan, optimization.

INTRODUCCIÓN

El proceso de distribución es un eslabón fundamental dentro de la cadena suministro que asegura la perfecta conexión entre el productor y el consumidor. Al formar parte de un todo, la logística empresarial, un proceso de distribución eficiente se traduce como una ventaja competitiva en el panorama actual.

Es por esto por lo que el objetivo del presente trabajo de grado, realizado durante la pandemia provocada por el Covid-19, es analizar el proceso de distribución de la empresa Agroalimentaria de Panamá, S.A. e identificar los aspectos que impactan negativamente en el proceso y a la organización en general con el propósito de diseñar un plan estratégico que puedan utilizar como herramienta de gestión para optimizar la operación y de esta manera reducir costos, incrementar las ganancias y elevar la satisfacción de los clientes.

El plan estratégico comprende las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, sin embargo, no debemos olvidar que compartir con el equipo de trabajo el direccionamiento que se le quiere dar a la empresa provocará un sentimiento de motivación en ellos que los impulse a lograr los objetivos.

No existe una fórmula que garantice el éxito de un negocio, pero con el compromiso de todos se podrán alcanzar grandes resultados.

CAPITULO I

1.1 Enunciado del problema

Agroalimentaria de Panamá; S.A. es una empresa que se dedica a la importación de vegetales y frutas desde la provincia de Chiriquí hacia la ciudad capital, distribuyendo en diferentes cadenas de supermercados del país.

Actualmente presenta oportunidades de mejora en sus operaciones debido a que no existe un proceso definido sobre la distribución de los pedidos producto de: mala coordinación con los proveedores, ausencia de listas de empaque, falta de procedimientos de recepción de mercancía y controles al momento de entregar los pedidos. En ocasiones, como no hay un contrato formal con transportistas, la mercancía se retrasa porque no hay como trasladarla, esto sucede en el trayecto de Chiriquí a Panamá y al momento de enviar a los centros de distribución de los clientes.

Todas estas deficiencias traen como consecuencias la falta de información veraz en cuanto al pedido que se le hace al proveedor contra lo que se recibe, a su vez retrasa las entregas ya que se hace el conteo mientras se distribuye, desabastecimiento de los supermercados, deterioro de la mercancía, mal manejo de las mermas lo que repercute considerablemente en la economía de la organización.

Adicional a esto, las facturas se elaboran manualmente, tanto las que se reciben del proveedor como las que Agroalimentaria confecciona al momento de entregar el pedido al cliente lo que representa un peligro para el fraude ya que esta factura se podría modificar fácilmente.

La ausencia de lista de empaque también ocasiona que no exista control entre lo que se solicita contra lo que se recibe, es por esto por lo que en ocasiones el productor envía mercancía de más que luego no se puede colocar y termina convirtiéndose en merma.

Cabe mencionar que esto trae descontento por parte de los clientes ya que el incumplimiento de los pedidos conlleva al desabastecimiento en todos los supermercados que pertenecen a la cadena lo que afecta considerablemente el

inventario de estos productos que son de suma importancia para los consumidores, quienes son los más perjudicados por el alza de los precios.

Es por esto por lo que nos preguntamos, ¿Cómo es el proceso de distribución de productos en Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de un plan estratégico para mejorar el proceso de distribución desde la recepción de los productos provenientes de los proveedores hasta la entrega al cliente en Agroalimentaria de Panamá, S.A.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar el proceso de distribución de productos en Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá
- Diagnosticar las fallas administrativas en el proceso de distribución de productos en Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá
- Determinar los principales factores de riesgo que afectan el proceso de distribución de productos en Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá

1.3. Justificación

El proceso de distribución es un elemento de suma importancia en la cadena de suministro, una óptima distribución se convierte en un factor de competitividad para las organizaciones, a su vez representa uno de los costos operativos más altos por lo que se debe cumplir con todas las etapas logísticas de la distribución ya que no coordinar

cada una de ellas se podría derivar en pérdidas económicas e insatisfacción del cliente.

Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá lleva 5 años distribuyendo frutas y vegetales a distintas cadenas de supermercados del país, pero en estos momentos presentan fallas, entre estas, en el proceso de distribución lo que está ocasionando pérdidas económicas e impedimento de expansión. Debido a esto es urgente analizar la situación actual de la empresa para identificar aquellos factores que interrumpen el flujo adecuado de la operación para aportar a la organización una reestructuración del proceso que le permita movilizar los pedidos de los clientes en el menor tiempo posible y de esta manera evitar que la mercancía se deteriore antes de realizar las entregas y sea posible entregar los pedidos completos.

El abastecimiento de estos productos alimenticios representa un eslabón muy importante en la cadena de suministro debido a que son productos que tienen una rotación muy alta en los supermercados, forman parte de la canasta familiar, el optimizar la operación de distribución no sólo mejorará la rentabilidad de la empresa, sino que también ayudará a los consumidores evitando el incremento de los precios que ocurre cuando hay escasez de productos.

El mal manejo de las mermas está causando afectaciones considerables y esto se debe a que, por falta de controles no se tiene la certeza de que el reporte que emite el centro de distribución del supermercado sea fidedigno, es importante conocer cuanta mercancía se despacha y cuanta es rechazada y sobre todo, supervisar este proceso de selección ya que a la fecha no hay representación por parte de la empresa en esta actividad, y tampoco se está retirando la mercancía que no es admitida. Por otra parte, la empresa carece de una organización jerárquica que le permita a cada uno de los socios concentrar esfuerzos en determinadas tareas y al no dividir las responsabilidades se dejan cabos sueltos en la operación ya que no hay quien los supervise.

Agroalimentaria de Panamá debe reestructurar este proceso para imprimir transparencia y orden a cada detalle para evitar que la falta de comunicación entre una

fase y otra cause errores que afecten el flujo de las operaciones e impida que se cumpla con los objetivos.

Al mejorar este proceso se abre un compás que le da la posibilidad a Agroalimentaria de Panamá, S.A de captar nuevos clientes y fidelizar a los que actualmente reciben sus productos.

1.4. Delimitación

La investigación se realizará en la empresa Agroalimentaria de Panamá, S.A. Ciudad de Panamá, ubicada en Avenida Fernández de Córdoba, detrás del Super 99; durante los meses que se presentó la pandemia mundial por Covid-19.

CAPITULO II

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Antecedentes de la Investigación

Paredes y Vargas (2018) en su trabajo Propuesta de Mejora del Proceso de Almacenamiento y Distribución de Producto Terminado en una Empresa Cementera del Sur del País mencionan que el arribo de nuevos competidores y mayores exigencias de los clientes en términos de precio, tiempo de entrega y calidad de servicio día a día, obliga a las empresas a buscar la mejora continua. A fin de conocer la situación actual de una empresa cementera del sur del país, se realizó un análisis para identificar los puntos críticos del proceso de almacenamiento y distribución de producto terminado; encontrando como tal, falta de capacitación y entrenamiento en el personal en un 65%, tiempos de despacho mayor a 4 horas en más del 40% de despachos, insatisfacción de clientes en un 60%, Layout inexistente, falta de señalización y ausencia de procedimientos.

En este sentido, el objetivo propuesto por los investigadores es el de incrementar la satisfacción del cliente en un 90%, reducir los tiempos de atención del 80% de despachos a menos de 2 horas incrementar los volúmenes de despacho, garantizar un 95% de unidades de carga debidamente equipadas, revisadas y homologadas, 100% de transportistas asegurados y 100% de cumplimiento de los procedimientos establecidos para colaboradores y transportistas.

Mientras que Cornejo & Villar (2018) en Optimización en el proceso de distribución para reducir costos de transporte en la empresa Vitale Dex S.A.C. en Chimbote-2017 se enfocaron en optimizar el proceso de distribución para reducir costos de transporte en la empresa Vitale Dex SAC. La investigación tuvo un diseño experimental del tipo pre experimental. La población considerada fueron las 8 zonas de distribución de la empresa y la muestra, no probabilística fue dos zonas de reparto: mercados de Chimbote y Nuevo Chimbote, debido a que en este sector se encuentran la gran

mayoría de clientes y, por ende, tiene una demanda elevada con relación a las demás zonas y presentan los mayores problemas en la distribución de rutas y fallas en sus camiones. A estas zonas se aplicó un modelo de red y una herramienta de mantenimiento para determinar su efecto en los costos de transporte. Durante la evaluación con la aplicación del software Winqs, se ahorró S/4824 soles, mientras que empleando el análisis de modo y efecto de fallas se ahorró S/ 68720 soles. Se concluye que se optimizó el proceso de distribución, teniendo un ahorro del 55% en costos de transporte.”

Salazar (2017) en su trabajo sobre rediseño de procesos del área de despacho de un centro de distribución de repuestos automotrices aborda la determinación de la capacidad productiva de un centro de distribución de repuestos automotrices de la marca Nissan, ante un aumento gradual de la demanda a través de un rediseño de procesos en el área de despacho e inventario (reslotting del almacén). El centro de distribución es de propiedad de Bodenor Flexcenter, pero es administrado por DHL Supply Chain por medio de un contrato cost plus. Se encuentra ubicado en Camino Lo boza 120D, comuna de Pudahuel, tiene construidos 8.438 m² y lleva dos años funcionando. Este centro de distribución cuenta con 25 colaboradores que tienen a cargo los procesos de recepción, almacenamiento, control de stock, preparación, despacho, distribución y maquila de los 27.096 repuestos automotrices de la marca nipona. En este último año, el centro de distribución ha experimentado muchas dificultades. Destacan la mala distribución de los recursos en el área de despacho que trae consigo un gran aumento de las horas extras. Además, los trabajadores se encuentran trabajando efectivamente sólo un 60% de la jornada laboral. Por último, los productos con mayor rotación se encuentran en lugares de difícil acceso para la preparación de los pedidos. Para lograr el objetivo propuesto, determinar la capacidad y costos productivos del centro de distribución ante distintos escenarios de demanda a través de un rediseño de los procesos de despacho y un reslotting, se realizó un levantamiento de los procesos del área de despacho y se recolectaron datos para establecer un diagnóstico detallado del comportamiento del centro de distribución. Luego se recurrió a un reslotting del inventario del almacén basado en la curva ABC y a una simulación del proceso de despacho. Esta simulación fue evaluada en distintos

escenarios de demanda y como principales resultados se tiene: disminución de un 15% en el tiempo de picking/preparación de los pedidos por un mejor slotting de los productos, despachar lo mismo que se despacha actualmente con una disminución de un 6% en los costos mensuales de operación, disminución en un 12,6% y un 15% en los costos unitarios por línea despachada si la demanda aumenta en un 20% y un 30% respectivamente, una propuesta nueva de bono de productividad para la operación, el impacto de todos estos cambios proyectado a dos años trae un ahorro \$434 MM. Se recomienda a DHL Supply Chain mantener el contrato cost plus con Nissan hasta entender por completo los volúmenes de despacho, además de realizar cada 3 meses el reslotting del almacén y por último, para eliminar inventarios obsoletos o sin movimiento por mucho tiempo, realizar venta de bodega para los dealers.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Proceso de Distribución

El Instituto Europeo de Posgrado (2018) dice que el proceso de distribución abarca el camino que sigue un producto desde que ha sido elaborado por el fabricante hasta que llega a manos del consumidor final. Se trata de una de las partes de la gestión de la cadena de suministro (Supply Chain) que tiene como objetivo que la llegada de un producto o bien hasta el cliente.

Este concepto es tan importante que forma parte de las populares 4P's del Marketing Mix que corresponden, en su acepción anglosajona, a Product (producto), Price (precio), Place (distribución) y Promotion (promoción).

La Revista Logistec (2013) menciona sistema de transporte y distribución es el componente más importante para la mayoría de las organizaciones, debido a que el éxito de una cadena de logística está estrechamente relacionado con su diseño y uso adecuados. El transporte es el responsable de mover los productos terminados, materias primas e insumos, entre empresas y clientes que se encuentran dispersos

geográficamente, y agrega valor a los productos transportados cuando estos son entregados a tiempo, sin daños y en las cantidades requeridas. Igualmente, el transporte es uno de los puntos clave en la satisfacción del cliente. Sin embargo, es uno de los costos logísticos más elevados y constituye una proporción representativa de los precios de los productos. Los costos asociados con el transporte son altamente representativos en la cadena de abastecimiento y están involucrados directamente con la relación que se tiene con proveedores, clientes y competidores.

Es por ello por lo que los grandes objetivos que se persiguen en los procesos de distribución y transporte en las compañías están dados por:

- Mejorar los niveles de servicios a los clientes
- Aportar valor agregado a los clientes a través de los servicios de transporte y distribución
- La racionalización de las redes de distribución
- La exploración de los servicios compartidos
- La reducción del ciclo de tiempo de la distribución

Manene (2016) dice que el proceso de distribución describe las actividades relativas al movimiento de la cantidad correcta de los productos adecuados al lugar preciso en el momento exacto.

2.2.2. Fallas operativas

Sánchez (2014) indica que es el efecto que se origina o crea cuando un componente, el sistema, un equipo o algún proceso dejan de cumplir con la función que se espera que realice.

Estas fallas también suelen presentarse por la inexperiencia del equipo por parte del personal operativo o por el desconocimiento del procedimiento correcto.

Una falla trae consecuencias operativas cuando afecta la producción (rendimiento, calidad del producto, servicio al cliente o costos operativos, además del costo directo de reparación) (Moubray,2004).

Las fallas pueden ser causadas por agentes internos o externos y la función esencial de un sistema de confiabilidad es detectar esas fuentes y poner control sobre ellas (King, 2012).

2.2.3. Riesgo operacional

El riesgo operacional es un tipo de riesgo que puede provocar pérdidas a una empresa debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas, entre otros. (Nuño, 2017)

Según Hipodec (2018) el riesgo operacional es un tipo de riesgo que atañe a las funciones comunes de las empresas, y puede ocasionar pérdidas de activos debido a errores o malas prácticas: ya sea por parte de los recursos humanos involucrados, fallas técnicas, implementaciones deficientes, entre otras, requiere el diseño de estrategias y modelos para disminuir las probabilidades de que suceda, o en su caso, contrarrestar los daños ocasionados.

El riesgo operativo se encuentra íntimamente ligado a las actividades, procesos, productos y servicios que ofrece o desempeña la compañía, y para evaluarlo se toman en cuenta dos factores clave: la probabilidad de que se presente un error, así como el daño directo que ocasionará a los bienes del negocio.

2.2.4. Logística de distribución

La logística de distribución comprende el conjunto de actividades que se encargan del flujo de productos terminados y el flujo de información asociado a este, desde la terminación del producto hasta que dicho producto llegue a manos de los clientes (Gutiérrez, 1998) en la cual existen dos tipos de distribución, la física y la comercial y

en donde todas las actividades tienen un sin número de interrelaciones. Estas dos realizan labores parecidas como el de almacenar, transportar, manejar información a lo largo del canal utilizado (directo o indirecto), por lo cual es difícil establecer los límites de terminación y comienzo de cada distribución.

La logística de distribución física es quizás el término más confundido con el concepto de logística como tal. Esta confusión se da porque la logística de distribución física podría bien ser el proceso logístico más tangible y común con el que cualquiera pudiera interactuar, incluso para investigadores como Lambert (1998) quizás existan pocas áreas de estudio que tengan tal repercusión en la vida cotidiana de las personas. A nivel empresarial increíblemente también existe tal confusión, hasta el punto de que para muchas organizaciones la función logística como estructura orgánica se circunscribe sólo a la operación de almacenamiento y distribución física (Gómez, 2006; Rey, 2005).

Para que la distribución física pueda cumplir su cometido principal lleva a cabo un conjunto de actividades que se agrupan en las siguientes:

- Procesamiento de los pedidos

Incluye todas aquellas actividades relativas a la recepción, comprobación y transmisión de órdenes de compra.

- Manejo de materiales

Determinación de los medios materiales (carretillas, cintas transportadoras, etc.) y procedimientos para mover los productos dentro y entre almacenes y locales de venta de la propia empresa.

- Embalaje

Elección de los sistemas y formas de protección y conservación de los productos: papel, plástico, cajas de cartón o de madera, etc.

- Transporte del producto

Determinación de los medios materiales (camión, ferrocarril, avión, barco, etc.) a utilizar y plan de rutas a seguir para mover el producto desde el punto de origen al del destino.

➤ Almacenamiento

Selección del emplazamiento, dimensión y características (refrigeración, automatización, etc.) de los almacenes en los que se deben guardar los productos.

➤ Control del inventario

Determinación de las cantidades de productos que el vendedor debe tener disponibles para su entrega al comprador y establecimiento de la periodicidad con que han de efectuarse los pedidos.

➤ Servicios al cliente

Establecimiento de los puntos de servicio, medios materiales y personas para recibir y atender al cliente, así como para entregar y cobrar el producto.

La distribución física supone un conjunto de decisiones complejas e interrelacionadas que requieren una adecuada planificación (Tortanore, 2008).

2.2.5. Centro de Distribución

Unidad de servicio y soporte en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con propósitos bien definidos de custodia, control, abastecimiento y despacho de materiales y productos (Salazar, 2018). Estos almacenes reciben productos de múltiples proveedores y los agrupan para servirlos al mismo cliente.

Un centro de distribución se entiende como un espacio logístico en el que se almacena mercancía y se embarcan órdenes de salida para que sean distribuidos en el comercio mayorista o minorista. Normalmente está conformado por uno o más

almacenes en los que ocasionalmente se implementan ciertos sistemas según las necesidades (Zonalogística, 2018).

Los centros de distribución son almacenes de posproducción para bienes finales. Son considerados “el último paso en la orden de un cliente” (Ballou, 2004) ya que allí es donde se genera la orden, procesa, embala, documenta, notifica y despacha.

2.2.4.1. Procesos operativos en centros de distribución

➤ Recibo

Recibir y descargar rápida y eficientemente como sea posible, verificando la cantidad recibida de acuerdo con requerimientos y especificaciones. La recepción de mercancías Incluye el descargue, traslado, chequeo, legalización y clasificación de estas (González, 2013).

➤ Almacenar

Se define como guardar, proteger y conservar la mercancía adecuadamente en un periodo de tiempo y facilitar la labor de despacho cuando se requiera. Dentro de sus objetivos están el de minimizar el costo total de operación, suministrar los niveles adecuados de servicio, maximizar uso del espacio en volumen, protección de materiales y mercancía y optimizar la utilización de la mano de obra (Muñoz, 2015).

➤ Alistamiento y despacho

Denominado también Picking, comprende la consolidación, empaque, control, movimiento o cargue del producto (Mora, 2011).

2.2.6. Proceso Administrativo

Aguilar (2009) define la administración como una actividad compuesta de ciertas subactividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso

administrativo está formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control.

- ✓ Planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- ✓ Organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- ✓ Ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- ✓ Control de las actividades para que se conformen con los planes.

Son aquellos elementos que afectan la funcionalidad de la empresa. En este contexto, cuando se afecta a la calidad de las relaciones de los elementos y componentes del sistema empresa, éstos no están relacionados, no constituyen un sistema, el sistema falla, y no se cumplen con los objetivos empresariales. Con este enfoque, dada la condición sistémica de la empresa la inadecuada interacción de sus elementos ocasionaría problemas de estructura en la empresa (Vaca, 2015).

El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de estos. Surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro. Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento. Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee

atacar. Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente (Herrera, 2007).

2.2.7. Mermas

Merma es el desgaste de valor de existencias sólido en la diferencia entre el almacenamiento de estas que emerge reflejado en la contabilidad y las existencias reales que hay en el almacén de la entidad. En tal sentido, una merma refleja la diferencia entre las existencias reales de las que sitúa una compañía y las existencias teóricas que aparecen en los libros contables.

Se comprende por merma a la minoración o baja de un bien, en su mercantilización o en un proceso productivo, ocasionado por la pérdida física que perjudica a su constitución y naturaleza corporal, tal como a su merma cuantitativa por estar vinculado a cantidades (Cuevas, 2015).

Las mermas producto de ineficiencias, se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Las mermas por producción

Son aquellas que se producen en los casos en que la materia prima tiene un desperdicio al momento de su producción.

- Las mermas por robo

Son aquellas generadas por la sustracción de dinero o de productos, realizadas dentro del negocio o establecimiento en cuestión, tanto de manera interna como externa.

- Las mermas naturales

Son aquellas que se presentan en productos perecederos, por lo tanto, se les debe dar rotación antes de que no se encuentren aptas para la venta.

➤ Las mermas operativas

Son aquellas que se producen por descuidos, por operaciones indebidas en el manejo de los productos, por omisiones o negligencias del personal a cargo.

➤ Las mermas administrativas

Son aquellas en las cuales se cometen errores en los movimientos administrativos, como las transferencias en los montos por cargos, por malos cobros en las cajas o por no recibir adecuadamente los productos (Tapia, 2014).

2.2.8. Cadena de Suministro

Chopra & Meindl (2008). 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. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

Las cadenas de suministro (CS) o abastecimiento se describen como los recursos interconectados y las actividades necesarias para crear y entregar productos y servicios a los clientes, por lo cual se extienden desde el punto donde se extraen los recursos naturales hasta el consumidor. En la industria alimentaria, las CS son sistemas complejos, en continuo cambio, que involucran a muchos participantes, entre ellos, proveedores, productores, distribuidores, comercializadores mayoristas y minoristas, entidades de regulación, consumidores y otros. Esta característica de las

CS hace que se comporten como un organismo multidisciplinar, el cual busca satisfacer las demandas del cliente final por medio de la coordinación efectiva de los flujos de información, productos y recursos financieros que la recorren, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. Esta coordinación es efectiva si se conoce y gestiona la información, es decir, los flujos de materiales y servicios que pueden considerarse como un sistema de elementos que comparten información para cumplir un objetivo.

La gestión de las cadenas de frío de productos perecederos difiere de la de otras cadenas de suministro, debido a la importancia que tienen factores como la variabilidad del clima, la calidad de los productos; la seguridad alimentaria, el manejo de productos perecederos y los ciclos de vida, la variabilidad de la demanda y los precios, la disponibilidad de trabajadores; el rendimiento del cultivo, los costos laborales y los asociados al acopio de los productos, el volumen, la ubicación y la estacionalidad, el uso de medios de transporte eficientes que proporcionen un equilibrio entre el tiempo para llegar al mercado y el costo; el manejo postcosecha de los cultivos; el grado de madurez del producto; el tiempo máximo para la entrega; la disponibilidad de los productos; el tiempo de transporte y los costos de entrega; características como frescura y seguridad de los productos, los porcentajes por pérdidas debido a la perecibilidad, la distancia que debe recorrer el producto para llegar al consumidor, lo cual determina el impacto económico, social y ambiental, la presencia de fenómenos naturales, las reformas a las leyes del sector, los tratados de libre comercio, los procesos de devaluación, la aplicación de nuevas normas fitosanitarias para la comercialización, trazabilidad o localización y el seguimiento de la trayectoria del producto, la calidad del sistema de packaging y branding; la logística eficiente para la adquisición; el alto valor (Vianchá, 2014).

2.2.9. Plan Estratégico

Martínez y Milla (2005) Es el documento que sintetiza a nivel económico – financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

El plan estratégico es útil para definir:

- Cuál es el momento presente de la empresa y como se ha llegado hasta allí.
- Cuál es el objetivo de la empresa, adonde quiere llegar.

Según Serna (2008) la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La planeación estratégica tiene 6 componentes

➤ Los estrategas

Son aquellas personas que se encuentran en la alta dirección, quienes les corresponden plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.

➤ El direccionamiento estratégico

Se compone de tres partes

a) Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Estos principios deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa.

b) Visión: es un conjunto de ideas generales donde se define lo que una empresa es y a don quiere llegar.

c) Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios del mismo sector.

Ya definido las tres partes la empresa podrá crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

➤ El diagnostico estratégico

Analizar la situación actual de la compañía tanto interna como externa, por medio de análisis como el DOFA.

➤ Opciones estratégicas

Definido el diagnóstico estratégico, la empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión.

➤ **Formulación estratégica**

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

➤ **Auditoria estratégica**

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, donde se definirá unos índices que permitirán a la empresa medir el desempeño.

Para la formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas es necesaria la auditoria estratégica, componente que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.

2.2.10. Estandarización de Procesos

Según Llacolla (2019) la estandarización es la regulación al proceso que apunta a la creación y aplicación de normas, lo cual permitirá alcanzar un determinado ordenamiento que ayuda a resolver un problema.

La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta.

La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de esta. Constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. El cliente es fiel, amigo de la empresa y, muy a menudo, actúa como «prescriptor» de la compañía (Apaolaza et al., 2002).

La estandarización es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas. No es un proceso nuevo, ha existido desde hace mucho tiempo y constituye un método excelente para controlar los costos de materiales de procesos (Tafolla, 2010).

2.2.11. Cadena de Valor

La cadena de valor de una organización identifica pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración permiten mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial.

Desde el punto de vista estratégico igualmente, la cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas (Quintero & Sánchez, 2006).

Frances (2001) señala que la Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación.

Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

Para Porter (1986) el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Para las empresas debe ser una meta crear valor para los compradores que exceda el costo de su producción y debe ser usado en el análisis de la ventaja competitiva, al igual que el costo, ya que muchas veces las empresas elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación, y esta no debe ser la vía.

2.2.12. Sector Primario en Panamá

El sector agropecuario es considerado el sector primario de toda economía. En el caso de Panamá, en los últimos años su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del país es menor al 5%, siendo su comportamiento decreciente, pero sigue aportando más del 20% del empleo nacional. La provincia de Chiriquí, considerada “el granero de la república”, no escapa a esta realidad que está afectando al 80% de los productos agropecuarios que más inciden en la economía agropecuaria regional y nacional (Quiroz, 2014).

2.2.13. Cuadro de Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Cuadro de Operacionalización

Objetivo General: Diseñar una propuesta de un plan estratégico para mejorar el proceso de distribución desde la recepción de los productos provenientes de los proveedores hasta la entrega al cliente en Agroalimentaria de Panamá, S.A.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
Analizar el proceso de distribución de productos en Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá	Plan Estratégico	Proceso de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de llegada de los productos de los proveedores • Calidad de productos recibidos • Calidad de los productos distribuidos • Nivel de cumplimiento de proveedores
Diagnosticar las fallas administrativas en el proceso de distribución de productos en Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá		Fallas Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para tramitar pedidos • Respaldo físico de entregas • Manejo de reclamos • Políticas de la empresa
Determinar los principales factores de riesgo que afectan el proceso de distribución de productos en Agroalimentaria de Panamá, S.A., Ciudad de Panamá		Factores de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de inventario • Satisfacción del cliente • Devolución de mercancía (mermas)

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO III

3.1. Marco Metodológico

3.1.1. Métodos, técnicas y procedimientos

Consiste en reunir datos e información acerca del proceso de distribución en Agroalimentaria de Panamá, S.A. para identificar las fallas que afectan el flujo de las operaciones.

3.1.2. Tipo de investigación

El presente trabajo estará basado en tres tipos de investigación:

- Investigación de campo tomando en cuenta que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables algunas, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (Arias, 2012).
- Investigación transversal donde, según Sampieri (2003), se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.
- Investigación descriptiva que tiene como objetivo central, lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto en particular (Hurtado, 2000).

En atención a los anteriores términos se describirá la problemática en el proceso de distribución, cómo se ve afectada la operación y las posibles soluciones.

3.1.3. Paradigma donde se inscribe

Paradigma cuantitativo, positivista.

Ricoy (2006) indica que el paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico. Por tanto, el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica.

3.1.4. Población y muestra

La población, conformada por los seis colaboradores de Agroalimentaria de Panamá, S.A., considerando que al trabajar el día a día de la organización son conocedores de todas las incidencias que surgen dentro del proceso de distribución, se determina que la muestra es probabilística debido a que todos completarán la encuesta.

3.1.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos o información

Las técnicas de investigación utilizadas son las encuestas y la observación de documentos, el instrumento de recolección de datos fue aplicado a través de plataformas digitales.

3.1.6. Procedimientos

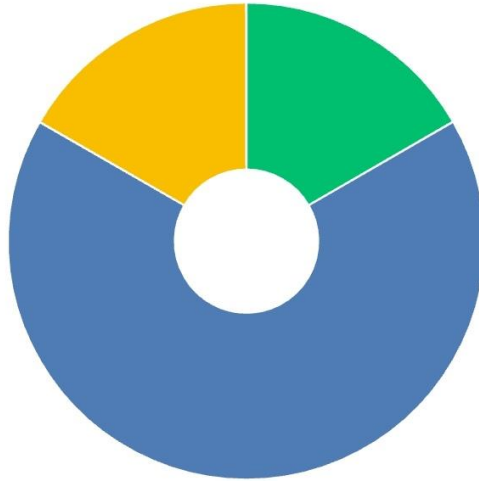
Una vez definidas las variables, las dimensiones e indicadores de esta, se procedió mediante la técnica de la encuesta, a diseñar el cuestionario para recabar la información. Se aplicó la encuesta a seis colaboradores de la empresa Agroalimentaria de Panamá. Una vez obtenida la información, se procedió a presentar la información mediante gráficos circulares y análisis porcentuales.

Por otra parte, se aplicaron análisis financieros a los documentos proporcionados por la empresa para interpretación de estos.

CAPITULO IV

4.1. Análisis de Resultados

Gráfico 1. ¿La mercancía entregada por el proveedor llega a tiempo y en buen estado?



Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	16,67%	1
Algunas veces	66,67%	4
Casi nunca	16,67%	1
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia

Se le consultó al personal sobre el cumplimiento de los proveedores en tiempo de entrega y calidad y el 66,67% indicó que algunas veces se cumplen con ambos requisitos, un 16,67% indica que casi siempre y un 16,67% indica que casi nunca por lo que puede existir mucha flexibilidad por parte de la empresa.

Gráfico 2. ¿La empresa distribuye productos de buena calidad a sus clientes?



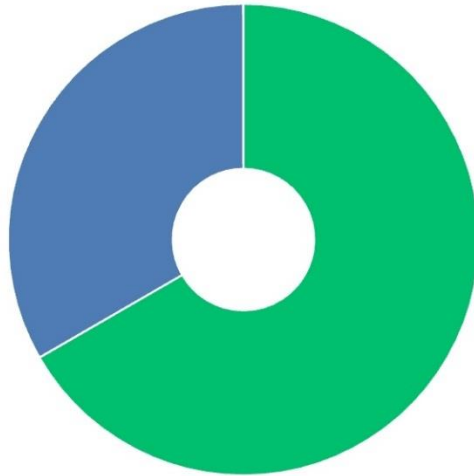
Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	50%	3
Algunas veces	16,67%	1
Casi nunca	33,33%	2
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia

El 50% de personal considera que siempre entregan productos de calidad, el 33,33% considera que casi nunca se entregan productos de calidad a los clientes lo que es un porcentaje negativamente, el 16,67% considera que algunas veces.

Gráfico 3. Para garantizar el despacho de los productos, ¿se le genera un No de pedido?



Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	66,67%	4
Algunas veces	33,33%	2
Casi nunca	0%	0
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia

El 66,67% del personal menciona que a los pedidos se les asigna un número y el 33,33% indica que no, esto es indicativo de que la empresa no tiene sus procesos estandarizados, lo que repercute en el flujo debido de los procesos.

Gráfico 4. ¿Puede monitorear su pedido; antes de que lleguen los productos a sus instalaciones?



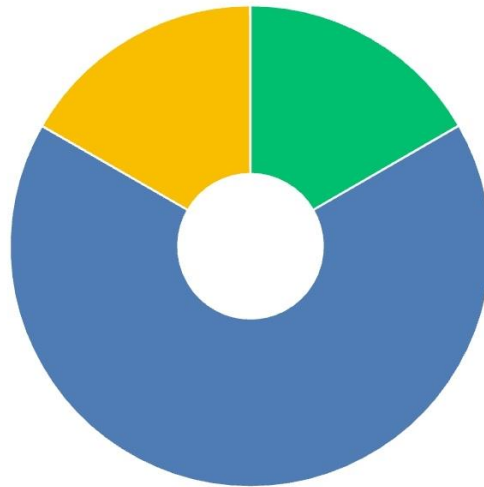
Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	33,33%	2
Algunas veces	16,67%	1
Casi nunca	50%	3
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia

El 50% del personal coincide en que no se puede tener control de los pedidos antes de ser recibidos, el 33,33% indica que casi siempre y el 16,67% indica que algunas veces. Esto impide tener un control sobre la mercancía y esta falla puede ser la principal causante de que los productos se deterioren ya que si hay imprevistos en el trayecto la empresa no puede tomar decisiones contingentes.

Gráfico 5. ¿Puede monitorear su pedido; antes de que lleguen los productos a sus instalaciones?



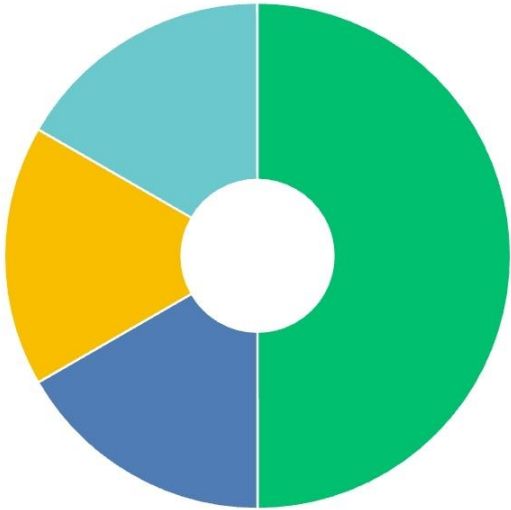
Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	16,67%	1
Algunas veces	66,67%	4
Casi nunca	16,67%	1
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia

El 66,67% del personal indica que algunas veces se cumplen con los requisitos de los proveedores, el 16,67% indica que algunas veces y un 16,67% indica que casi nunca por lo que desde un inicio no existe la coordinación adecuada, no realizar los pedidos a tiempo causa que los mismos no lleguen completos o que los productos sean de la más baja calidad porque otros clientes ya los reservaron.

Gráfico 6. ¿Al momento de recibir la mercancía, el personal de Agroalimentaria de Panamá, S.A. está presente, para verificar el estado de los productos y reportar las irregularidades que se detecten?



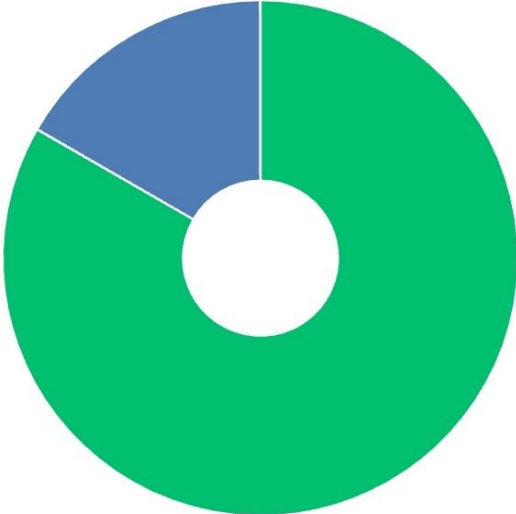
Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	50%	3
Algunas veces	16,67%	1
Casi nunca	16,67%	1
Nunca	16,67%	1

Fuente: elaboración propia

Aunque el 50% del personal dice que siempre están presentes al momento de recibir la mercancía hay un 16,67% que indica que no, esto pone de manifiesto que no todo el personal vela por los intereses de la organización y es un aspecto que se debe corregir.

Gráfico 7. ¿Los reclamos por mercancía en mal estado, son aceptados y contabilizados?



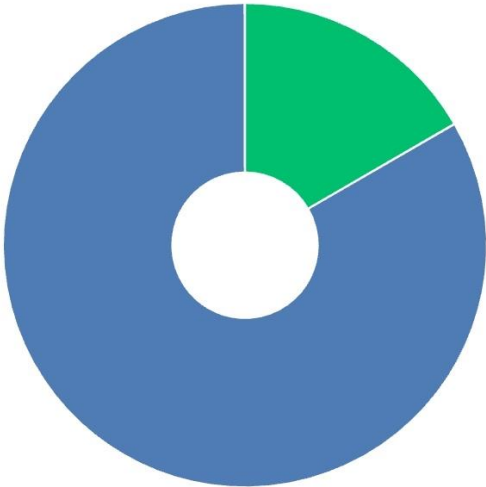
Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	83,33%	5
Algunas veces	16,67%	1
Casi nunca	0%	0
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia

El 83,33% del personal coincide en que se aceptan y contabilizan los reclamos y devoluciones de mercancía que no cumple con los requerimientos de los clientes, es de suma importancia que este proceso se realice para tener un mejor control de ingresos y pérdidas, así como también darles un mejor manejo a los productos rechazados

Gráfico 8. ¿Practican la misión y visión de la empresa?



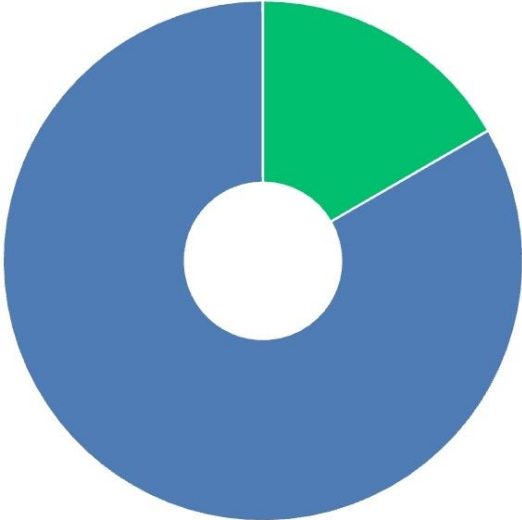
Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	16,67%	1
Algunas veces	83,33%	5
Casi nunca	0%	0
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia

La mayoría del personal coincide en que algunas veces practican la misión y visión de la empresa. Sólo el 16,67% indica practicarla siempre, lo ideal es que al personal se le instruya para que, más que una práctica, se convierta en una cultura organizacional.

Gráfico 9. ¿Trabajan en base a cumplimiento de objetivos?



Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	16,67%	1
Algunas veces	83,33%	5
Casi nunca	0%	0
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia

El 83,33% de los empleados indica que algunas veces trabajan en base a cumplimiento de objetivos, es importante que todos los empleados tengan definidas las metas a las que deben llegar como integrantes de la organización, así todas las acciones realizadas serán para alcanzar los objetivos propuestos.

Gráfico 10. La mercancía que llega en mal estado, ¿es retirada para su descarte?



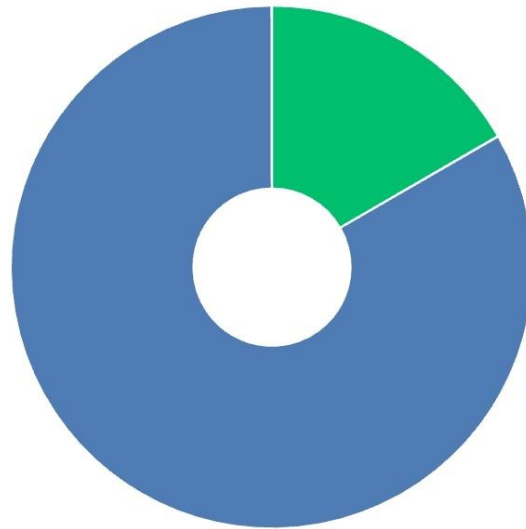
Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	50%	3
Algunas veces	33,33%	2
Casi nunca	16,67%	1
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia

Para esta pregunta las respuestas fueron variadas, el 50% dice que la mercancía descartada se retira siempre, el 33,33 dice que lo hacen algunas veces y el 16,67 que no la retiran nunca. Los productos no admitidos por el cliente deben ser retirados siempre de los centros de distribución de los clientes, principalmente porque esto puede causar que los clientes tengan un mal concepto de la empresa en cuanto a responsabilidad.

Gráfico 11. ¿El cliente se muestra conforme con la calidad de los productos que recibe?



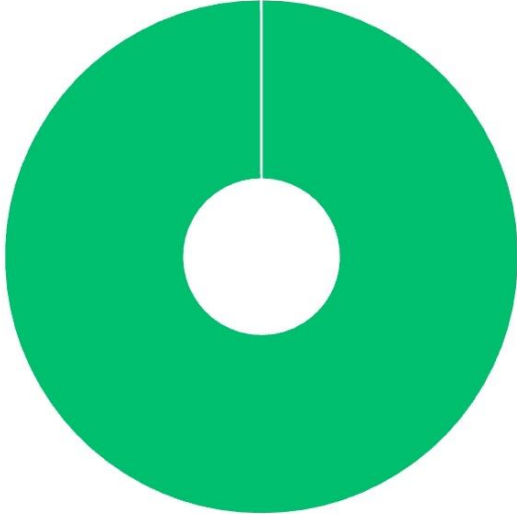
Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	16,67%	1
Algunas veces	83,33%	5
Casi nunca	0%	0
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia

El 83,33 del personal indica que algunas veces el cliente se muestra conforme con los productos recibidos, solo el 16,67% menciona que siempre está conforme. Se deben hacer los correctivos que sean necesarios para que el nivel de satisfacción sea lo más elevado posible.

Gráfico 12. ¿Las mermas de la empresa son contabilizadas?



Respondidas: 6 Omitidas: 0

Siempre	100%	6
Algunas veces	0%	0
Casi nunca	0%	0
Nunca	0%	0

Fuente: elaboración propia

El 100% del personal indica que las mermas son contabilizadas, llevar el registro adecuado de las mermas permite una mejor visibilidad de, en cantidad de dinero, cuanto está perdiendo la empresa al no llevar una correcta gestión de los procesos. A su vez, esto puede ayudar a encontrar una mejor manera de manejar estos productos, como, por ejemplo, venderlos a personas que tienen puestos de vegetales.

CAPITULO V

5.1. Propuesta de Plan Estratégico Agroalimentaria de Panamá, S.A.

Esta propuesta se diseñó de forma sencilla para darle a Agroalimentaria de Panamá, S.A. una herramienta con la cual puedan aprender a operar de manera organizada y así puedan cómo esta forma de trabajo impacta positivamente en la rentabilidad de la empresa.

5.1.2. Misión

“Somos una empresa responsable, dedicada a la comercialización de frutas y vegetales de calidad producidos en el interior del país, distribuidos a supermercados y tiendas de la ciudad de Panamá”.

5.1.3. Visión

Nuestra visión es posicionarnos como proveedores de las principales cadenas de supermercados del país, teniendo un nivel operativo optimizado para asegurar nuestro crecimiento sostenido en el transcurso de los próximos años.

5.1.4. Valores

- Compromiso con la satisfacción de nuestros clientes con el servicio que ofrecemos.
- Capacidad de cambio para adaptarnos al mercado actual.
- Promover el respeto y la solidaridad entre colaboradores para garantizar el cumplimiento de objetivos.
- Desempeñar nuestras funciones con responsabilidad para lograr los objetivos.
- Trabajar con pasión para marcar la diferencia con la competencia

5.1.5. Análisis Interno

5.1.5.1. Análisis Administrativo

Este es un aspecto de mucha relevancia dentro de una empresa, de su correcto desempeño va a depender que se puedan alcanzar los objetivos propuestos.

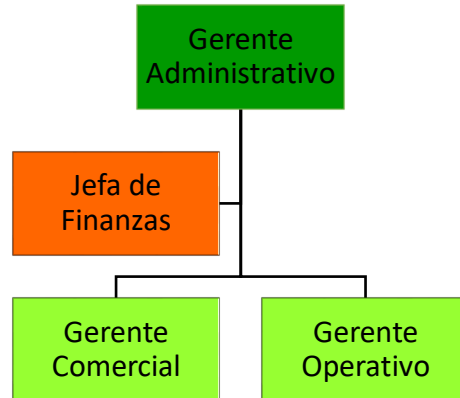
Agroalimentaria de Panamá, S.A. está conformada por los tres socios accionistas, la jefa de finanzas, la secretaria y el encargado de distribución de las mercancías, en total serían seis elementos de planta, el resto del personal requerido para las operaciones es eventual.

En Agroalimentaria de Panamá, S.A. la dirección está a cargo de los tres socios accionistas y la jefa de finanzas que a la vez es la principal encargada de coordinar las operaciones por lo que se define como una dirección descentralizada.

Para la naturaleza del negocio y la cantidad de personas que lo componen esta es una desventaja porque una dirección que no está centralizada deja al azar la toma de decisiones lo que repercute en complicaciones ya que no todos poseen el conocimiento suficiente ni la capacidad de manejar incertidumbres de la mejor manera.

Para una mejor organización del trabajo proponemos el siguiente organigrama con el fin de que las funciones queden establecidas para una toma de decisiones más acertada.

Gráfico 13. Organigrama jerárquico



Fuente: Elaboración propia

- Gerente Administrativo: se encarga de la planificación y diseño de los objetivos estratégicos de la organización, planifica las estrategias de la empresa, estandarización procesos, selección y gestión del personal, define planes de contingencia para tratar las mermas, establece requisitos para los proveedores, administra las instalaciones.
- Jefa de Finanzas: se encarga de analizar y aprobar los pagos a proveedores, tramita pronto pago a los clientes, recepción y aprobación de facturas, confección de planilla, prepara registros y documentación para el contador, apoya al gerente administrativo en la contratación del personal, apoya al gerente operativo en la solicitud de pedidos.
- Gerente Comercial: se encarga del proceso de ventas, de las compras y la negociación con los proveedores, atención a los clientes y capacitación al personal.
- Gerente Operativo: se encarga de coordinar los pedidos, monitorea el proceso de entrega de mercancía por parte de los proveedores en Cadena de Frío y carga a la mula, coordina el transporte y cualquier eventualidad que surja en el trayecto, coordina la entrega de mercancía en los centros de distribución de los clientes, retira las mermas e inicia el proceso de recolocación de los productos para la venta al menudeo.

5.1.5.2. Análisis Financiero

Para el análisis financiero se tomarán en cuenta la información proporcionada por la contable externa ya que la empresa carece de personal que se encargue de llevar registro de la información financiera. Los mismos no son informes completos, pero trataremos de obtener cálculos a partir de lo que tenemos.

Cuadro 3. Estado de Resultado de Agroalimentaria de Panamá, S.A.

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ingresos				
Ciente1	201,847.22	154,710.23	207,061.63	207,014.50
Ciente 2	7,535.66	0.00	0.00	0.00
Ciente 3	0.00	0.00	7,558.57	0.00
Ciente 4	0.00	0.00	1,433.89	8,440.00
Otros Ingresos	0.00	5,029.84	0.00	0.00
Total de Ingresos	209,382.88	159,740.07	216,054.09	215,454.50
Costo de Ventas				
Merma	26,240.14	22,412.77	26,563.14	20,000.00
Proveedores del mes	158,552.52	121,917.76	181,424.12	188,364.72
Total, Costo de Ventas	184,792.66	144,330.53	207,987.26	208,364.72
Gastos Financieros				
Gastos de Factoring	7,562.62	5,203.67	4,491.36	
Gastos Intereses Pmá	465.00			
Intereses Línea Crédito	2,514.34	695.35	650.48	695.34
Total, Gastos Financieros	10,541.96	5,899.02	5,141.84	695.34
Total, de Ingresos y Gastos	14,048.26	9,510.52	2,924.99	6,394.44

Fuente: Agroalimentaria de Panamá, S.A.

5.1.5.2.1. Análisis Vertical

Cuadro 4. Análisis vertical de Agroalimentaria de Panamá, S.A.

Descripción	Enero	A.V.	Febrero	A.V.	Marzo	A.V.	Abril	A.V.
Ingresos								
Ciente 1	201,847.22	96%	154,710.23	97%	207,061.63	96%	207,014.50	96%
Ciente 2	7,535.66	4%	0.00		0.00		0.00	
Ciente 3	0.00		0.00		7,558.57	3%	0.00	
Ciente 4	0.00		0.00		1,433.89	1%	8,440.00	4%
Otros Ingresos	0.00		5,029.84	3%	0.00		0.00	
Total de Ingresos	209,382.88	100%	159,740.07	100%	216,054.09	100%	215,454.50	100%
Costo de Ventas								
Merma	26,240.14	14%	22,412.77	16%	26,563.14	13%	20,000.00	10%
Proveedores del mes	158,552.52	86%	121,917.76	84%	181,424.12	87%	188,364.72	90%
Total Costo de Ventas	184,792.66	100%	144,330.53	100%	207,987.26	100%	208,364.72	100%
Gastos de Factoring	7,562.62	72%	5,203.67	88%	4,491.36	87%	-	
Gastos Intereses Pmá	465.00	4%	-		-		-	
Intereses línea crédito	2,514.34	24%	695.35	12%	650.48	13%	695.34	100%
Total gastos financieros	10,541.96	100%	5,899.02	100%	5,141.84	100%	695.34	100%

Fuente: Agroalimentaria de Panamá, S.A.

El análisis vertical nos permite evaluar qué porcentaje representa cada cuenta del total de la cuenta analizada. Concluimos en que el cliente 1 representa más del 95% de las ventas en los cuatro meses analizados por lo que es el cliente medular de la empresa. Por otra parte, el porcentaje que representan las mermas es significativo, en especial en el mes de febrero cuando alcanzaron un 16% del total de los costos.

5.1.5.2.2. Análisis Horizontal

Cuadro 5. Análisis horizontal de Agroalimentaria de Panamá, S.A.

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	A.H. Enero / Febrero	A.H. Febrero / Marzo	A.H. Marzo / Abril
Ingresos							
Ciente 1	201,847.22	154,710.23	207,061.63	207,014.50	3%	34%	-0.02%
Ciente 2	7,535.66	0.00	0.00	0.00	-100%	-	-
Ciente 3	0.00	0.00	7,558.57	0.00	-		-100%
Ciente 4	0.00	0.00	1,433.89	8,440.00	100%	100%	489%
Otros Ingresos	0.00	5,029.84	0.00	0.00	-	-100%	-
Total de Ingresos	209,382.88	159,740.07	216,054.09	215,454.50	3%	3%	-0.3%
Costo de Ventas							
Merma	26,240.14	22,412.77	26,563.14	20,000.00	-24%	-11%	-25%
Proveedores del mes	158,552.52	121,917.76	181,424.12	188,364.72	19%	55%	4%
Total Costo de Ventas	184,792.66	144,330.53	207,987.26	208,364.72	13%	44%	0.2%
Gastos Financieros							
Gastos de Factoring	7,562.62	5,203.67	4,491.36				
Gastos Intereses Pmá	465.00						
Intereses línea crédito	2,514.34	695.35	650.48	695.34			
Total gastos financieros	10,541.96	5,899.02	5,141.84	695.34			

Fuente: Agroalimentaria de Panamá, S.A.

El análisis horizontal es el que nos permite establecer una comparativa entre un periodo y otro para saber si hubo cambios y examinar los factores que influyeron.

Se observa que la tendencia de las mermas ha sido disminuir lo que es un buen indicador, sin embargo; para el periodo de marzo a abril las ventas tuvieron un

decrecimiento por debajo del 1%, el mejor periodo fue el de febrero a marzo donde las ventas aumentaron y los costos disminuyeron en comparación con los otros meses.

5.1.5.3. Análisis Operativo

El proceso operativo en Agroalimentaria de Panamá, S.A. es sencillo, el mismo es sistemático puesto que no se ha establecido una forma de concreta para el desarrollo de las operaciones ni quien es el responsable de que las tareas se ejecuten.

El proceso inicia con las solicitudes de pedidos de los clientes, los mismos no tienen fecha establecida para ser recibidos.

El siguiente paso es contactar a los proveedores para conocer su disponibilidad de mercancía, en ocasiones se les solicita el mismo producto a varios proveedores para completar los pedidos de los clientes.

Una vez se ha hecho la gestión de compra se coordina la entrega de productos en Cadena de Frío (Chiriquí) para su debido pesaje.

En este punto se requiere que la persona encargada de recibir la mercancía rechace el excedente de productos que no fue pactado en la compra ya que los clientes no están obligados a recibir algo que no solicitaron por lo que esto se traduce en pérdidas para la empresa.

La mercancía se embala para su transporte hacia la ciudad de Panamá, los viajes se realizan los martes y jueves.

Al llegar a Panamá la mula de carga se desplaza hacia las bodegas de los clientes para hacer la entrega de la mercancía. Lo ideal es que el personal de Agroalimentaria de Panamá, S.A. esté presente durante este proceso para verificar entrega contra pedido, hacer el retiro de los excedentes de mercancía, así como también los productos que no fueron admitidos por control de calidad (mermas) y recibir la hoja de entrada que es el documento con el que se emite la factura.

Se logró detectar una falla de mucha importancia en esta parte del proceso y es el retiro de las mermas, el personal de la empresa debe estar pendiente para retirar

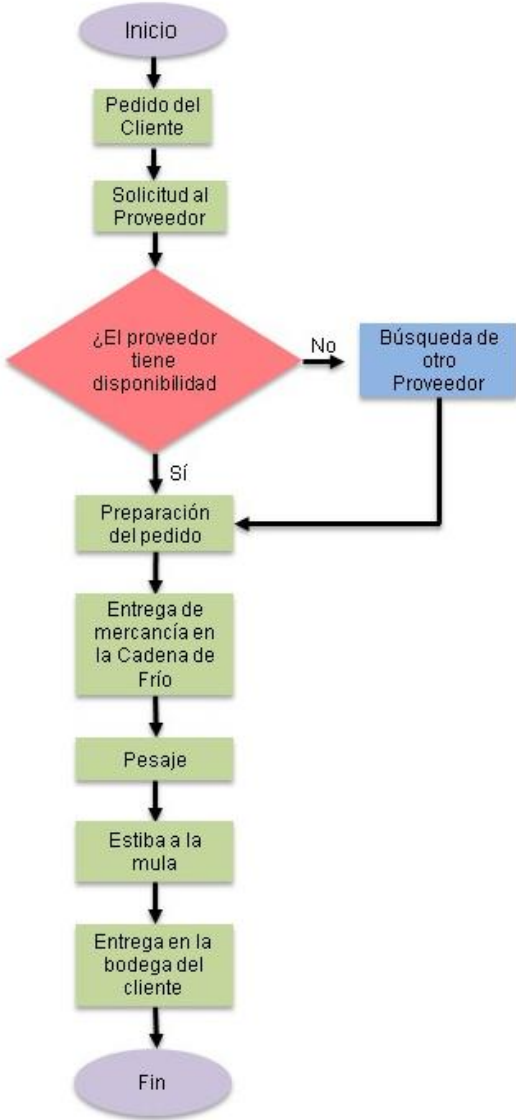
esta mercancía principalmente para cerciorarse de que, en efecto, el cliente no está recibiendo estos productos por lo que no se incluirán en la factura. Por otra parte, la empresa debe desarrollar un documento más detallado para registrar las mermas y un plan de contingencia para el manejo de estas, de esta manera podrán minimizar la pérdida económica.

Una vez cotejada la hoja de entrada (producto, cantidades y precios correctos) se emite la factura y la copia se entrega para sellado del cliente.

Finalmente se prepara el estado de cuenta mensual al cliente para que se procese el pago.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo donde se describe el orden propuesto de los procesos para desarrollar la operación y así tener un mejor control de las actividades que se realizan en cada fase.

Gráfico 14. Diagrama de flujo sugerido



Fuente: Elaboración propia

5.1.5.4. Análisis Talento Humano

Al ser una empresa pequeña, Agroalimentaria de Panamá, S.A. no posee un departamento de recursos humanos, por lo tanto, no existe un procedimiento de contrataciones ni un perfil definido para ocupar las plazas en la empresa, el personal ingresa a través de entrevistas a consideración por parte de los socios o la jefa de finanzas.

El personal posee estudios escolares a nivel de media enseñanza en su mayoría, pocos tienen un nivel de estudios superiores.

En análisis previos identificamos que el personal tiene conocimientos muy básicos y empíricos del área en el que laboran, es decir, conocen poco o nada de las buenas prácticas agrícolas.

Los colaboradores de planta y eventuales no tienen inducción al entrar a la empresa ni sentido de pertenencia por el negocio, estos son factores que afectan el desempeño y la productividad de estos.

5.1.5.5. Análisis Tecnológico

La tecnología es un factor de relevancia para impulsar el desarrollo de las empresas. En Agroalimentaria de Panamá, S.A. el equipo administrativo cuenta con sus computadores de oficina para realizar sus tareas diarias, sin embargo, no cuentan con un sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales) por lo que toda la información que se maneja se hace a través de Excel, el no tener un sistema que permita gestionar las operaciones eficientemente representa una desventaja ya que no hay una formalidad a la hora de gestionar los pedidos ni de facturar, no hay detalles de las operaciones, por ejemplo; no se puede hacer un análisis de máximos y mínimos en ventas porque no hay registro detallado de facturas, listas de empaque ni cotizaciones.

Es importante que los socios presten atención a este punto porque manejar este tipo de información les muestra una perspectiva más amplia de proyección para el negocio.

5.1.5.6. Cadena de Valor

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las

actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter, 1985).

Gráfico 15. Cadena de Valor de Agroalimentaria de Panamá, S.A.



Fuente: Elaboración propia

5.1.6. Análisis Externo

5.1.6.1. Cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo creado por Michael Porter en 1979 en la Harvard Business Review, que consiste en considerar 5 “fuerzas” que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado (Moraes 2018).

Este análisis nos permite evaluar las distintas circunstancias que debemos enfrentar para alcanzar el éxito del negocio.

5.1.6.1.1. Poder de Negociación de Los Clientes

Los principales clientes de Agroalimentaria de Panamá son supermercados y tiendas por lo que manejan un poder de negociación alto ya que el nivel de calidad para los productos es exigente y algunos precios son pautados en el contrato durante un año, la demanda es tan alta que, aunque hay muchos proveedores, esto no afecta el volumen de los pedidos que solicitan todas las semanas.

5.1.6.1.2. Poder de Negociación de Los Proveedores

El poder de negociación con proveedores se podría calificar como intermedio ya que estos se encuentran en la provincia de Chiriquí y para pactar negocios se requiere la ayuda de contactos para localizar a los mejores y cabe la posibilidad de que no se pueda iniciar negociaciones debido a que hay proveedores que tienen estrictos convenios con sus clientes donde establecen ventas exclusivas.

5.1.6.1.3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

La amenaza de nuevos competidores es alta y constante ya que inclusive un proveedor sin intermediario es libre para ofrecer sus productos a los clientes de Agroalimentaria de Panamá, S.A., por lo que éste es un mercado flexible que constantemente busca calidad a buenos precios.

5.1.6.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Podríamos decir que los vegetales y frutas frescos tendrían como sustitutos aquellos productos que vienen pre envasados y enlatados, generalmente de exportación. Sin embargo, los consumidores panameños se caracterizan por preferir productos frescos y están dispuestos a pagar por ellos.

5.1.6.1.5. Rivalidad entre los competidores

En este elemento también tenemos una estimación alta debido a que la competencia lo es, existen muchos intermediarios en este sector que dedican a traer mercancía del interior del país para la venta al menudeo y de esta manera incrementar sus ingresos.

5.1.6.2. Matriz de PESTEL

Esta técnica nos permite analizar el entorno por medio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Realizar este ejercicio nos dará una visión sobre el comportamiento del mercado en un futuro cercano.

5.1.6.2.1. Análisis Político

Según lo descrito en el Plan Estratégico del Ministerio de la Presidencia de Panamá (2019) el sector rural agrícola vive el 31% de la población panameña (1,3 millones), donde la actividad agropecuaria genera el 1.8% del PIB (cifra del INEC) y se aporta el 12.4% del empleo. El agro representa la base fundamental de la economía local en la mayoría de las provincias y comarcas indígenas del país. La ausencia de una Política de Estado, la no continuidad del primer plan estratégico para el sector “Manos a La Obra” que se inició en el año 2004 y la improvisación de las dos últimas administraciones han tenido como consecuencia un sector sin rumbo.

El gobierno tiene entre sus propuestas la implementación del plan Hombro a Hombro que consiste en crear una política de estado sostenible que perdure en el tiempo y le dé rumbo al sector agro por los próximos 20 años y que garantice seguridad jurídica, comercialización y mercadeo, productividad, asistencia técnica, sanidad, investigación, infraestructura de producción, valor agregado, adecuación y alineamiento institucional.

5.1.6.2.2. Análisis Económico

Panamá ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en todo el mundo, con un promedio anual de 4,6% en los últimos cinco años.

Se espera que el crecimiento en Panamá para 2020 se contraiga significativamente debido a la pandemia de la COVID-19 (Coronavirus) con afectación en las principales áreas laborales, como servicios y construcción. Aunque casi todos los sectores han sido golpeados, se esperan contribuciones positivas al crecimiento por parte del gasto público, pero esto aumentará el déficit fiscal (Banco Mundial, 2020).

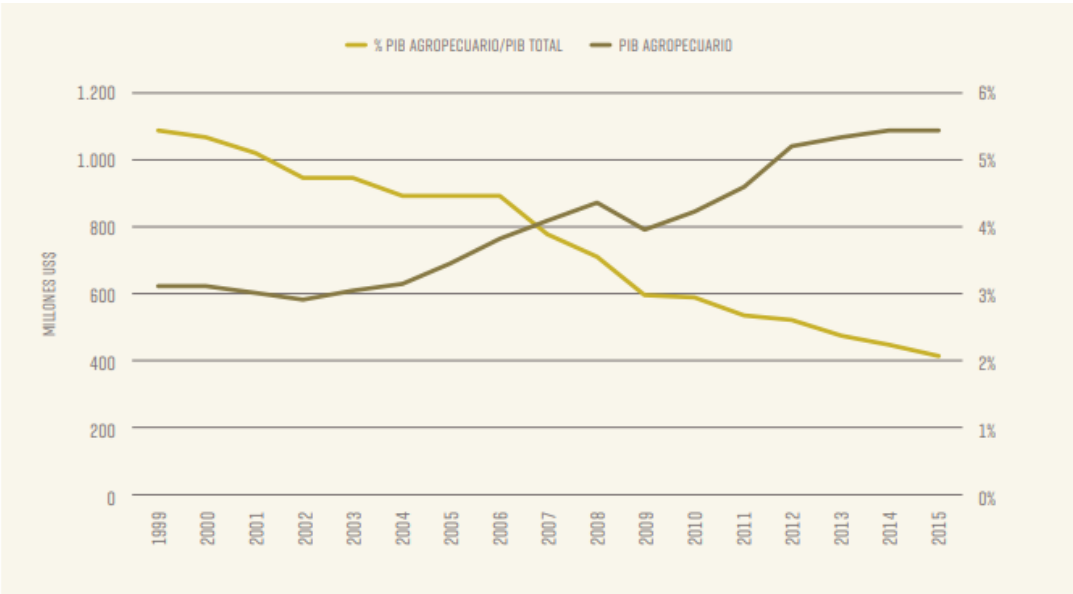
En un contexto global cada vez más competitivo, el modelo de desarrollo pudiera estar en peligro, pues la economía hasta ahora se ha sustentado en el tráfico por el Canal e inversiones en infraestructura (Rodríguez, 2019).

La participación del sector agropecuario en la economía panameña ha decrecido consistentemente en relación con el PIB total a partir de 1950. De acuerdo con datos del INEC, el aporte del sector agropecuario a la economía nacional se redujo del 25% al 15% entre 1950 y 1970. En 2010, la participación del sector agropecuario en la economía nacional descendió a un 2.9% del total y en 2015 se ubicó en apenas un 2.2% (Rodríguez, 2017).

Las cifras del INEC revelan que la contribución del sector agropecuario sigue decreciendo en relación con el PIB total, a pesar de que su valor total se ha mantenido al alza. Lo que significa que el resto de la economía, en particular el sector servicios y construcción, ha crecido de manera sustancial. La producción de la agricultura,

ganadería, caza y silvicultura alcanzó en 2015 los USD 1,084.1 millones (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2017).

Gráfico 16. PIB Agropecuario a precios de comprador y aporte al PIB (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)

5.1.6.2.3. Análisis Social

Las exigencias y demandas del mercado consumidor son muy diversas, debido a las características tan heterogéneas que presenta dicho mercado, sin embargo y en términos generales, las frutas y vegetales listos para comer y/o usar son de los productos más demandados por la población, por este motivo, las grandes cadenas de supermercados han sido las primeras en presentar este tipo de productos, aunque hasta la fecha esta situación se da sólo en la ciudad capital, porque en el resto del país, prácticamente no se encuentran dichos productos.

Por otro lado, los consumidores se han vuelto cada vez más exigentes, demandando productos alimenticios que además de conservar sus características sensoriales y sus propiedades nutricionales, estén libres de patógenos y sean inocuos. Otro requerimiento importante por parte de los consumidores es la conveniencia de uso de los productos, es decir que los productos sean de fácil consumo, ya sea porque

estén listos para consumir o porque se encuentren en un estado intermedio que permita su posterior procesamiento en un tiempo relativamente corto (Tejedor, 2004).

5.1.6.2.4. Análisis Tecnológico

La tecnología es un factor determinante en la posición que tiene una empresa en comparación con su competencia, esto le permite evolucionar y avanzar al ritmo del mercado actual.

Adquirir e implementar programas de gestión empresarial le ayudarán a la empresa a medir el cumplimiento de sus objetivos de manera eficiente, detallada y ordenada y a su vez detectar y corregir fallas que vayan apareciendo en el camino sin esperar un análisis mensual.

5.1.6.2.5. Análisis Ecológico

El sector agropecuario panameño se enfrenta al reto de garantizar el abastecimiento local de alimentos y obtener ganancias, en medio de una nueva realidad mundial provocada, entre otras cosas, por los altos costos de producción y el cambio climático. Movilizar la mercancía en cajas plásticas reutilizables y hacer uso controlado de productos para el saneamiento de las instalaciones son formas de contribuir con este aspecto.

Panamá tiene tierras agrícolas equivalentes a 250 mil hectáreas, y menos de 40 mil se producen bajo sistemas de riego. Esto significa que dependen de la estación de lluvias únicamente, lo cual hace depender a los agricultores de un solo ingreso al año y supone la imposibilidad de optimizar el cultivo de la tierra y de extraer la máxima capacidad productiva. Hay que tener en cuenta que, en el conocido como “arco seco” (Azuelo, Coclé y Los Santos) la estación sin lluvias puede extenderse hasta 7 meses consecutivos (Oficina de Promoción en Panamá, 2008).

5.1.6.2.6. Análisis Legal

En Panamá, La legislación panameña establece la aplicación obligatoria de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), de los Procedimientos Estandarizados de las Operaciones de Limpieza y Desinfección (SSOP) y del Sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos en plantas y establecimientos que sacrificuen animales de abasto, procesen, transformen, distribuyan y expendan productos cárnicos, lácteos, pesqueros, huevos y productos diversos para consumo humano. (MINSA – Decreto Ejecutivo No 352 de 10 de octubre de 2001; y Decreto Ejecutivo No 81, de 31 de marzo de 2003). (Comisión Nacional Consultiva de Calidad e Inocuidad de Alimentos 2012).

Este tipo de negocio está regulado por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Ministerio de Salud, Ministerio de Comercio e Industrias y entidades gubernamentales como AUPSA y Mercados Nacionales de La Cadena de Frío, S.A.

Agroalimentaria de Panamá, S.A. está debidamente constituida bajo las reglamentaciones gubernamentales y se acoge a ellas para realizar sus operaciones.

Gráfico 17. Logos de distintas entidades gubernamentales



Fuente: Elaboración propia

5.1.7. Análisis FODA

Luego del análisis macro y micro del entorno procedemos a realizar un análisis FODA que nos permite sintetizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.

Cuadro 6. Análisis FODA del proceso de distribución de Agroalimentaria de Panamá, S.A.

ANALISIS FODA	
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">- Facilidad de canales de distribución- Variedad de proveedores- Disponibilidad de cuarto frigorífico- Capacidad de abastecer la demanda- Frecuencia de viajes semanales a Chiriquí	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none">- Mejorar la verificación de productos en Cadena de Frío- Optimización del proceso de distribución- Aumentar el catálogo de productos- Elevar la satisfacción del cliente- Reducir costos
Debilidades: <ul style="list-style-type: none">- Falta de herramientas tecnológicas (ERP de facturación e inventario)- Falta de comunicación- Personal ineficiente- Falta de coordinación durante las operaciones- Productos de baja calidad	Amenazas: <ul style="list-style-type: none">- Fenómenos que afecten la producción de frutas y vegetales- Incidentes con el vehículo que transporte la mercancía- Recepción de productos que no cumplen con los requisitos de calidad- Problemáticas de los productores con el Gobierno Nacional- Escasez de cajas plásticas

Fuente: Elaboración propia

5.1.8. Definición de Estrategias

Luego de haber realizado el análisis FODA procederé a usar el análisis CAME para definir las estrategias.

El análisis CAME consiste en:

- Corregir debilidades
- Afrontar amenazas
- Mantener fortalezas
- Explotar oportunidades

A partir de este análisis sintetizamos las estrategias de la siguiente manera:

- Estrategia Ofensiva
- Estrategia de Supervivencia
- Estrategia de Reorientación
- Estrategia Defensiva

Cuadro 7. Análisis CAME del proceso de distribución Agroalimentaria de Panamá, S.A.

CAME		Análisis Externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno	Fortalezas	<p>Estrategia Ofensiva (Explotar) Visitar a los clientes para conocer sus necesidades y recibir feedback de los productos y el servicio, iniciar gestiones con el IMA en cuanto a políticas de desarrollo y comercialización agropecuaria</p>	<p>Estrategia Defensiva (Mantener) Prepararse para el aumento de la demanda negociando con transportistas y proveedores la disponibilidad de más viajes y mercancías de los ya pautados.</p>
	Debilidades	<p>Estrategia de Reorientación (Corregir) Invertir recursos en capacitaciones al recurso humano y en un sistema que permita una mejor gestión del negocio.</p>	<p>Estrategia de Supervivencia (Afrontar) Iniciar búsqueda de nuevos proveedores, implementar controles de calidad y de recepción y entrega de mercancía.</p>

Fuente: Elaboración propia

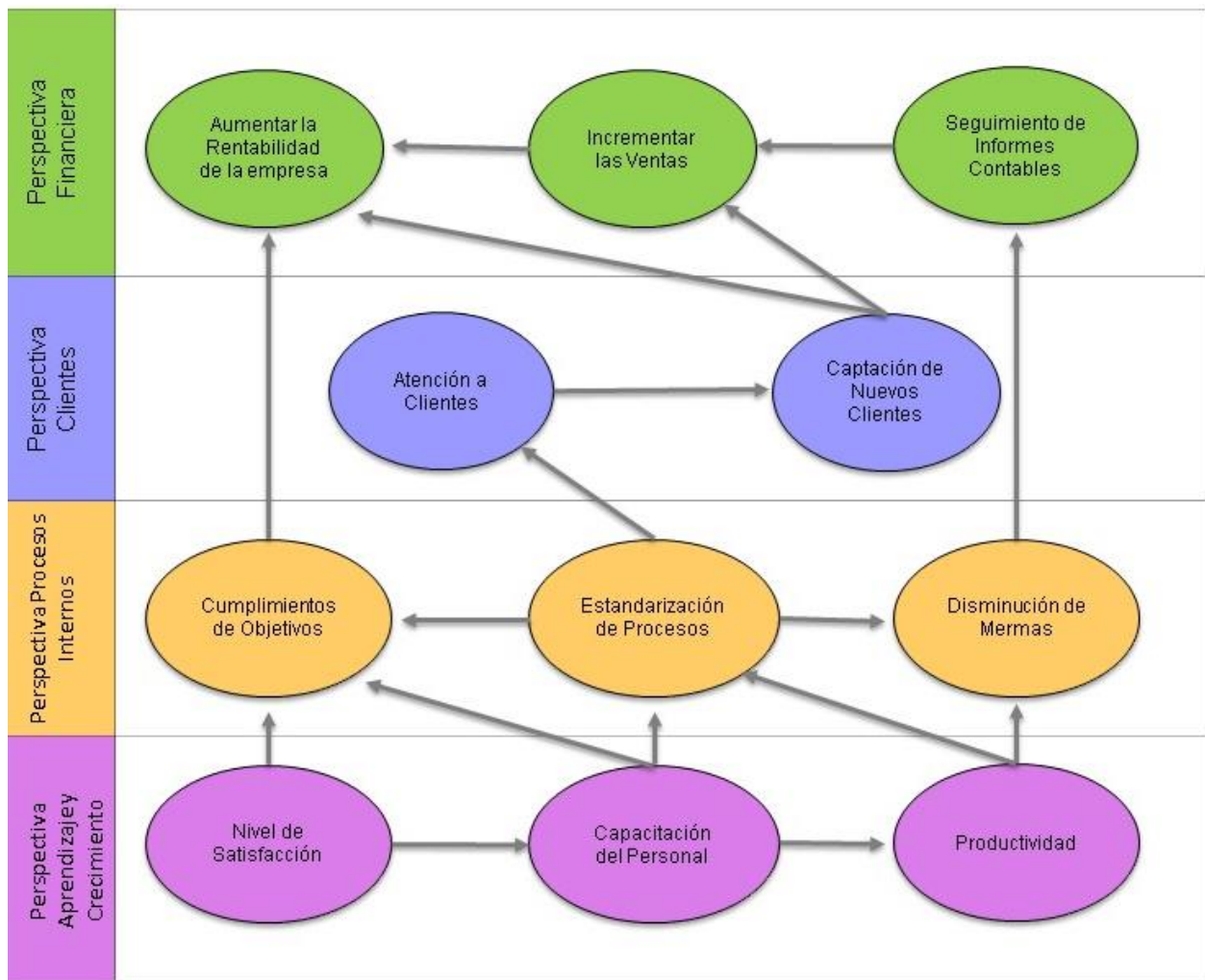
5.1.9. Planeación Estratégica

La planeación estratégica nos permite definir las vías tácticas más eficientes para lograr mejoras y conseguir nuestros objetivos. Después de haber analizado la situación interna y externa de la empresa podemos despejar los objetivos estratégicos.

5.1.9.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la herramienta que describe los objetivos estratégicos de acuerdo con cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Esta es una forma muy sencilla para que todos los integrantes de la organización puedan comprender cuales son los objetivos y como sus contribuciones impactan dentro de la empresa.

Gráfico 18. Mapa estratégico sugerido



Fuente: Elaboración propia



















5.1.9.2. Plan de Acción: Balance Score Card

Con el plan de acción dividimos los objetivos estratégicos en acciones a las que les asignamos rangos de cumplimiento que nos van a permitir medir y determinar si estamos llegando a la métrica excepcional. Luego de que cada gerente esté informado sobre que tareas están bajo su tutela se dividirán las actividades y se evaluarán a través del Balance Score Card.

Cuadro 8. Balance Score Card

	Objetivos	Indicador	Métrica			Iniciativas Estratégicas
Perspectiva Financiera	Reuniones con persona encargada de contabilidad	$\frac{\text{Reuniones Realizadas}}{12}$	100%	83%	67%	Programar como mínimo una reunión mensual para interpretación y análisis de la situación de la empresa
	Aumentar las ventas	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total de Activos}}$	20%	12%	9%	Diseñar plan de ventas, incluir nuevos productos al catálogo ya existente
	Aumentar rentabilidad de la empresa	$\frac{\text{Total de Gastos}}{\text{Total de Ventas}}$	>25%	25%	<25%	Realizar revisión de precios y comparar con el mercado actual. Optimizar gastos
Perspectiva Clientes	Atencion al Cliente	Survey Nivel de Satisfacción	90%	70%	50%	Visitar periódicamente a los clientes para conocer sus necesidades y posibles oportunidades de negocios
	Captación de nuevos clientes	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{12}$	50%	25%	0%	Concretar reuniones con dueños y gerentes de locales comerciales para evaluar la posibilidad de entrar como proveedores

Fuente: Elaboración propia

Perpectiva Procesos Internos	Cumplimiento de Objetivos	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Propuestos}}$	 91%	 73%	 55%	Definir objetivos y comunicarlos al personal, intercambio de ideas sobre estrategias para lograrlos y unir esfuerzos en la consecucion de los mismos
	Estandarización de Procesos	$\frac{\text{Procesos Completados}}{\text{Procesos Existentes}}$	 100%	 88%	 75%	establecer una única forma de operación para evitar que el personal trabaje de forma desorganizada
	Disminución de Mermas	$\frac{\text{Total de Mermas}}{\text{Total de Gastos}}$	 6%	 10%	 >10%	Contratar personal idóneo para la verificación de productos entregados por los proveedores y rechazar lo que no cumpla con los requerimientos. Verificar si los transportistas cuentan con equipo en condiciones óptimas
Perpectiva Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacción y Motivación	Survey Clima Laboral	 90%	 70%	 50%	Incentivar al personal por el cumplimiento de metas, promover valores de convivencia
	Capacitación del Personal	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{12}$	 100%	 92%	 83%	Capacitar al personal en uso de computadoras para que las tareas no recaigan sobre una sola persona, educar acerca de las buenas prácticas agrícolas y sobre el rubro al que se dedica la empresa
	Productividad	$\frac{\text{Gastos Salariales}}{\text{Total de Ventas}}$	 30%	 35%	 >40%	Establecer metas mensuales en base al esfuerzo de cada colaborador que forma parte de la organización

Fuente: Elaboración propia

5.1.9.3. Planificación táctica de reuniones asociadas al cumplimiento de objetivos estratégicos.

La planificación táctica de reuniones es una herramienta que ayudará a los gerentes a tener control sobre lo que acontece dentro de la empresa, les permitirá corregir las fallas ya identificadas y tomar acciones preventivas al recibir la retroalimentación por parte de los colaboradores.

Cuadro 9. Planificación Táctica de Reuniones

Actividad	Temas a tratar	Encargado	Frecuencia
Reuniones Gerenciales	Planificación para la semana, comentar los sucesos de la semana anterior, tomar decisiones correctivas.	Gerente Administrativo	Todos los lunes
Reuniones con el Contador	Análisis de los estados financieros y balance general.	Jefa de Finanzas	Una vez al mes
Reuniones con Los Clientes	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes, recibir sugerencias, identificar oportunidades de expandir el negocio.	Gerente Comercial	Visitar al menos un cliente al mes
Reuniones de Capacitación al Personal	Utilización de sistemas de inventario, buenas prácticas agrícolas.	Gerentes Comercial y Operativo	Según sea requerido
Revisión del Proceso	Recalcar el proceso que se debe cumplir, comunicar si hay alguna actualización, informar si hay algún elemento que interrumpa el flujo del mismo.	Gerente de Operaciones	Una vez a la semana o cuando sea requerido
Conversatorio con el Personal	Repaso de visión y misión de la empresa, objetivos estratégicos y sugerencias para posibles mejoras.	Gerente Administrativo	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Podemos concluir que, en Agroalimentaria de Panamá, S.A. existen diversos problemas estrechamente ligados a la forma en que manejan sus operaciones y sus consecuencias están afectando considerablemente la rentabilidad. Al ser una empresa pequeña y relativamente nueva con una organización bastante simple no han sentido la necesidad de establecer sus procesos.

Después de analizar la situación actual de la empresa hemos podido ver que la falta de estandarización causa un desbalance donde la diferencia entre ingresos y costos es mínima. La falta de verificación de la mercancía que entregan los productores provoca que se transporten productos que no cumplen con los requerimientos de calidad, al no ser admitidos por el cliente se traducen en pérdidas para la empresa. Al no entregar los pedidos completos a los clientes generan insatisfacción debido a que corren el riesgo de no satisfacer su demanda. La falta de control durante la entrega de mercancía al cliente también deja una brecha en el control del proceso ya que si el cliente informa de pedidos incompletos no se podrá corroborar. Cabe mencionar que las mermas son tratadas como desperdicios mientras que podrían ser compradas por vendedores de frutas y vegetales al menudeo.

Cuando una empresa opera sin misión y visión los colaboradores trabajarán sin propósito alguno, deben sentir que son parte de algo, que todas sus acciones son de valor y que contribuyen a que la organización crezca ya que este pensamiento los motivará a trabajar con excelencia y a aportar ideas de mejoras. Se requiere un alto nivel de compromiso por parte de todos los integrantes de la organización para que puedan alcanzar un nivel óptimo operacional.

Consideramos que si el plan es ejecutado de la manera indicada los cambios se podrán observar de manera progresiva y, al convertirlos en una cultura organizacional podrán sostenerse a través del tiempo siempre que sea practicada a conciencia, orientada al cliente, con objetivos claros y el seguimiento de la gestión.

RECOMENDACIONES

Primeramente, recomendamos la implementación del plan estratégico que hemos diseñado a partir de las evaluaciones realizadas a la empresa, el mismo está ajustado a las necesidades y si se ejecuta con el debido compromiso de todas las partes los resultados serán positivos tanto a nivel operacional como económico.

Por otra parte, sugerimos que al contratar el personal se les haga una inducción acerca de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa en base a las siguientes preguntas sencillas: ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿por qué? De esta manera quedará más claro el propósito de realizar sus funciones. Además, es provechoso recalcar esta información periódicamente e informar al personal de la situación de la empresa, aún más si se trata de resultados positivos, esto incrementará la motivación del personal. Incentivarlos por hacer las cosas bien nunca está de más.

Pueden hacer uso de la gestión visual colocando la misión, visión y valores en lugares visibles de las instalaciones de la empresa para que los colaboradores, clientes y proveedores estén informados.

Sugerimos que, al momento de reunirse con los clientes, conversen sobre sus necesidades y la posibilidad de ofrecerles otros productos, esto con el objetivo de incrementar las ventas y el nivel de satisfacción. También ayudará a la empresa a tener más diversidad en su catálogo de productos.

Aunado a esto, deben comenzar a diseñar un plan de marketing para dar a conocer la empresa y así aumentar la cartera de clientes, el objetivo es la expansión del negocio.

Por último, les recordamos a los gerentes que es de suma importancia que deben comprometerse y dar seguimiento por completo al plan estratégico y cada una de sus fases, cumpliendo a cabalidad cada una de sus funciones, para garantizar los resultados positivos.

REFERENCIAS DE FUENTES DE INFORMACIÓN

El sistema de distribución o logístico de la empresa: concepto y marco de actuación. (2020) Universidad a Distancia de Madrid. Disponible en URL: <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-7-el-sistema-de-distribucion-o-logistico-de-la-empresa/2-el-sistema-de-distribucion-o-logistico-de-la-empresa-concepto-y-marco-de-actuacion/> [consulta 13 de mayo de 2020]

Lema, J. (2004) *La Guía Estratégica. El corazón del Plan Estratégico.* Disponible en URL: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-12372004000200002&script=sci_arttext&lng=pt [consulta 13 de mayo de 2020]

Tapia, L. (2014) *Tratamiento contable de las mermas en una empresa de ventas al detalle.* Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Ciudad de Santiago, Chile.

Como realizar el Análisis Vertical de Estados Financieros 1ra Parte. Best Practices. Disponible en URL: <http://bestpractices.com.py/tag/estados-financieros-en-porcentajes/> [consulta 20 de mayo de 2020]

Control de Gestión: El cuadro de mando integral (cmi). (2011) Rankia. Disponible en URL: <https://www.rankia.com/blog/mundodelaempresa/1110191-control-gestion-cuadro-mando-integral-cmi> [consulta 20 de mayo de 2020]

Polo, D. (2020) *Gestionar Fácil. Tipos de indicadores (KPI) en empresas exitosas.* Disponible en URL: <https://www.gestionar-facil.com/tipos-de-indicadores/> [consulta 20 de mayo de 2020]

Los Indicadores de Gestión. (2020) ReliabilityWeb.com. Disponible en URL: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion#:~:text=Un%20indicador%20de%20gesti%C3%B3n%20es,o%20preventivas%20seg%C3%BAn%20el%20caso.> [consulta 20 de mayo de 2020]

¿Es posible mejorar la Gestión Operativa? Improven. Disponible en URL: <https://www.improven.com/consultoria-estrategica/soluciones/gestion-operativa/> [consulta 16 de agosto de 2020]

Roncancio, G. (2018) *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* Disponible en URL: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace> [consulta 16 de agosto de 2020]

Mendoza, L. (2014) *Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez*. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad de Cartagena. Ciudad de Cartagena de Indias, Colombia.

Raffino, M. (2020) *Concepto de Planeación Estratégica*. Disponible en URL: <https://concepto.de/planeacion-estrategica/> [consulta 18 de julio de 2020]

García, J. (2020) *Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas*. Disponible en URL: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/> [consulta 16 de agosto de 2020]

Moraes, D. (2018) *5 fuerzas de Porter: conócelas a detalle para analizar tu competencia y orientar mejor tu negocio*. Disponible en URL: <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/> [consulta 16 de agosto de 2020]

Paredes, D., Vargas, R. (2018) *Propuesta de Mejora del Proceso de Almacenamiento y Distribución de Producto Terminado en una Empresa Cementera del Sur del País*. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el Título de Ingeniería Industrial. Escuela Profesional de Ingeniería Industrial. Ciudad de Arequipa, Perú.

Cornejo, B., Villar, L. (01 de junio de 2018) *Optimización en el proceso de distribución para reducir costos de transporte en la empresa Vitale Dex S.A.C. en Chimbote-2017*. Perú: INGNosis. 2018; 4(1):2-14

Salazar, S. (2017) *Rediseño de procesos del área de despacho de un centro de distribución de repuestos automotrices*. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el Título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile. Ciudad de Santiago, Chile.

¿Qué es la logística de distribución? Instituto Europeo de Posgrado. Disponible en URL: <https://www.iep.edu.es/que-es-logistica-de-distribucion/#:~:text=La%20log%C3%ADstica%20de%20distribuci%C3%B3n%20es,a%20manos%20del%20consumidor%20final> [consulta 01 de septiembre de 2020]

La Distribución y el Transporte. (30 de diciembre de 2013) Revista Logistec. Disponible en URL: <https://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/analisis/item/2356-la-distribucion-y-el-transporte> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Manene, L. (26 de julio de 2016) *Logística, distribución física y transporte*. Disponible en URL: <http://actualidadempresa.com/logistica-distribucion-fisica-transporte/> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Sánchez, M. (20 de mayo de 2016) *Manejo de fallas e Ingeniería de confiabilidad*. Disponible en URL: <https://www.gestiopolis.com/manejo-fallas-e-ingenieria-confiabilidad/> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Moubray, J. (2004). *Mantenimiento centrado en confiabilidad*. Disponible en URL: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/rcm2-introduccion> [consulta 01 de septiembre de 2020]

King, K. (29 de marzo de 2012) ¿Qué es Ingeniería de Confiabilidad? Disponible en URL: <https://www.gestiopolis.com/que-es-ingenieria-de-confiabilidad/> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Líneas de defensa para la gestión de riesgos operacionales. (06 de agosto de 2018) Hipodec. Disponible en URL: <https://hipodec.up.edu.mx/blog/l%C3%ADneas-defensa-gestion-riesgos-operacionales> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Gutiérrez. C. (1998). *Logística y distribución física*. Madrid: Mc Graw Hill.

Lambert, Douglas M.; Stock, James R. y Ellram, Lisa M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. Singapore: McGraw Hill

Gómez M., Cristian Giovanni. (2006). *Propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima caso Manizales*. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar

por el título de Magíster en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Ciudad de Manizales, Colombia

¿Qué es un centro de distribución? (2018) Zonalogística. Disponible en URL: <https://zonalogistica.com/que-es-un-centro-de-distribucion/> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Ballou, R. H. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. México DF: Prentice Hall.

González Martínez, M. M. (2013). *Recepción, organización y control de materias primas*. (S. Dmem, Ed.) España: Dmem, S.L

Mora, L. A. (2008). *Gestión Logística integral*. En L. Anibal. ECOE.

Muñoz Gaviria, P. (17 de Mayo de 2015). *Objetivos y definición de almacenamiento*. Disponible en URL: <https://prezi.com/qqm361ksxobp/objetivos-y-definicion-de-almacenamiento/> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Aguilar, R. (2009) *Proceso Administrativo*. Disponible en URL: <https://www.monografias.com/trabajos99/proceso-administracion/proceso-administracion.shtml> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Vaca, I. (2015) *Origen de los problemas administrativos estructurales empresariales con enfoque sistémico*. Disponible en URL: [file:///C:/Users/SIRAGON/Downloads/278-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20\(anonimizado\)%20\(obligatorio\)-1899-1-10-20160125.pdf](file:///C:/Users/SIRAGON/Downloads/278-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(anonimizado)%20(obligatorio)-1899-1-10-20160125.pdf) [consulta 01 de septiembre de 2020]

Herrera, H. (19 de febrero de 2007) *Diagnóstico Administrativo*. Disponible en URL: <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-administrativo/> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Cuevas, C. (2015). *Contabilidad de costos*. Quinta edición. Madrid: Pearson Educación.

Tapia, L. (2014) *Tratamiento contable de las mermas, en una empresa de ventas al detalle*. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Ciudad de Santiago, Chile.

Copra, S., Meindl, P. (2008) *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. Tercera edición. México: Pearson Educación.

Vianchá, Z. (2014) *Modelos y configuraciones de cadenas de suministro en productos perecederos*. Colombia: Revista Científica Ingeniería y Desarrollo, Vol 32, No 1

Martínez, D., Milla, A. (2005) *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos

Serna, G. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación estratégica: un marco de referencia*. Bogotá, Colombia: 3R Editores, (pp. 55).

Apaolaza, V., Hartmann, P., Forcada, F. (2002) *El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola*. Disponible en URL: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Tafolla, H. (2010) *Estandarización y Globalización*. Disponible en <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Estandarizacion%20y%20Globalizacion.PDF> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Quintero, J., Sánchez, J. (2006) *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Venezuela: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, vol. 8, núm. 3

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México

Quiróz, J. (2014) *Análisis del Sector Agropecuario de la Provincia de Chiriquí*. Disponible en URL: <http://pluseconomia.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/39#:~:text=El%20sector%20agropecuario%20es%20considerado,del%2020%25%20del%20empleo%20nacional> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Arias, F. (2012) *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme, C.A., sexta edición

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill, sexta edición

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Disponible en URL: https://www.researchgate.net/publication/44465356_El_proyecto_de_investigacion_m

[etodologia de la investigacion holistica Jacqueline Hurtado de Barrera](#) [consulta 01 de septiembre de 2020]

Ricoy, C. (2006) *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. Brasil: Revista do Centro de Educação, vol. 31, núm. 1, 2006, pp. 11-22

Plan Estratégico del Ministerio de la Presidencia de Panamá. (2019) Presidencia de Panamá. Disponible en URL: https://www.presidencia.gob.pa/tmp/transparencia/plan_estrategico.pdf [consulta 01 de septiembre de 2020]

Banco Mundial. (2020) *Panamá: panorama general*. Disponible en URL: <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Rodríguez, M., (2017) *Panamá acumula crecimiento de 3.2%*. Disponible en URL: <https://www.laestrella.com.pa/economia/191023/3-2-panama-acumula-crecimiento> [consulta 01 de septiembre de 2020]

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2017) *Sectores agroalimentario y pesquero*. Disponible en URL: https://www.mapa.gob.es/gl/ministerio/ministerio-exterior/america-central-caribe/fichasectores_pa_tcm37-543059.pdf [consulta 01 de septiembre de 2020]

ANEXOS

ANEXO 1. Validez del Instrumento de Medición por la Prof. Ender Carrasquero

EVALUACION DEL EXPERTO:

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

Sí No

Observaciones: Revisar ortografía del instrumento _____

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

Sí No

Observaciones: _____

3. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

Sí No

Observaciones: _____

4. ¿Considera que los ítems miden los indicadores?

Sí No

Observaciones: _____

5. ¿Considera válido el instrumento?

Sí No

Observaciones: _____

A handwritten signature in blue ink that reads "Gendy Carrasquero C." with a large, sweeping underline.

Firma del docente

PERTINENCIA												
Encuesta	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	X		X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X			X
3	X		X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X			x
9	X		X		X		X		X		X	
10	x		X		x		x		x		X	

A: Adecuado

I: Inadecuado

Firma

ANEXO 2. Validez del Instrumento de Medición por la Profa. Mercedes Villavicencio

EVALUACION DEL EXPERTO:

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

Sí No

Observaciones: _____

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

Sí No

Observaciones: _____

3. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

Sí No

Observaciones: _____

4. ¿Considera que los ítems miden los indicadores?

Sí No

Observaciones: _____

5. ¿Considera válido el instrumento?

Sí No

Observaciones: _____

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H. Martínez', written over a horizontal line.

Firma del docente

Encuesta	PERTINENCIA											
	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	X		X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		x		X	

A: Adecuado

I: Inadecuado



Firma

ANEXO 3. Validez del Instrumento de Medición por la Profa. Miroslaba Martínez

EVALUACION DEL EXPERTO:

1. ¿Considera que los ítems son pertinentes con el objetivo?

Sí No

Observaciones: _____

2. ¿Considera que los ítems miden la variable?

Sí No

Observaciones: _____

3. ¿Considera que los ítems miden las dimensiones?

Sí No

Observaciones: _____

4. ¿Considera que los ítems miden los indicadores?

Sí No

Observaciones: Sólo le realicé unas sugerencias para mejorar algunas preguntas.

5. ¿Considera válido el instrumento?

Sí No

Observaciones: _____

Firma del docente

Encuesta	PERTINENCIA											
	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Tipo de Pregunta		Redacción	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	X		x		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X		X	
3	X		X		X			X	X		X	
4	X		X		X		X		X		X	
5	X		X		x		X		X		X	
6	X		X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X		X	
8	X		X		X			X	X		X	
9	X		X		X		X		X		X	
10	x		X		X		X		X		x	

A: Adecuado

I: Inadecuado



Firma