



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Negocios Internacionales

**Gestión logística y competitividad de Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-
Huacatambo, Ancash, 2023**

Tesis

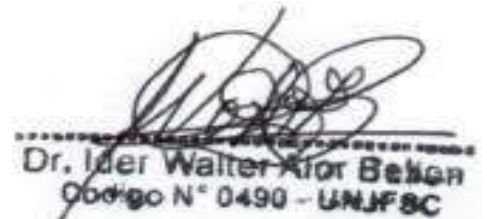
Para optar el Título Profesional de Licenciada en Negocios Internacionales

Autora

Yasmin Gisell Izaguirre Flores

Asesor

M(o). Ider Walter Alor Bellon



Dr. Ider Walter Alor Bellon
Codigo N° 0490 - UNIFAC

Huacho - Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licenciatura.



UNIVERSIDAD NACIONAL

JOSE FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

INFORMACION

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Yasmin Gisell Izaguirre Flores	75377074	27/03/2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
M(o). Ider Walter Alor Bellon	15737214	https://orcid.org/0000-0001-8355-7960
DATOS DE LOS MIEMBROS DEL JURADO – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
M(o). Manuel Jesús Bazalar Bazalar	15592170	https://orcid.org/0000-0002-9759-4137
M(a). Ana María Peralta Minchola	71130086	https://orcid.org/0000-0003-0266-4962
M(a). Francisco Valdez Arroyo	15584437	https://orcid.org/0000-0001-8312-3310

Yasmin Izaguirre Flores 2025-108039

GESTIÓN LOGÍSTICA Y COMPETITIVIDAD DE FUNDO LOS PALTOS S.A.C., CAYLAM-HUACATAMBO, ANCASH, 2023

 Quick Submit

 Quick Submit

 Facultad de Ciencias Empresariales

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3451714814

Fecha de entrega

30 dic 2025, 3:26 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

30 dic 2025, 3:34 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

2025-108039_TESIS_DESAGREGADA.pdf

Tamaño del archivo

2.1 MB

129 páginas

23.412 palabras

112.707 caracteres



Página 1 de 136 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid:::1:3451714814



Página 2 de 136 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::1:3451714814

18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 17%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

A Dios quien ha sido un gran aliado en este largo camino.

A mi hija Gaely que hoy y siempre será el motor de mi vida para seguir cumpliendo todos mis sueños.

A mis papitos Mirtha y Vigilio por ser el pilar más importante en este proceso profesional y personal de mi existencia.

A mi hermana Alejandra que esto le sirva como inspiración para que logre alcanzar sus objetivos.

A mi segunda hermana Milagros que siempre estuvo ahí para mi alentándome y enseñarme que nunca es tarde para lo que quieras hacer.

Finalmente quiero agradecer a esta vocación porque permitió descubrirme, desarrollarme y dar lo mejor de mi vida en este universo del Comercio Exterior.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi mas sincero agradecimiento a la empresa Fundo los Paltos SAC., lugar donde tuve la oportunidad de conocer el mundo del Comercio Exterior. Fue ahí donde encontré la inspiración para seguir adelante y llegar hasta donde hoy me encuentro.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del Problema	3
1.2.1. Problema General.....	3
1.2.2. Problemas Específico.....	3
1.3. Objetivos de la Investigación	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. Justificación de la investigación.....	4
1.5. Delimitación del estudio	4
1.6. Viabilidad del estudio	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes de la investigación	5
2.1.1. Investigaciones internacionales.....	5
2.1.2. Investigaciones nacionales.....	6
2.2. Bases teóricas	7
2.3. Definición de términos básicos	24
2.4. Hipótesis de investigación.....	26
2.4.1. Hipótesis general.....	26
2.4.2. Hipótesis específicas	26

2.5. Operacionalización de las variables	27
CAPÍTULO III.....	29
METODOLOGÍA	29
3.1. Diseño metodológico	29
3.2. Población y muestra	29
3.2.1. Población	29
3.2.2. Muestra	29
3.3. Técnicas de recolección de datos	30
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	30
CAPÍTULO IV.....	31
RESULTADOS	31
4.1. Análisis de resultados.....	31
4.2. Contrastación de hipótesis	43
CAPÍTULO V	47
DISCUSIÓN	47
5.1. Discusión de resultados.....	47
CAPÍTULO VI.....	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
6.1. Conclusiones	51
6.2. Recomendaciones.....	52
REFERENCIAS.....	54
7.1. Fuentes bibliográficas	54
7.2. Fuentes electrónicas	54
ANEXOS.....	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable 1	27
Tabla 2: Operacionalización de la variable 2	28
Tabla 3: Distribución de frecuencias del planeamiento estratégico y sus indicadores	31
Tabla 4: Distribución de frecuencias del planeamiento táctico y sus indicadores.....	32
Tabla 5: Distribución de frecuencias del planeamiento operativa y sus indicadores	33
Tabla 6: Distribución de frecuencias de la gestión logística	34
Tabla 7: Distribución de frecuencias del poder de negociación de los clientes y sus indicadores	35
Tabla 8: Distribución de frecuencias de la amenaza de nuevos competidores y sus indicadores	36
Tabla 9: Distribución de frecuencias de la Rivalidad entre competidores y sus indicadores	38
Tabla 10: Distribución de frecuencias de la Rivalidad entre competidores y sus indicadores	39
Tabla 11: Distribución de frecuencias del Poder de negociación con los proveedores y sus indicadores	40
Tabla 12: Distribución de frecuencias de la competitividad	41
Tabla 13: Pruebas de normalidad.....	42
Tabla 14: Pruebas de Rho de Spearman entre la gestión logística y competitividad	43
Tabla 15: Pruebas de Rho de Spearman entre el planeamiento estratégico y competitividad	44
Tabla 16: Pruebas de Rho de Spearman entre el planeamiento táctico y competitividad	45
Tabla 17: Pruebas de Rho de Spearman entre el planeamiento operativo y competitividad	46

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Planeamiento estratégico y sus indicadores	31
Ilustración 2: Planeamiento táctico y sus indicadores.....	32
Ilustración 3: Planeamiento operativo y sus indicadores.....	33
Ilustración 4: Gestión logística.....	34
Ilustración 5: Poder de negociación de los clientes y sus indicadores.....	35
Ilustración 6: Amenaza de nuevos competidores y sus indicadores.....	37
Ilustración 7: Rivalidad entre competidores y sus indicadores	38
Ilustración 8: Amenaza de productos sustitutos y sus indicadores.....	39
Ilustración 9: Poder de negociación con los proveedores y sus indicadores	40
Ilustración 10: Competitividad	41

RESUMEN

Objetivo: Conocer la relación entre la gestión logística y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023. Métodos: La presente investigación es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue de 143 trabajadores, y la muestra de 104 trabajadores. Resultados: el 49.0% percibe la gestión logística como eficaz, un 45.2% la califica como regular, y solo un 5.8% de los encuestados sostiene que la gestión logística es ineficaz; por otro lado, el 57,7% de los encuestados percibe la competitividad de la empresa como alta, un porcentaje del 36,5% la califica como regular, y solo un 5.8% de los encuestados percibe la disparidad en la competitividad. Conclusión: La investigación ha corroborado que existe una correlación significativa entre la gestión logística y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., mediante un coeficiente de correlación de Spearman de 0.624 y una significancia bilateral de 0.000.

Palabras clave: administración, gestión logística y competitividad.

ABSTRACT

Objective: To determine the relationship between logistics management and competitiveness at Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Ancash, 2023. Methods: This is a basic research, correlational, non-experimental design, quantitative approach. The population was 143 workers, and the sample was 104 workers. Results: 49.0% perceive logistics management as effective, 45.2% rate it as regular, and only 5.8% of the respondents claim that logistics management is ineffective; on the other hand, 57.7% of the respondents perceive the company's competitiveness as high, 36.5% rate it as regular, and only 5.8% of the respondents perceive the disparity in competitiveness. Conclusion: The research has corroborated that there is a significant correlation between logistics management and competitiveness at Fundo Los Paltos S.A.C., with a Spearman correlation coefficient of 0.624 and a bilateral significance of 0.000.

Key words: administration, logistics management and competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Los clientes actuales; valoran más la rápida disponibilidad, calidad y beneficio adicional del producto y servicio del cual están interesados. Por dicha razón; se requiere diseñar procesos cada vez más eficientes. Para ser competitivos y minimizar en gran medida los costos, es importante que la empresa comprenda el valor de la innovación de cada eslabón de la cadena logística (Maradiegue, 2019).

Por esta razón, la investigación actual se propuso conocer la relación entre la gestión logística y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023.

Este estudio en su primer capítulo describe las características del problema, sistematiza el problema y propone los objetivos de investigación. El siguiente capítulo se desarrolla la fundamentación científica que permite entender las variables de estudio, denotando además antecedentes. El capítulo tercero plasma el tipo de estudio y procedimientos que han permitido abordar el objeto de estudio y lograr los objetivos. El capítulo cuarto presenta los resultados encontrados respecto a las variables y sus indicadores. El último capítulo contiene la discusión de los resultados al compararlo con otros fundamentos científico

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, las empresas dedicadas a realizar operaciones logísticas, ante la demanda creciente del mercado enfrentan diversos obstáculos para lograr responder con éxito a los clientes, respecto a los productos y servicios adicionales que se ofrecen para así volverlos más competitivos. Tal como refiere Calzado (2020) en su pesquisa donde identificó ciertos problemas logísticos relacionados a la no utilización adecuada de las capacidades de almacenamiento, la falta de un análisis de los procesos de recepción, almacenamiento y despacho, además de la no utilización adecuada de las capacidades de almacenamiento, lo cual perjudicó en gran medida a la empresa en estudio. Por otra parte, Romero, Pertuz y Orozco (2020) señalan en su estudio que hay prácticas que perjudican la competitividad empresarial, como la competencia desleal, el incumplimiento normativo, las condiciones económicas, la formación, los sobornos, así como la pérdida de tiempo de empleados y la falta de claridad con los clientes durante el servicio.

Nuestro país tampoco es ajeno a las deficiencias comunes que tienen ambas variables. En el caso de la gestión logística, Gómez (2019) en su estudio indica que, sin el abastecimiento programado, la logística no logrará su propósito y quienes la gestionan cometerán errores recurrentes que no favorecerán la mejora de la gestión logística en la empresa. Y, respecto a la competitividad también se han identificado falencias tales como la falta de constante innovación ya que es un factor necesario y que los clientes exigen hoy en día. El descuido en la calidad de los productos es un factor que afecta los procesos e imposibilitando el incremento de rentabilidad y sobre todo ser más competitivos en el mercado (Zambrano y Peña, 2021).

Hoy en día, las empresas tienen por compromiso gestionar la ubicación, el empleo de los recursos y el apoyo necesario para lograr el proceso logístico, de esta manera se enfoca en el comercio de los productos y servicios de calidad frente a la gran demanda del mercado. La industria agrícola es una de las más típicas cuando se

refiere a valor agregado. Y que posiblemente tenga la mayor cantidad de alimentos y cadenas de suministro más complejas. Por ende, la logística debe gestionarse sin errores (Morales, 2022). Los clientes actuales; valoran más la rápida disponibilidad, calidad y beneficio adicional del producto y servicio del cual están interesados. Por dicha razón; se requiere diseñar procesos cada vez más eficientes. Para ser competitivos y minimizar en gran medida los costos, es importante que la empresa comprenda el valor de la innovación de cada eslabón de la cadena logística (Maradiegue, 2019). Por lo expuesto la presente investigación tiene como objetivo conocer como la relación entre la gestión logística y la competitividad de Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash.

En el Fundo Los Paltos S.A.C. se ha notado la pérdida de competitividad que viene teniendo al paso de los años, pues existen ciertas falencias que no ha podido corregir hasta el momento, falencias como la falta de capacitación a trabajadores, ya que la empresa considera que los costos de capacitación son altas y solo capacitan a los trabajadores de mayor rango; falta de estrategia productiva, si bien es cierto la empresa tiene sus propios cultivos, sin embargo, no se abastece lo suficiente; la empresa no innova ya que no busca sacar nuevos productos al mercado y no solo limitarse con la palta, uva y mango; por otro lado, la empresa cuenta con una cartera de clientes limitados; no hay un área de marketing lo cual sus estrategias para llegar a nuevos clientes son escasas y muchas veces no llegan a tener los resultados esperados.

Respecto a la gestión logística, Fundo Los Paltos S.A.C. también ha presentado problemas tales como la mala gestión del trabajo en equipo, esto se debe a los jefes o directivos responsables (campo, planta de empaque y administración) ya que no envían la información que se requiere a las áreas correctas o la información llega a destiempo; la empresa no cumple el programa de cosecha, ya que por la falta de personal en campo no se logra cosechar lo necesario haciendo que la producción se retrase y se tenga que reprogramar los despacho o cancelar; existen problemas en el flujo de recursos, puesto que existe una falta de capacidad para organizar la cantidad de producto terminado según lo requerido por el cliente generando que se procesen demás, haciendo que quede fruta en stock; retrasos en el envío de reservas, ya que la empresa trabaja con un tercero (broker), el cual se encarga de negociar directamente con las líneas, sin embargo, al momento de enviar la solicitud de reservas la mayor parte es entregada 3

días antes de que zarpe la nave, lo que dificulta la coordinación con el operador logístico por el escaso tiempo.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre la gestión logística y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Ancash, 2023?

1.2.2. Problemas Específico

- a. ¿Cuál es la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023?
- b. ¿Cuál es la relación entre el planeamiento táctico y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023?
- c. ¿Cuál es la relación entre el planeamiento operativo y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Conocer la relación entre la gestión logística y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Conocer la relación entre el planeamiento estratégico y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023.
- b. Conocer la relación entre el planeamiento táctico y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023.
- c. Conocer la relación entre el planeamiento operativo y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica

La investigación se justifica teóricamente a partir de la relevancia que es la gestión logística y el impacto que tiene la competitividad de la empresa en un mercado específico, es por ello que se van a analizar diferentes teorías y enfoques que avalan y sostienen la relación de las variables en estudio.

Justificación social

La investigación tiene justificación social ya que será beneficiosa para desarrollar y potenciar las capacidades del empresariado, y generar valor dentro de las empresas, de esta manera sean más competitivas.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, provincia de Cajatambo, departamento de Áncash.
- Delimitación temporal: marzo del 2023 a julio 2023.
- Delimitación social: trabajadores de los Fundo Los Paltos S.A.C.
- Delimitación semántica: Gestión logística y Competitividad.

1.6. Viabilidad del estudio

Es ejecutable de este estudio se aseguró gracias a la disposición de medios económicos, humanos y materiales, los cuales garantizaron la viabilidad del estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Zuleta (2022), “Logística y competitividad de la compañía Prilabsa del Cantón La Libertad, año 2021”, Universidad Estatal Península De Santa Elena. La Libertad. Ecuador. Su objetivo fue analizar la logística y competitividad. Es de diseño no experimental. La población fue 22 trabajadores. Utilizó la encuesta y entrevista. Los resultados sostienen que, para aumentar la competitividad de una empresa, es crucial mejorar la eficiencia en las entregas a los clientes y optimizar la logística utilizada, así como implementar estrategias de mejora continua que ayuden a diferenciarse de la competencia. Las conclusiones señalan que se subrayó la relevancia de examinar el proceso logístico de la empresa, que es fundamental para su elevado índice de competitividad.

Granillo y Balladares (2021), “Plan logístico basado en el modelo Kaizen para mejorar la competitividad de las empresas exportadoras de banano en la ciudad de Machala en el año 2021”, Universidad Técnica de Machala. Machala. Ecuador. Su objetivo fue mejorar la competitividad mediante la aplicación del modelo Kaizen basado en la logística. Es una investigación aplicada, con enfoque cuantitativo. La población fue 242 empresas exportadoras, así mismo la muestra fue 122 empresas exportadoras. Utilizó la encuesta y entrevista. Los resultados sostienen que, si se aplica un plan logístico, entonces se busca alcanzar la competitividad de exportadoras. Por lo tanto, se ha concluido que es necesario implementar el modelo Kaizen en la logística y mejorar la competitividad de exportadoras.

Murillo (2021), “La gestión logística y la competitividad en las empresas ferreteras de la provincia de Tungurahua”, Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Su objetivo fue determinar la relación existente entre la gestión logística y la competitividad. Es de diseño no experimental, de

campo y correlacional. La población fue 103 empresas, así mismo la muestra fue 12 empresas. Utilizó la encuesta. Los resultados sostienen que, con un coeficiente de 0.919, la competitividad mantiene una relación directa positiva con la gestión logística.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Aguinaga y Ligan (2022), “Gestión logística y competitividad empresarial en las empresas del emporio comercial de Gamarra, La Victoria, 2022”, Universidad Privada del Norte. Lima. Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre la gestión logística y la competitividad. Es de diseño no experimental, correlacional, con enfoque cuantitativo. La población fue 30 empresarios. Utilizó la encuesta. Los resultados sostienen que la gestión logística se relaciona con la competitividad al hallar un valor sig. igual a 0.018. De igual manera, se pudo comprobar que la relación fue débilmente positiva, con un coeficiente de correlación de 0.429.

Morales (2022), “La gestión logística y competitividad en Verdeflor S.A.C, Huaral, 2022”, Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre la gestión logística y la competitividad. Es de diseño no experimental, correlacional, con enfoque cuantitativo. La población fue 130 clientes, muestra de 40 clientes. Utilizó la encuesta. Los resultados sostienen que el nivel de correlación es ‘positiva alta’ el cual indica 0.793. Las conclusiones señalan que la gestión logística y la competitividad tienen un nivel de correlación.

Díaz (2021), “Gestión logística y competitividad en la Vidriería Jazmín S&I S.A.C., Huacho 2021”, Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Su objetivo fue hallar la relación entre gestión logística y competitividad. Es de diseño no experimental, correlacional, con enfoque cuantitativo. La población fue 24 personas. Utilizó la encuesta. Los resultados sostienen que por un Rho Spearman de 0.569 existe una correlación positiva moderada entre ambas variables. Las conclusiones señalan que la gestión logística influye de manera óptima en la competitividad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable 1: Gestión logística

A. Definiciones

Barría (2023) señala que “la gestión logística eficiente proporciona una visibilidad clara de las actividades involucradas para garantizar operaciones fluidas en la cadena de suministro y obtener los resultados esperados, que no es más que alcanzar la meta de la empresa” (p. 15).

Jacobo (2023) indica que “la gestión logística es la gestión del flujo de la materia prima, de los productos, servicios y la información sobre la cadena de suministros de un producto o servicio que se realice en alguna compañía” (p. 34).

Paricahua (2022) menciona que la gestión logística, implica la aplicación de métodos en la gestión, traslado y entrega de bienes que emplea una compañía; “para lograr que la gestión logística sea eficiente, se debe contar con información oportuna del estado de los productos y con el personal calificado que realice adecuadamente cada una de las actividades” (p. 68).

Rodríguez et al. (2022) alude que la gestión logística “se entiende como la gestión del flujo que una empresa dedicada al intercambio comercial emplea para la administración de suministros, traslados de mercaderías, y el transporte de las materias primas de la que se sirve la industria” (p. 438).

B. Dimensiones

Según lo desarrollado por Johao, Olortegui y Ponce (2020) para alcanzar el éxito en logística, es fundamental considerar:

a. Planeamiento estratégico

Es una herramienta administrativa que favorece el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa. En la planificación estratégica se determinan la cantidad de almacenes, su localización, dimensiones, capacidad, categorías, volúmenes de inventario y se establecen los roles y funciones de los participantes en la gestión logística.

b. Planeamiento Táctico

Es el procedimiento que, desde los objetivos generales, define metas específicas para la división de una empresa. En la planificación táctica se analizan los objetivos, estructuras y aspectos de la gestión de transporte, normativas de inventarios y herramientas esenciales para el desempeño de las funciones.

c. Planeamiento Operativo

El plan operativo describe los objetivos, acciones y recursos para las operaciones de un área específica en la empresa. En la planificación operativa se establece el plan de entrada y salida de materiales, suministros y tácticas de suministro.

C. Objetivos de la logística

Según Mora (2023) la logística busca mejorar las ventajas competitivas al atraer y mantener clientes, así como aumentar los beneficios económicos de la comercialización y producción de bienes y servicios, a través de actividades como distribución, aprovisionamiento, manejo de información, tiempos de respuesta, control de inventarios, análisis de demanda y atención al cliente. Esto resulta en una mayor tasa de retorno sobre la inversión, incrementando la rentabilidad.

Un objetivo clave de la logística es recortar costos y aportar significativamente a las ganancias empresariales, a través de la optimización y racionalización de los recursos empleados. Se presentan a continuación los siguientes objetivos:

- Garantizar que el costo operativo mínimo sea un elemento crucial para el éxito.
- Proveer de manera adecuada y puntual los productos que necesita el cliente final.
- Transformar la logística en una ventaja frente a la competencia.

Para competir en un modelo tradicional, aumentar el precio de venta era la táctica moderadora en mercados cerrados y protegidos. Eso ya no es viable, ya que, en un mercado global, el productor no fija el precio, sino el consumidor. Por lo tanto, la utilidad se presenta como:

$$\text{Precio Mercado} - \text{Costo} = \text{Utilidad}$$

La opción alternativa se fundamenta en bajar el costo de producción, que no es relevante sin reconversión tecnológica, la cual es cara y lenta de implementar. Por lo tanto, se concluye que una gestión eficiente del inventario y su flujo en la cadena logística impacta favorablemente en las finanzas.

D. Importancia de la gestión logística

Jacobo (2023) indica que la adecuada gestión logística es crucial para las empresas por diversas razones, tanto beneficiosas como desfavorables.

Una correcta gestión logística asegura el envío económico, seguro, efectivo y puntual de los productos. Esto resulta en reducciones de costos para la compañía y clientes más felices.

En cambio, una mala gestión logística puede causar envíos dañados o tardíos, lo que resulta en clientes descontentos, devoluciones y productos perdidos. Estos problemas generan mayores costos y dificultades en la relación con el cliente. Para prevenir estos resultados, la gestión logística eficaz abarca una planificación minuciosa, la elección correcta del software, la investigación pertinente y la selección de proveedores subcontratados, así como los recursos necesarios para gestionar los procesos.

E. Componentes de la logística

Mora (2023) señala que la logística consiste en actividades repetidas en la cadena de suministro, desde la transformación de materias primas en productos terminados, añadiendo valor para los consumidores. Como las fuentes de materias primas, fábricas y puntos de venta no suelen estar en los mismos lugares y el canal implica una secuencia de producción, las actividades logísticas a menudo ocurren antes de que un producto llegue al mercado. Asimismo, las actividades logísticas se repiten cuando los productos se usan y reciclan en el canal logístico.

Usualmente, una única entidad no puede gestionar todo su canal de distribución de productos, desde las fuentes de materias primas hasta los puntos de consumo, aunque representa una oportunidad emergente. Para fines prácticos, la

logística empresarial para empresas individuales es de alcance restringido. Normalmente, el control administrativo óptimo se encuentra en los canales de suministro y distribución física.

El canal de suministro físico se refiere al tiempo y espacio entre las fuentes directas de material y sus lugares de procesamiento. De igual manera, el canal de distribución física abarca el tiempo y espacio entre los procesos de la empresa y sus clientes. Dadas las semejanzas entre las funciones de ambos canales, el suministro físico (conocido como manejo de materiales) y la distribución física incluyen tareas que forman parte de la logística empresarial. La gestión logística empresarial se conoce comúnmente como administración de la cadena de suministro.

Una variable clave es si la empresa es industrial o comercial, ya que esto influye en gran medida las actividades logísticas que realizará.

Si bien es sencillo considerar la logística como el manejo del movimiento de productos desde los puntos de compra hasta los clientes, para muchas empresas hay un canal de logística inversa que también necesita ser gestionado. La existencia de un producto, en términos logísticos, no termina con la entrega al cliente. Los productos se desactualizan, se dañan o no funcionan y se regresan a sus lugares de origen para ser reparados o utilizados de otras maneras. El canal de logística inversa puede ser total o parte del canal logístico futuro, o puede necesitar un diseño independiente. La gestión de la cadena de suministro culmina con la venta final de un producto y el retorno debe incluirse en la planificación y control logístico.

F. Funciones de la gestión logística

Barría (2023) menciona que la logística integra múltiples procesos como la recepción, clasificación, organización, almacenamiento y envío de carga, siendo fundamental en las empresas de Courier, según el modelo de cadena de valor de Michael Porter. Las funciones de la gestión logística se dividen en cinco actividades fundamentales: aprovisionamiento, producción, almacenamiento, distribución y logística inversa.

- a. **Aprovisionamiento.** Es el método que utiliza la empresa para obtener todos los productos o materias necesarias para su transformación y venta

posterior. Esta función se vincula a la gestión de inventarios y a la compra y análisis de demanda o proyección de ventas.

- b. Producción. Es una función que abarca todo lo que implica transformar materias primas en productos semielaborados o finales.
- c. Almacenaje. Es la acción de almacenar y manejar productos, componentes, materiales y materias primas para asegurar el correcto funcionamiento empresarial.
- d. Distribución. Establece la dinámica de los bienes y productos desde los creadores hasta los consumidores. Un canal de distribución efectivo permite a una empresa alcanzar más clientes eficientemente, mientras que uno ineficaz puede causar pérdidas y mayores costos.
- e. Logística inversa. Es el proceso de retorno de productos desde los usuarios finales al minorista o fabricante a través de la cadena de suministro. Esto se aplica igualmente cuando hay artículos que necesitan ser eliminados o reciclados; abarca el caso en que el usuario final es responsable de restaurar, eliminar o revender el producto.

G. La logística en la organización

Anticona y Cubas (2022) aluden que numerosas empresas recién inician la organización de su área de logística, unificando las tareas de distribución y designando a un director logístico, cuya labor específica es coordinar el aseguramiento de la cadena de distribución al cliente final.

Una entidad delogística sobresaliente se distingue por los siguientes factores:

- La logística ocupa un lugar primordial en la empresa.
- Optimización de la logística organizacional a través de indicadores de rendimiento.
- Planificación central y operación local.
- Remuneración basada de desempeño.
- Organización logística estructurada, con todos los procesos bajo una dirección unificada.

- Grupo de colaboradores con capacitación profesional certificada en logística.
- Acuerdos estratégicos en logística para fortalecer las debilidades de la empresa.
- Logística amigable en operaciones.
- Equipos de logística y planificación de proyectos.
- Evaluación constante para fomentar una cultura de mejora continua.

H. Tipos de gestión logística

Barría (2023) manifiesta que en este ámbito se incluyen todas las acciones que empiezan con la entrega de los productos del proveedor hasta su llegada al cliente, brindando diversos aspectos del servicio:

- a. La administración de suministros se ocupa de planear, comprar, coordinar y proporcionar los materiales necesarios para producir los productos.
- b. La gestión y distribución de productos implica manejar piezas y materiales adquiridos, ya que estas acciones definen cómo los materiales suministrados y almacenados deben llegar a su ubicación correcta.
- c. La logística de ventas une los suministros en un producto y asegura su entrega al cliente; su seguimiento optimiza procesos de entrega, ya sea a través de terceros o mediante distribución directa.
- d. La administración del servicio al cliente satisface la demanda, por lo tanto, las empresas deben desarrollar estrategias para evaluar la demanda y fidelizar a los clientes.

I. Proceso de organización logística

Según Castellanos y Olivares (2021), la logística implica dirigir estratégicamente la compra, el transporte, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, además de gestionar el flujo de información relacionado, para que la organización y su canal de distribución maximicen la rentabilidad actual y futura en términos de costos y eficiencia. El autor mencionado indica que para un adecuado funcionamiento de la administración logística es esencial implementar

estrategias comparativas en actividades relacionadas con los procesos logísticos (atención al cliente, gestión de inventario, transporte y procesamiento de pedidos), buscando la satisfacción del cliente y la disminución de costos, un factor clave para que las organizaciones se concentren en la logística.

La logística implica planear, implementar y controlar de forma eficiente y económica el flujo y almacenamiento de materias primas, inventarios, productos finales e información relacionada, desde su origen hasta el consumo, para cumplir con las necesidades del cliente. En el proceso logístico, la organización se centra en el esfuerzo logístico, asignando en la empresa a las personas encargadas de las actividades logísticas, para facilitar su coordinación. Las normativas en la empresa fomentan la eficiencia y distribución de bienes y servicios al incentivar la compensación de costos, comúnmente presente al planificar y gestionar la logística.

Es importante resaltar la estructura organizacional, vista como la espina dorsal que sostiene y conecta todos sus elementos. La estructura organizacional, en este contexto, refleja una naturaleza esencialmente estática, relacionada con la disposición de los órganos y equipos de la organización. La estructura organizacional se define como la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades en la organización.

Desde esta óptica, es esencial resaltar la división del trabajo, pues se logra mayor eficiencia al especializar a los empleados. Realmente, implica dividir y fragmentar las tareas organizativas en actividades distintas. No obstante, algunas organizaciones están dejando de lado este principio, porque con tanta especialización, los empleados quedan aislados y realizan tareas simples, repetitivas y monótonas que generan fatiga psicológica y alienación; por ello, las organizaciones amplían roles para ofrecer más desafíos y asignan trabajos a equipos para que los empleados roten en diversas tareas, es decir, operan mediante un enfoque en equipo.

J. Actividades que implica la gestión logística

Ramírez et al. (2020) indican que, de acuerdo con el Consejo de Gestión Logística de EE. UU., la gestión logística es la sección de la cadena de suministro que organiza, ejecuta y supervisa los movimientos y el almacenamiento de

mercancías, servicios e información de manera eficiente, efectiva y apropiada entre el origen y el consumo, para satisfacer las demandas de los clientes. La logística abarca todas las actividades de aprovisionamiento, producción y distribución que afectan la disponibilidad de bienes y servicios para los clientes cuando y donde lo deseen.

- a. El proceso de abastecimiento abarca la elección de proveedores hecha por la empresa y comprende todas las acciones realizadas para proporcionar al subsistema de producción las materias primas y suministros.
- b. En contraste, la producción representa el conjunto de procesos que convierten las materias primas en productos y subproductos para crear valor.
- c. Por último, la distribución se refiere a la función comercial de colocar los productos en el mercado para que los consumidores los compren.

La falta de un insumo en el sitio correcto, en el instante preciso y en la cantidad necesaria, son aspectos relevantes de la logística en sistemas de aprovisionamiento y producción. Las entregas tardías, la pérdida de productos por retrasos, las devoluciones y otros problemas afectan directamente al proceso logístico de distribución, donde el transporte y la infraestructura del entorno son clave. El suministro no puede considerarse un proceso aislado del contexto económico del entorno micro y macro de las organizaciones, puesto que para abastecerse se requieren análisis de variables como el consumo y las necesidades del cliente. En cambio, si se considera el abastecimiento como una entrada, este puede ocurrir en la producción o en la distribución, según su naturaleza.

En términos generales, los tres procesos logísticos son propios de cada tipo de organización, ya sea de producción, venta o servicios, sobre todo por su estructura y los mercados a los que sirven. La logística es un proceso esencial en la gestión organizacional, que comienza al planificar la adquisición de insumos y termina con la entrega al cliente; por lo tanto, afecta directamente la productividad, calidad y competitividad organizacional. Así, la gestión logística se enfoca en cómo proporcionar insumos necesarios para optimizar las operaciones de la empresa, considerando factores como demanda, costos y tiempo, para mantener un equilibrio económico y minimizar riesgos en la organización. La gestión logística busca satisfacer las necesidades y expectativas de los actores de la cadena de valor:

proveedores, empresa, clientes y entorno, asegurando el flujo de producción y servicios hasta la entrega y el soporte postventa.

K. Actividades de apoyo de la gestión logística

García (2020) señala que las funciones de apoyo en las organizaciones son las que suministran todos los recursos requeridos en términos de personal, maquinaria y materias primas, para crear el valor añadido esperado por los clientes de contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, etc. Se definen como aquellas vinculadas a infraestructura, desarrollo del capital humano, tecnología, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.

En los procesos logísticos, las actividades de soporte no están directamente relacionadas con el flujo de material, pero son esenciales para el éxito de las actividades principales. Este autor identifica actividades de apoyo como: almacenamiento, gestión de materiales, adquisiciones, colaboraciones con producción y mantenimiento de información. Igualmente, en los procesos logísticos, las actividades de apoyo comprenden acciones que se ejecutan para conservar correctamente las instalaciones físicas y tecnológicas de la empresa donde se realizan otras actividades. A menudo, el respaldo que ofrece para sus productos o servicios es tan crucial para los clientes como la calidad del mismo.

- a. Almacenamiento. El almacenamiento apoya la logística, asegurando los insumos, materiales o productos semi-elaborados necesarios para la producción, así como la protección de los productos finales.
- b. Manejo de materiales. Esta actividad está vinculada a la gestión logística y las funciones clave que incluye, como la elección de equipos, procesos de preparación de pedidos, almacenamiento y recuperación de productos, siendo fundamental para las empresas analizadas, ya que es una actividad de alta frecuencia.
- c. Compras. Las adquisiciones, como función de apoyo a la logística, implican obtener materias primas, componentes y suministros para la empresa.
- d. Cooperaciones con producción. La carencia de coordinación eficaz entre proveedor y cliente sin duda genera diversos problemas (como errores en la

recepción, incumplimiento de pedidos, fallas en entrega, problemas de descarga, rechazo de mercancías, errores de facturación, etc.), que impactan en el precio de los productos y, por ende, en la competitividad de las empresas.

- e. Mantenimiento de información. El manejo de la información respalda todo el sistema logístico, enfatizando la planificación y control de requerimientos.

2.2.2. Variable 2: Competitividad

A. Definiciones

Barahona, Martínez y Haro (2023) señalan que la competitividad puede definirse como “la capacidad de las organizaciones para producir bienes o servicios con una relación calidad-precio favorable que garantice una buena rentabilidad mientras se logra la preferencia del cliente sobre otros competidores. La competitividad asegura que la empresa sea sostenible y duradera” (p. 4).

Izquierdo et al. (2023) mencionan que la competitividad proviene de teorías económicas clásicas, que establecen que cada organización debe crear elementos valiosos para una notable diferenciación, “con el pasar de los años hatomado en cuenta factores ambientales para integrarlos en el concepto, estos factores responden a la tecnología, la mejora continua y la adquisición de habilidades blandas para el manejo de la producción” (p. 273).

Aliaga y Ríos (2022) aluden que la competitividad es la “competencia que tiene la asociación para mejorar sus procesos ya sea en términos de producción, productos, costes y calidad de manera que se pueda obtener una ventaja con sus competidores” (p. 42).

Díaz, Quintana y Fierro (2021) indican que la competencia surge de la lucha continua entre las empresas del entorno y “se logra mediante un proceso de gestión dinámico entre la industria y sus grupos de interés a fin de mostrarse ante la sociedad como un ente capaz de satisfacer las necesidades de sus consumidores mejor que la competencia” (p. 147).

B. Dimensiones

Arroyo (2017) siguiendo el modelo estratégico del análisis de las cinco fuerzas de Porter, indica que las dimensiones de competitividad son las siguientes:

a. Poder de negociación de los proveedores

Esta amenaza es definida por los proveedores en la industria, ya que poseen poder por su concentración o la calidad de insumos que ofrecen, etc. Al aparecer proveedores fuertes en el mercado, obtienen más valor para ellos mismos de diversas maneras; limitando calidad, aumentando precios.

b. Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos rivales en un sector buscan ganar cuota de mercado, lo que aumenta los costos de los demás competidores. Los nuevos rivales pueden alterar la competencia, lo que restringe la rentabilidad de un sector. Ante una gran amenaza, hay que mantener precios bajos o aumentar la inversión. Este aspecto depende de la altura de las barreras de entrada existentes y de cómo la nueva competencia anticipa la reacción de la actual y la respuesta de los consumidores.

c. Rivalidad entre competidores

La competencia determina la rentabilidad de un sector: a menos competidores en un sector, este suele ser más rentable y viceversa. La competencia potencial incrementa la rivalidad entre competidores; nuevos entrantes y diversificación de productos permiten que empresas no instaladas accedan a un sector en cualquier momento.

d. Amenaza de productos sustitutos

Este aspecto aborda las dificultades para la entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más sencillo sea acceder, más grande será el peligro. Esto significa que, si es un pequeño negocio, nuevos competidores harán fácil su entrada al mercado.

e. Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación del cliente se refiere a la influencia que los consumidores ejercen sobre las empresas para obtener productos de mejor calidad, servicio al cliente superior y precios más bajos, etc.

C. Factores que afectan la competitividad en las empresas

Según Díaz, Quintana y Fierro (2021) la competitividad se evalúa a través de varios indicadores, como las condiciones de la planta, la organización de procesos, sistemas de incentivos y pagos por resultados, que son fundamentales; no obstante, en contraste, se sostiene que la competitividad es un concepto relativo y los factores que la definen y afectan su medición cambian según las variables de referencia.

El contexto empresarial es un elemento crucial y extenso que abarca diversas fuerzas sociales y económicas, las cuales deben ser estudiadas ya que afectan a todas las empresas. Así, no se pueden evaluar de igual manera todas las industrias, dado que el mercado y las características de sus productos o servicios requieren considerar como criterios de análisis aquellos aspectos que integran la estrategia y, por lo tanto, definirán las interacciones entre ellas.

Hay factores que pueden poner en riesgo la competitividad de las empresas, lo que exige que los planes de acción y gestión se orienten a reducir los riesgos y amenazas que pueden afectar seriamente la disponibilidad de suministros, escasez o retrasos, así como otros eventos, que implican un costo inmediato en ventas y perjudican la satisfacción del cliente a largo plazo.

Existen numerosos factores que pueden afectar la competitividad empresarial, algunos son externos al control de la empresa y otros son gestionables internamente. Los errores de manufactura más frecuentes se detectan al final de la producción, causando reprocesos y costos en materia prima, mano de obra y tiempo. Estas situaciones surgen por errores del personal operativo y suelen deberse a mala comunicación, desorden en la ejecución de procesos productivos y ausencia de control en los estándares de calidad de la materia prima.

Es crucial considerar estas situaciones y gestionar adecuadamente los procesos productivos para aumentar la competitividad y asegurar la supervivencia en el mercado, lo que requiere satisfacer las necesidades reales de los clientes mediante el análisis de oportunidades para crear nuevos productos, mejorar los existentes o identificar necesidades aún insatisfechas. Analizar el entorno competitivo influye en la competitividad del sector, por lo que es esencial llevar a cabo un estudio global antes de definir la estrategia y planes de acción.

D. La innovación como eje principal de la competitividad

Izquierdo et al. (2023) indican que hoy en día, el mundo muestra nuevos escenarios donde sobresalen el emprendimiento, marcas, productos y tendencias que se presentan diariamente, en el marco de la reinversión empresarial, con la innovación como eje central. La combinación de productos, la innovación diferenciadora y su influencia en la creatividad predicen la competitividad organizacional; así, los gestores pueden mejorar la competitividad mediante el ajuste del mix de productos.

Siguiendo esta línea, la innovación se define por implementar nuevas maneras de realizar tareas, generando componentes que busquen resaltar experiencias placenteras y momentos WOW (experiencia de compra gratificante). La innovación consiste en desarrollar un producto que sea líder en su categoría y que efectivamente resuelva problemas específicos de esa categoría. En la actualidad, la innovación incluye la integración de las cadenas de producción, priorizando el cuidado del medio ambiente.

E. Elementos de la competitividad

Barahona, Martínez y Haro (2023) señalan que la competitividad se clasifica en dos tipos: competitividad de precios, que es la habilidad de ofrecer bienes y servicios de calidad a menores costos que los rivales; y competitividad estructural, que es la capacidad de destacar sus productos o servicios sin depender del precio, gracias a su calidad, innovación, servicios anexos o reputación de marca. La competitividad es esencial para empresas, tanto públicas como privadas, ya que les obliga a desarrollar estrategias contra sus rivales.

Hay ciertos factores que se deben tener en cuenta al discutir la competitividad, entre los cuales están:

- a. Propuesta de valor: Las empresas necesitan tener algo que las diferencie en el mercado donde operan. En numerosas ocasiones, este valor se origina de una mezcla de aspectos como atención al cliente, asistencia logística, sistemas informáticos y marcas de productos. Esto debe unirse a las buenas relaciones

interpersonales y la comunicación asertiva entre gerentes, empleados y clientes.

- b. Comunicación fluida: El talento humano es la clave para generar valor en la compañía. Considerando esto, es esencial que todos los empleados dispongan de los medios correctos para comunicar y recibir información importante. Esto les ayudará a entender claramente sus responsabilidades y las de otros; lo que resultará en un mejor flujo laboral y mayor productividad. Un nivel efectivo de comunicación, que se ejecute con claridad y agilidad, permitirá a la empresa orientarse adecuadamente y evitar confusiones en la transmisión de información importante para la toma de decisiones.
- c. Estrategia de gestión de riesgos: En el contexto de competitividad y eficiencia empresarial; mayores riesgos implican mayores recompensas. Sin embargo, esta fórmula puede usarse en el sentido inverso; por eso, todo nuevo proyecto debe abordar sus debilidades estableciendo una sólida estrategia de gestión de riesgos. Esto ayudará a reconocer todos los posibles efectos adversos que puedan aparecer tras la ejecución de un proyecto. Por consiguiente, se podrán implementar acciones que aseguren la minimización de daños o pérdidas si el proyecto falla.
- d. Tecnología adecuada: La innovación se relaciona con la tecnología. Para disfrutar de los beneficios de la estandarización, automatización y análisis de datos, se debe invertir en tecnología avanzada. La tecnología es uno de los principales medios para mejorar de manera segura la competitividad y la eficiencia empresarial. Después, es necesario incorporar ITSM o soluciones de seguridad a los sistemas, para ayudar a los empleados y obtener mejores resultados.
- e. Atención a los clientes: Se cuida mucho la relación con los clientes. Es fundamental implementar estrategias que brinden un servicio de calidad excepcional para establecer relaciones duraderas. Es crucial atender a clientes potenciales que serán clave para el crecimiento de la organización, permitiendo así alcanzar metas y cumplir objetivos, los cuales se evaluarán continuamente para determinar la situación actual de la empresa.

F. Factores de la competitividad

Medeiros, Gonçalves y Camargos (2019) mencionan que así, el estudio de la competitividad debe considerar la variedad de factores (esfuerzos en ventas, formación productiva, acceso a materias primas y proveedores de componentes, además de aquellos vinculados con la innovación y la adopción de nuevas técnicas) que pueden crear ventajas competitivas. Así, se establece un enfoque dinámico del rendimiento competitivo al incluir sus factores determinantes empresariales, estructurales y sistémicos. Es decir, la competitividad es fundamentalmente sistémica.

- a. Los “factores empresariales” son aquellos que la empresa puede controlar en gran medida. Estos elementos están ligados a la acumulación de conocimientos producidos por la empresa y sus estrategias, específicamente a la efectividad en gestión, capacitación y rendimiento, formación tecnológica en procesos y productos, métodos organizativos y recursos humanos, entre otros.
- b. Los “factores estructurales” son elementos que la empresa no controla completamente, limitándose por el proceso de competencia y sus características. Además de las características de oferta y demanda, se incluyen la influencia de instituciones externas que definen la regulación y el régimen de incentivos, la distribución geográfica, la sofisticación tecnológica, las tasas de crecimiento, los sistemas de comercialización y el acceso a productos internacionales, entre otros.
- c. Los 'factores sistémicos' son aquellos que la empresa controla poco o nada. Estos elementos causan externalidades en las empresas, funcionando como criterios del proceso de decisión. Se destacan entre estos factores los siguientes: infraestructurales (calidad, costo y disponibilidad de energía, transporte, telecomunicaciones, insumos esenciales y servicios tecnológicos); macroeconómicos (tipo de cambio, carga tributaria, crecimiento del producto interno, oferta de crédito, tasas de interés y política salarial); político-institucionales (política tributaria, arancelaria, apoyo fiscal al riesgo tecnológico y poder adquisitivo gubernamental); sociales (sistema de calificación de la mano de obra, políticas educativas y formación de recursos

humanos, laboral y de seguridad social); legales y normativos (políticas de protección de la propiedad industrial, conservación del medio ambiente, defensa de la competencia y protección al consumidor); e internacionales (tendencias del comercio global, flujos de capital internacional, inversiones de riesgo y tecnología, relaciones con organismos multilaterales).

G. Aspectos importantes para incrementar la competitividad

Santistevan, Domínguez y García (2023) aluden que la competitividad es la habilidad para competir. En economía, la competitividad se refiere a la habilidad de una persona, empresa o país para generar ganancias en el mercado ante sus competidores.

En este contexto, elementos que afectan la competitividad son la relación entre coste y calidad del producto, el precio de los insumos y el nivel salarial en el país productor. De igual modo, otros factores clave para aumentar la competitividad son la eficacia de las técnicas de producción y el uso de los recursos esenciales para crear bienes y servicios, o sea, la productividad. De este modo, una empresa será más competitiva en el mercado si produce más a menor costo, manteniendo altos niveles de productividad, eficiencia y calidad, lo que resulta en alta rentabilidad por unidad. En este contexto, las empresas más competitivas son las que pueden obtener mayor cuota de mercado frente a las menos competitivas.

Sin embargo, la competitividad implica también factores como la calidad, la innovación y la diferenciación del producto o servicio frente a lo que ofrecen los competidores. Otros elementos, como la habilidad para maximizar la satisfacción del consumidor a partir de un precio establecido, o la habilidad de ofrecer un nivel de calidad a un menor costo, son también factores esenciales. De igual manera, la competitividad es un concepto que se puede aplicar a diversas situaciones de competencia en la vida. De este modo, se puede hablar de la competitividad laboral de un profesional en su trabajo; de un deportista o equipo en su disciplina; o de un país analizado desde una perspectiva global o internacional.

H. La competitividad analizada desde diferentes escenarios

Rueda, Gonzáles y Luzardo (2022) manifiestan que, al examinar la historia de las teorías de competitividad, mencionan dos teorías: a) la teoría económica clásica, vinculada al mercado global, que divide en dos entornos (macro y microeconómico), y b) la teoría económica contemporánea, asociada al modelo de ventaja competitiva de las naciones de Porter.

La competitividad puede evaluarse en varios contextos: competitividad nacional, regional, sectorial y empresarial. No obstante, están íntimamente conectadas, dado que la competitividad empresarial depende de la competitividad del país y la región, basándose en políticas y factores que fomentan las capacidades para aumentar de manera sostenible la productividad empresarial y el bienestar de la población regional. Un país con estabilidad en lo económico, político y relaciones internacionales para el libre comercio e infraestructura regional potencia los recursos y habilidades de las empresas, que impactan en su desempeño económico y financiero.

La competitividad de las empresas, dependiendo de la región y el país, requerirá más esfuerzos; las empresas con mercados locales pueden adaptarse velozmente y gestionar precios; las empresas de mercados de libre competencia deben competir no solo en precios, sino en innovación de procesos, productos y estrategias, además de las regulaciones estatales y tasas cambiarias.

La competitividad empresarial no se basa únicamente en las propias empresas, ya que funcionan en un sistema donde interactúan actores políticos, económicos y sociales, así como grupos de interés vinculados a las actividades clave, y están reguladas por el Estado mediante políticas y normativas, lo que origina la noción de competitividad sistémica. La implicación de las empresas con bienes comerciables fomenta aprendizajes, innovación, saberes y buenas prácticas.

I. La competitividad desde una perspectiva estratégica empresarial

Según Ajila y Zamora (2022) desde una visión estratégica empresarial, la competitividad implica generar ventajas distintivas frente a otros competidores. Conceptualmente, generar y aprovechar esas ventajas requiere una visión del mundo empresarial como una contienda por dominar el mercado y vencer

a la competencia. Estos autores consiguen resumir los tres enfoques teóricos clave relacionados con el paradigma de la competitividad en el ámbito empresarial.

- a. La teoría de recursos y capacidades (o perspectiva basada en recursos). Esta visión sostiene que la eficiencia de la empresa es la principal fuente de ventaja competitiva.
- b. La teoría de las fuerzas de competencia en el mercado. Esta visión teórica sostiene que lograr ventajas competitivas depende de la posición estratégica de la empresa.
- c. La visión del conflicto estratégico. Este método considera la capacidad intelectual como la clave de la ventaja competitiva.

En todo caso, independientemente de la teoría asumida, las empresas deben aumentar su producción con los recursos existentes o lograr una ventaja competitiva para mantenerse y crecer en el mercado. Esto demuestra la relevancia de conservar y aprovechar las ventajas competitivas alcanzadas a través de una correcta gestión de la cadena de valor, de la cual surgen elementos como el costo, la calidad, la rapidez de respuesta y la flexibilidad ante la vulnerabilidad e incertidumbre en los mercados globales.

2.3. Definición de términos básicos

Gestión logística

Jacobo (2023) indica que “la gestión logística es la gestión del flujo de la materia prima, de los productos, servicios y la información sobre la cadena de suministros de un producto o servicio que se realice en alguna compañía” (p. 34).

Competitividad

Barahona, Martínez y Haro (2023) señalan que la competitividad puede definirse como “la capacidad de las organizaciones para producir bienes o servicios con una relación calidad-precio favorable que garantice una buena rentabilidad mientras se logra la preferencia del cliente sobre otros competidores. La competitividad asegura que la empresa sea sostenible y duradera” (p. 4).

Planeamiento estratégico

Es una herramienta administrativa que favorece el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa. En la planificación estratégica se determinan la cantidad de almacenes, su localización, dimensiones, capacidad, categorías, volúmenes de inventario y se establecen los roles y funciones de los participantes en la gestión logística (Johao, Olortegui y Ponce, 2020).

Planeamiento táctico

Es el procedimiento que, desde los objetivos generales, define metas específicas para la división de una empresa. En la planificación táctica se analizan los objetivos, estructuras y aspectos de la gestión de transporte, normativas de inventarios y herramientas esenciales para el desempeño de las funciones (Johao, Olortegui y Ponce, 2020).

Planeamiento operativo

El plan operativo describe los objetivos, acciones y recursos para las operaciones de un área específica en la empresa. En la planificación operativa se establece el plan de entrada y salida de materiales, suministros y tácticas de suministro (Johao, Olortegui y Ponce, 2020).

Poder de negociación de los proveedores

Esta amenaza es definida por los proveedores en la industria, ya que poseen poder por su concentración o la calidad de insumos que ofrecen, etc. (Arroyo, 2017).

Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos rivales en un sector buscan ganar cuota de mercado, lo que aumenta los costos de los demás competidores. Los nuevos rivales pueden alterar la competencia, lo que restringe la rentabilidad de un sector. Ante una gran amenaza, hay que mantener precios bajos o aumentar la inversión (Arroyo, 2017).

Rivalidad entre competidores

La competencia determina la rentabilidad de un sector: a menos competidores en un sector, este suele ser más rentable y viceversa (Arroyo, 2017).

Amenaza de productos sustitutos

Este aspecto aborda las dificultades para la entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más sencillo sea acceder, más grande será el peligro (Arroyo, 2017).

Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación del cliente se refiere a la influencia que los consumidores ejercen sobre las empresas para obtener productos de mejor calidad, servicio al cliente superior y precios más bajos, etc. (Arroyo, 2017).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

La gestión logística se relaciona significativamente con la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023.
- b. El planeamiento táctico se relaciona significativamente con la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023.
- c. El planeamiento operativo se relaciona significativamente con la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash, 2023.

2.5. Operacionalización de las variables

TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE 1

Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Instrumento
GESTIÓN LOGISTICA	Planeamiento estratégico	- Compromiso de la dirección.	01	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Cuestionario
		- Servicios atendidos.	02		
		- Métodos a realizar.	03		
	Planeamiento táctico	- Definir responsabilidades.	04		
		- Disposición de recursos.	05		
		- Toma de decisiones.	06		
	Planeamiento Operativo	- Cantidad de mercancía.	07		
		- Capacidades.	08		
		- Capacitación de operarios.	09		

Fuente: Johao, Olortegui y Ponce (2020).

TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE 2

Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Instrumento
COMPETITIVIDAD	Poder de negociación de los clientes	- Clientes fijos.	10	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Cuestionario
		- Presión de costos.	11		
		- Presión por calidad.	12		
	Amenaza de nuevos competidores	- Cantidad de barreras de ingreso y salida.	13		
		- Cuota del mercado.	14		
		- Expansión del mercado.	15		
		- Incremento de la competencia.	16		
	Rivalidad entre competidores	- Rivalidad.	17		
		- Diversificación.	18		
		- Impacto de la competencia.	19		
	Amenaza de productos sustitutos	- Participación en el mercado.	20		
		- Presión de costos.	21		
		- Productos y servicios sustitutos.	22		
	Poder de negociación con los proveedores	- Nivel de calidad el producto.	23		
		- Grado de dependencia con los proveedores.	24		

Fuente: Arroyo (2017).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La investigación fue de tipo básica, considerando que la investigación estuvo orientada a conseguir un nuevo conocimiento de modo sistemático, con el único objetivo de incrementar el conocimiento de la realidad (Alvarez, 2020).

El nivel fue correlacional, puesto que, en esta investigación asoció variables, midiendo su relación en términos estadísticos (Hernández y Mendoza, 2018).

La presente investigación fue de diseño no experimental, ya que las variables fueron analizadas sin manipulación deliberada, es decir, no se hizo variar de alguna manera intencional las variables (Hernández y Mendoza, 2018). Además, la investigación fue de corte transeccional, puesto que se escogieron los datos de ambas variables en un momento único y lugar específico (Hernández y Mendoza, 2018).

La investigación fue de enfoque cuantitativo pues que, se utilizaron métodos y técnicas cuantitativas para conocer la relación que existe entre las variables en estudio mediante medición de las unidades de análisis, el muestreo y el tratamiento estadístico (Ñaupas et al., 2018).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 143 trabajadores de la planta de empaque del Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash.

3.2.2. Muestra

Para definir el tamaño de la muestra se aplica la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = muestra.

p y q = probabilidades, tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z = desviación estándar, intervalo de confianza del 95, por tanto, el valor Z = 1.96.

N = población.

E = error estándar, en este caso 0.05.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 143}{0.0025(143 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 104.41$$

Representada por 104 trabajadores de la planta de empaque del Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash.

3.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica propuesta fue la encuesta. El instrumento propuesto fue un cuestionario, el cual evaluó las variables, gestión logística y competitividad. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la planta de empaque del Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. El software empleado fue el SPSS V.27.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo de la gestión logística

TABLA 3: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SUS INDICADORES

	Eficaz		Regular		Ineficaz	
	f	%	f	%	f	%
Planeamiento estratégico	47	45.2%	43	41.3%	14	13.5%
Compromiso de la dirección.	40	38.5%	20	19.2%	44	42.3%
Servicios atendidos.	43	41.3%	17	16.3%	44	42.3%
Métodos a realizar.	49	47.1%	13	12.5%	42	40.4%

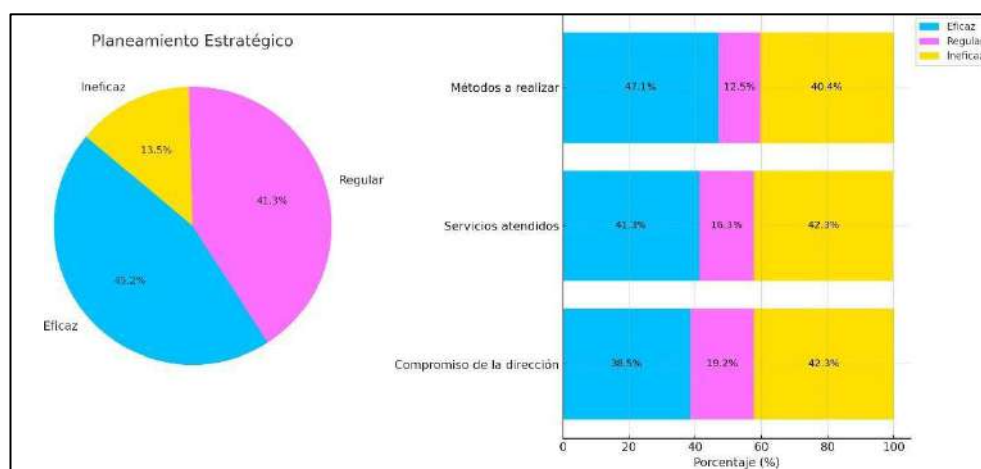


ILUSTRACIÓN 1: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SUS INDICADORES

La Tabla 3 presenta la distribución de las frecuencias del planeamiento estratégico y sus indicadores, evaluados como eficaz, regular e ineficaz. En términos generales, el planeamiento estratégico en el Fundo Los Paltos S.A.C. se percibe como eficaz en un 45.2% de los casos, siendo un 41.3% evaluado como regular y un 13.5% como ineficaz. Esto sugiere un desempeño relativamente positivo, pero con áreas de mejora. Al analizar los indicadores específicos, se puede apreciar que el compromiso de la dirección presenta una distribución más preocupante, con solo un 38.5% considerado eficaz, mientras que un 42.3% lo percibe como ineficaz, lo que indica una necesidad crítica de reforzar el liderazgo y el compromiso

directivo en el planeamiento estratégico. Por otro lado, los servicios prestados también exhiben deficiencias, siendo un 42.3% evaluado como ineficaz y un 41.3% considerado eficaz, lo cual resalta la relevancia de mejorar la calidad y la cobertura de los servicios ofrecidos. En última instancia, los métodos a realizar se presentan con un 47.1% de eficacia, aunque un 40.4% aún los considera ineficaces, lo que indica que, si bien se han implementado algunos métodos eficaces, todavía existe un margen significativo para optimizar las estrategias operativas.

TABLA 4: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL PLANEAMIENTO TÁCTICO Y SUS INDICADORES

	Eficaz		Regular		Ineficaz	
	f	%	f	%	f	%
Planeamiento táctico	47	45.2%	43	41.3%	14	13.5%
Definir responsabilidades.	36	34.6%	19	18.3%	49	47.1%
Disposición de recursos.	46	44.2%	23	22.1%	35	33.7%
Toma de decisiones.	45	43.3%	19	18.3%	40	38.5%

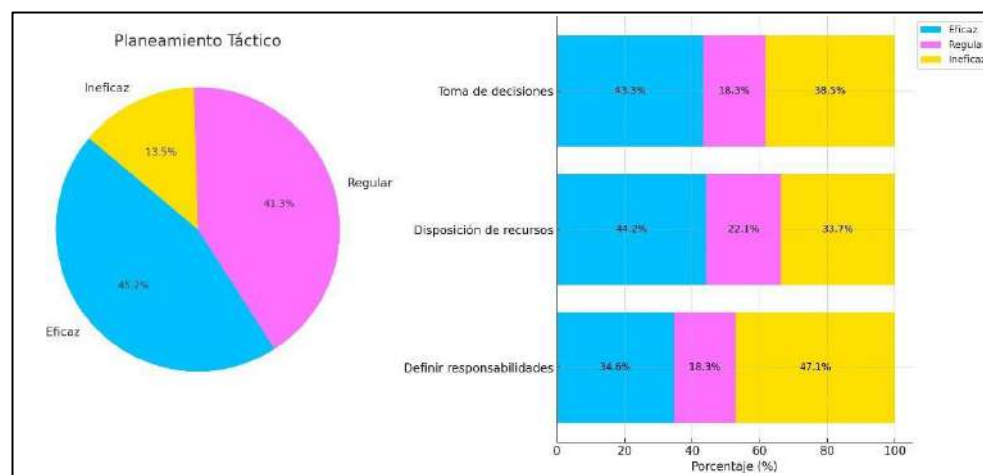


ILUSTRACIÓN 2: PLANEAMIENTO TÁCTICO Y SUS INDICADORES

La Tabla 4 exhibe la distribución de las frecuencias del plan táctico y sus indicadores, evaluados como eficaz, regular e ineficaz. En términos generales, el planeamiento táctico en el Fundo Los Paltos S.A.C. se percibe como eficaz en un 45.2% de los casos, siendo un 41.3% evaluado como regular y un 13.5% como ineficaz, lo cual indica un desempeño más positivo, aunque con áreas que requieren atención. Al examinar los indicadores específicos, se puede constatar que la definición de responsabilidades es una de las áreas más críticas, siendo solo un 34.6% de ellos considerado eficaz y un 47.1% evaluado como ineficaz. Esta

situación plantea una necesidad urgente de clarificar las responsabilidades dentro de la organización con el fin de mejorar la eficacia táctica. En cuanto a la disposición de recursos, el 44,2% la considera eficaz, pero un 33,7% la ve como ineficaz, señalando que, aunque existe una buena gestión de recursos en algunos aspectos, persisten deficiencias que deben ser tratadas para optimizar el uso de los recursos disponibles. Por otro lado, la toma de decisiones es valorada por el 43,3% de los encuestados, aunque un 38,5% la califica como ineficaz, lo que indica que, aunque se toman decisiones acertadas en ciertas situaciones, existe una posibilidad para mejorar la toma de decisiones, posiblemente mediante el fortalecimiento de los procesos de análisis y la participación en la toma de decisiones.

TABLA 5: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL PLANEAMIENTO OPERATIVA Y SUS INDICADORES

	Eficaz		Regular		Ineficaz	
	f	%	f	%	f	%
Planeamiento Operativo	48	46.2%	45	43.3%	11	10.6%
Cantidad de mercancía.	42	40.4%	13	12.5%	49	47.1%
Capacidades.	44	42.3%	24	23.1%	36	34.6%
Capacitación de operarios.	50	48.1%	17	16.3%	37	35.6%

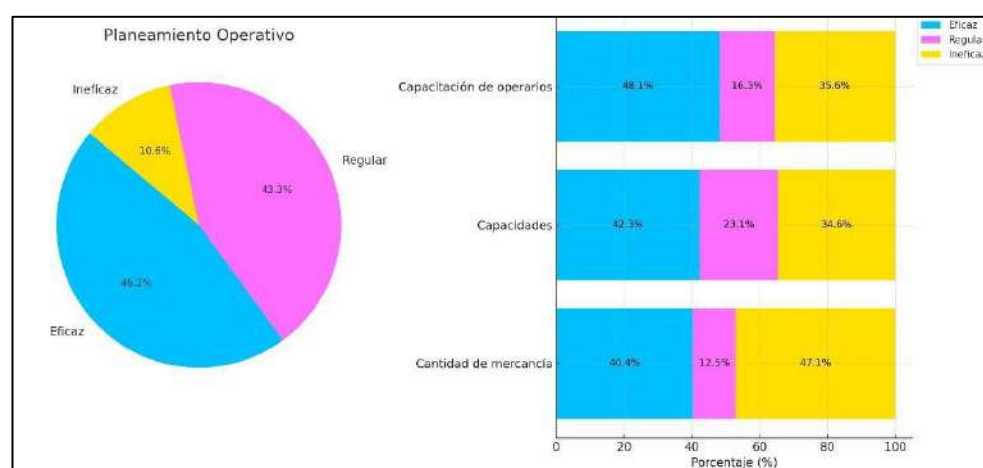


ILUSTRACIÓN 3: PLANEAMIENTO OPERATIVO Y SUS INDICADORES

La Tabla 5 presenta la distribución de las frecuencias del planeamiento operativo y sus indicadores, evaluados como eficaz, regular e ineficaz. En términos generales, el plan operativo en el Fundo Los Paltos S.A.C. es percibido como eficaz en un 46,2% de los casos, siendo un 43,3% considerado regular y un 10,6% considerado ineficaz, lo cual indica un desempeño operativo que, aunque mayormente positivo, tiene áreas de mejora significativas.

Al examinar los indicadores específicos, se aprecia que la cantidad de mercancía es un área crítica, con un 40.4% de eficacia y un alto 47.1% de ineficacia, lo que sugiere problemas significativos en la gestión de inventarios o en la alineación de la producción con la demanda, y que requiere una intervención urgente para optimizar estos procesos. Las habilidades actuales se consideran eficaces en un 42.3%, mientras que un 34.6% las valora como ineficaces. Esto indica que, aunque las habilidades actuales son adecuadas en ciertos aspectos, existen limitaciones que podrían afectar la eficiencia operativa general y que deben ser abordadas mediante la optimización de procesos o la adquisición de recursos adicionales. En lo que respecta a la capacitación de operarios, se destaca con un 48.1% de eficacia, mientras que un 35.6% lo califica como ineficaz. Esto indica que, a pesar de haber llevado a cabo esfuerzos significativos en este ámbito, aún existe un considerable número de operarios que carecen de la formación adecuada para optimizar su desempeño, lo que afecta negativamente la competitividad de la compañía.

TABLA 6: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA

		f	%
Válido	Eficaz	51	49.0
	Regular	47	45.2
	Ineficaz	6	5.8
	Total	104	100.0

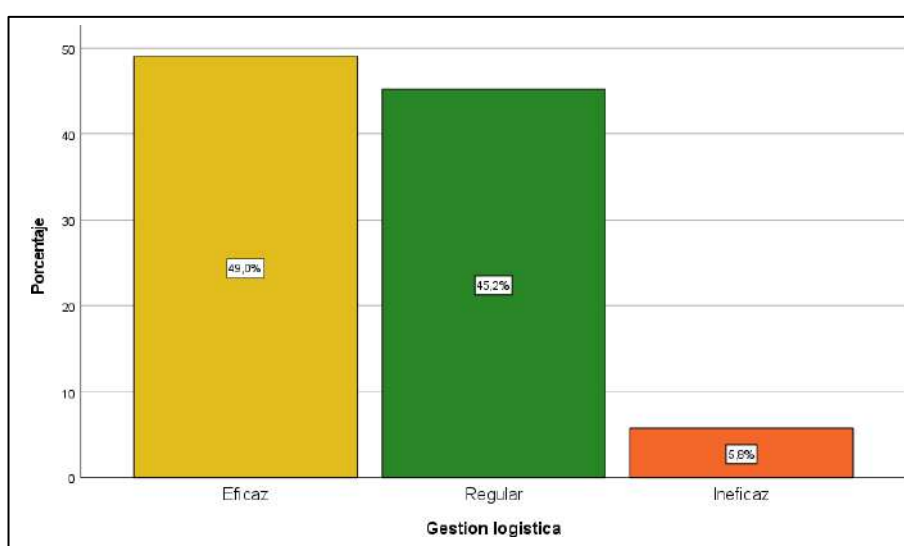


ILUSTRACIÓN 4: GESTIÓN LOGÍSTICA.

La Tabla 6 exhibe la distribución de las frecuencias de la gestión logística en el Fundo Los Paltos S.A.C., evaluada como eficiente, regular e ineficaz. De los 104 encuestados, el 49.0% percibe la gestión logística como eficaz, lo que indica que casi la mitad de los participantes considera que los procesos logísticos de la empresa están bien gestionados y contribuyen positivamente a su rendimiento. No obstante, un 45.2% la califica como regular, considerando que hay aspectos de la logística que funcionan de manera adecuada, pero que podrían ser beneficiados de mejoras adicionales. Solo un 5.8% de los encuestados sostiene que la gestión logística es ineficaz, lo cual representa una reducida fracción, aunque aún indica áreas críticas que deben ser abordadas con el fin de prevenir efectos negativos en la ejecución de la empresa.

B. Análisis descriptivo de la competitividad

TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES Y SUS INDICADORES

	Alta		Regular		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Poder de negociación de los clientes	49	47.1%	43	41.3%	12	11.5%
Clientes fijos.	43	41.3%	18	17.3%	43	41.3%
Presión de costos.	43	41.3%	20	19.2%	41	39.4%
Presión por calidad.	45	43.3%	23	22.1%	36	34.6%

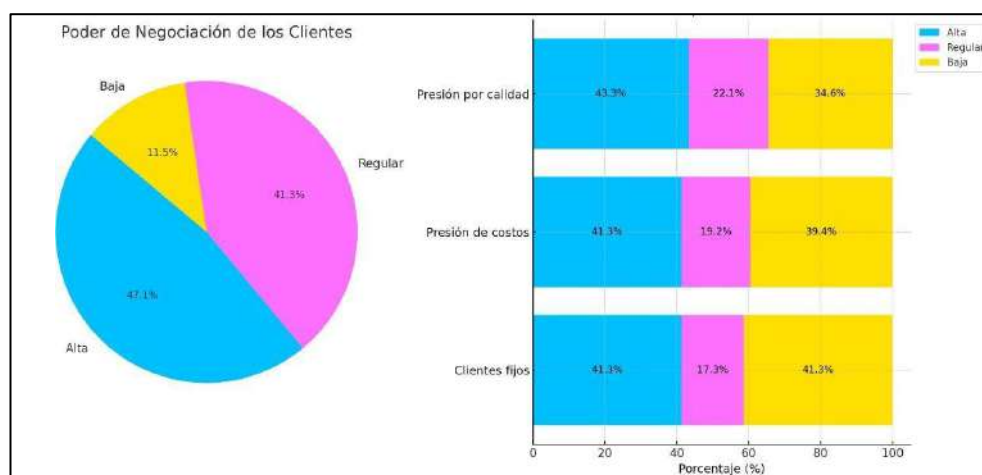


ILUSTRACIÓN 5: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES Y SUS INDICADORES

La Tabla 7 presenta la distribución de las frecuencias del poder de negociación de los clientes y sus indicadores, evaluados como alto, regular y bajo. En general, el poder de negociación

entre los clientes en el Fundo Los Paltos S.A.C. se percibe como elevado en un 47.1% de los casos, con un 41.3% considerado regular y un 11.5% como bajo, lo cual representa que los clientes tienen una influencia significativa en las decisiones comerciales de la organización. Al examinar los indicadores específicos, se puede constatar que la distribución de clientes fijos es preocupante, con un 41.3% de los encuestados que perciben este indicador como alto y un porcentaje igual que lo considera bajo. Esto implica que, a pesar de que la empresa cuenta con una base de clientes leales, una parte significativa de los clientes tiene un nivel de compromiso bajo, lo cual podría afectar la estabilidad de la demanda y la capacidad de la empresa para negociar condiciones favorables. La presión de costos también presenta un desafío, con un 41,3% de alta presión y un 39.4% de baja presión, lo cual indica una división significativa en la percepción de cómo los clientes influyen en la política de precios de la compañía, lo cual puede generar divergencias en el poder de negociación entre diversos segmentos de clientes. En lo que respecta a la presión por calidad, el 43.3% de los encuestados la percibe como alta, mientras que un 34.6% la considera baja. Esto indica que, aunque una gran parte de los clientes demandan altos estándares de calidad, existe un grupo considerable que podría estar satisfecho con niveles de calidad más flexibles, lo que podría ser una oportunidad para segmentar ofertas y ajustar los productos según las expectativas de diversos grupos de clientes.

TABLA 8: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES Y SUS INDICADORES

	Alta		Regular		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Amenaza de nuevos competidores	44	42.3%	11	10.6%	49	47.1%
Cantidad de barreras de ingreso y salida.	41	39.4%	47	45.2%	16	15.4%
Cuota del mercado.	41	39.4%	49	47.1%	14	13.5%
Expansión del mercado.	48	46.2%	39	37.5%	17	16.3%
Incremento de la competencia.	48	46.2%	35	33.7%	21	20.2%

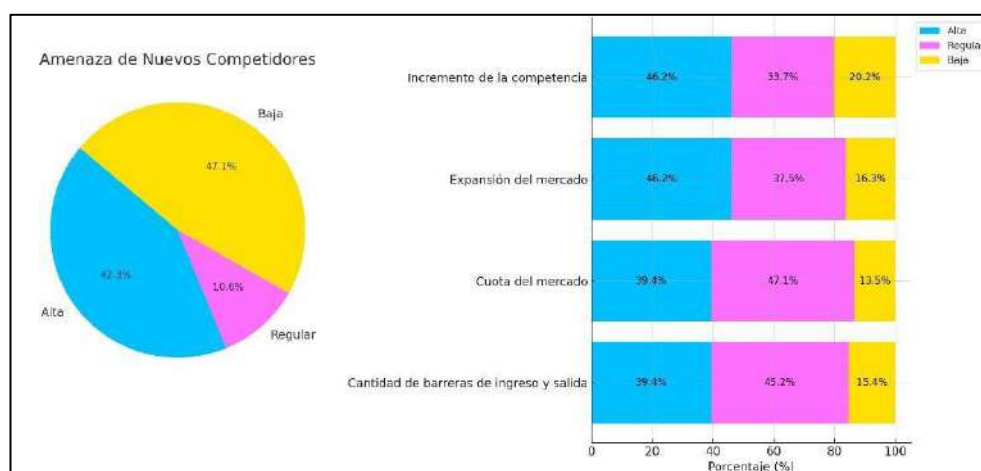


ILUSTRACIÓN 6: AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES Y SUS INDICADORES.

La Tabla 8 presenta la distribución de las frecuencias de amenaza de nuevos competidores y sus indicadores, evaluados como alta, regular y baja. En términos generales, la amenaza de nuevos competidores en el Fundo Los Paltos S.A.C. se percibe como alta en un 42.3% de los casos, mientras que un 47.1% la considera baja, lo que representa una percepción dividida respecto a la vulnerabilidad de la compañía ante la entrada de nuevos actores en el mercado. Al examinar los indicadores específicos, se constata que la cantidad de barreras de ingreso y salida es regular por un 45.2% de los encuestados. Esto indica que, aunque existen barreras que protegen a la empresa de nuevos competidores, estas no son lo suficientemente fuertes para eliminar completamente la amenaza, lo que podría requerir una revisión y fortalecimiento de dichas barreras. En cuanto a la cuota de mercado, el 47.1% la percibe como regular, mientras que un 39.4% la considera alta. Esto sugiere que la empresa mantiene una posición sólida en el mercado, pero que esta posición podría estar en peligro si no se gestionan adecuadamente las amenazas competitivas. Aunque el mercado está creciendo, lo que podría atraer a nuevos competidores, la empresa debe estar preparada para adaptarse a este crecimiento y consolidar su posición. En última instancia, el incremento de la competencia es considerado una amenaza alta por un 46,2% de los encuestados, lo que revela una considerable preocupación por el aumento de la competencia en el sector, sugiriendo que el Fundo Los Paltos S.A.C. debe enfocarse en fortalecer sus ventajas competitivas y diferenciarse para mitigar el impacto de nuevos entrantes.

TABLA 9: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES Y SUS INDICADORES

	Alta		Regular		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Rivalidad entre competidores	46	44.2%	46	44.2%	12	11.5%
Rivalidad.	43	41.3%	17	16.3%	44	42.3%
Diversificación.	39	37.5%	24	23.1%	41	39.4%
Impacto de la competencia.	43	41.3%	16	15.4%	45	43.3%

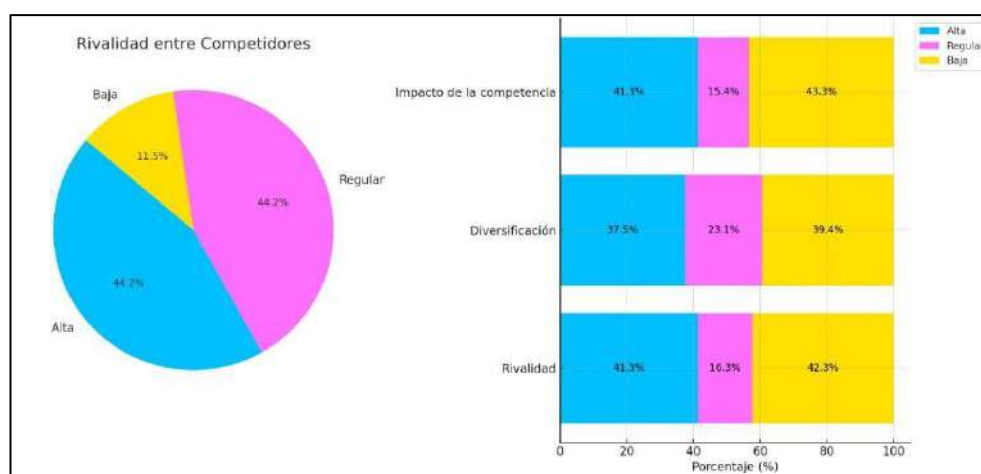


ILUSTRACIÓN 7: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES Y SUS INDICADORES

La Tabla 9 exhibe la distribución de las frecuencias de rivalidad entre competidores y sus indicadores, evaluados en términos de alta, regular y baja. En general, la rivalidad entre competidores en el Fundo Los Paltos S.A.C. se percibe como alta entre un 44,2% de los encuestados, mientras que un porcentaje igual la considera regular, y un 11.5% la percibe como baja. Esta distribución indica una percepción notable de competencia intensa en el mercado, aunque con un grado de estabilidad para una porción significativa de la empresa. Según los indicadores específicos, la rivalidad es percibida como un alta por un 41.3% de los encuestados, mientras que un 42.3% la considera baja. Esto sugiere una polarización en la percepción de la agresividad de la competencia en el sector, lo que podría evidenciar variaciones en la competencia en función de las subsectores o regiones. En última instancia, la disparidad entre la diversidad y la disparidad se percibe como elevada por un 43.3% de los encuestados, aunque un 41.3% lo percibe como elevado, lo cual podría influir en las estrategias competitivas del Fundo Los Paltos S.A.C.

TABLA 10: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES Y SUS INDICADORES

	Alta		Regular		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Amenaza de productos sustitutos	48	46.2%	45	43.3%	11	10.6%
Participación en el mercado.	47	45.2%	16	15.4%	41	39.4%
Presión de costos.	41	39.4%	20	19.2%	43	41.3%
Productos y servicios sustitutos.	43	41.3%	19	18.3%	42	40.4%

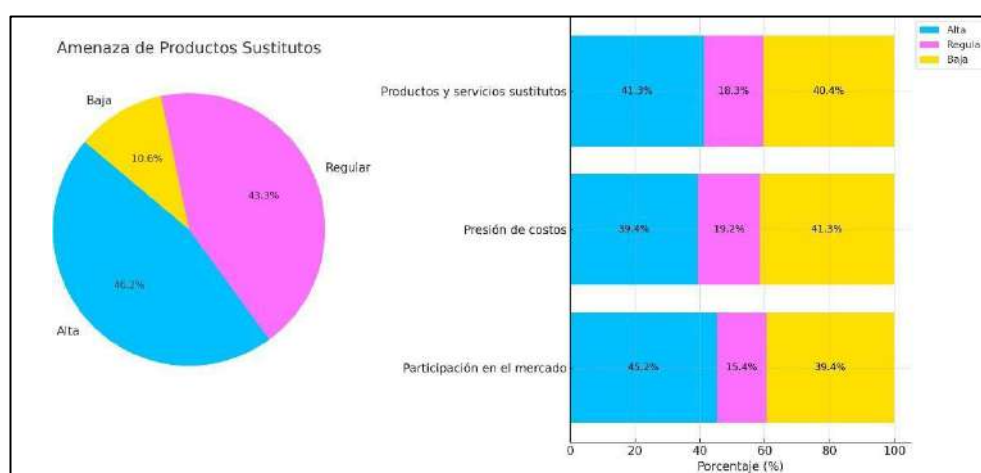


ILUSTRACIÓN 8: AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y SUS INDICADORES

La Tabla 10 muestra la distribución de frecuencias de la amenaza de productos sustitutos y sus indicadores, evaluados como alta, regular y baja. En términos generales, la amenaza de productos sustitutos en el Fondo Los Paltos S.A.C. se percibe como elevada por un 46.2% de los encuestados, mientras que un 43.3% la considera regular y un 10.6% la considera baja. Esto demuestra que existe una inquietud significativa por la posibilidad de que productos o servicios alternativos puedan afectar la posición de la organización en el mercado. Al examinar los indicadores específicos, se observa una elevada participación en el mercado en un 45.2% de los casos, lo cual indica que, a pesar de mantener una cuota de mercado considerable, la compañía sigue enfrentando riesgos debido a la presencia de sustitutos. La presión de costos es percibida como baja por un 41.3% de los encuestados, aunque un 39.4% la percibe como alta, lo que indica una variabilidad en cómo los costos asociados con los sustitutos están afectando a la empresa, posiblemente reflejando diferencias en los costos operativos o en la eficiencia interna. En lo que respecta a los productos y servicios sustitutos, el 41.3% los considera como una amenaza alta, mientras que un 40.4% los considera como una amenaza baja. Esto sugiere que, aunque los sustitutos son una preocupación, su impacto

varía en función de factores como la calidad, el precio y la disponibilidad de los sustitutos en comparación con los productos del Fundo Los Paltos.

TABLA 11: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES Y SUS INDICADORES

	Alta		Regular		Baja	
	f	%	f	%	f	%
Poder de negociación con los proveedores	46	44.2%	36	34.6%	22	21.2%
Nivel de calidad el producto.	48	46.2%	12	11.5%	44	42.3%
Grado de dependencia con los proveedores.	47	45.2%	17	16.3%	40	38.5%

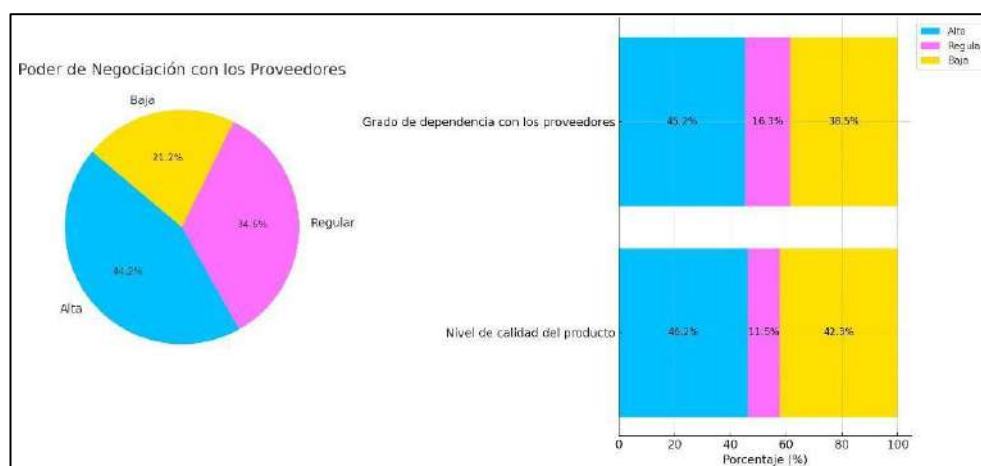


ILUSTRACIÓN 9: PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES Y SUS INDICADORES

La Tabla 11 exhibe la distribución de las frecuencias del poder de negociación con los proveedores y sus indicadores, valorados como alta, regular y baja. En términos generales, el poder de negociación con los proveedores en el Fundo Los Paltos S.A.C. se percibe como elevado por un 44.2% de los encuestados, mientras que un 34.6% lo considera regular y un 21.2% lo considera bajo. La presente afirmación indica que, a pesar de que la compañía posee un poder de negociación significativo, existe una variabilidad en la gestión de la relación con los proveedores. Al examinar los indicadores específicos, se puede constatar que el nivel de calidad del producto es percibido como alto por un 46.2% de los encuestados. Esto representa que la compañía mantiene un óptimo control sobre la calidad de los insumos que recibe, aunque un 42.3% lo considera bajo, lo cual podría indicar discrepancias en la calidad que deben ser abordadas para optimizar la negociación con los proveedores. En

cuanto al grado de dependencia con los proveedores, un 45.2% lo percibe como elevado, lo cual indica que la organización se encuentra sujeta a un número limitado de proveedores, lo cual podría limitar su capacidad de negociación. No obstante, un 38.5% lo considera bajo, lo que sugiere que existe un grupo que ha diversificado sus fuentes de suministro, reduciendo así la dependencia y aumentando la flexibilidad en las negociaciones.

TABLA 12: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA COMPETITIVIDAD

		f	%
Válido	Alta	60	57.7
	Regular	38	36.5
	Baja	6	5.8
	Total	104	100.0

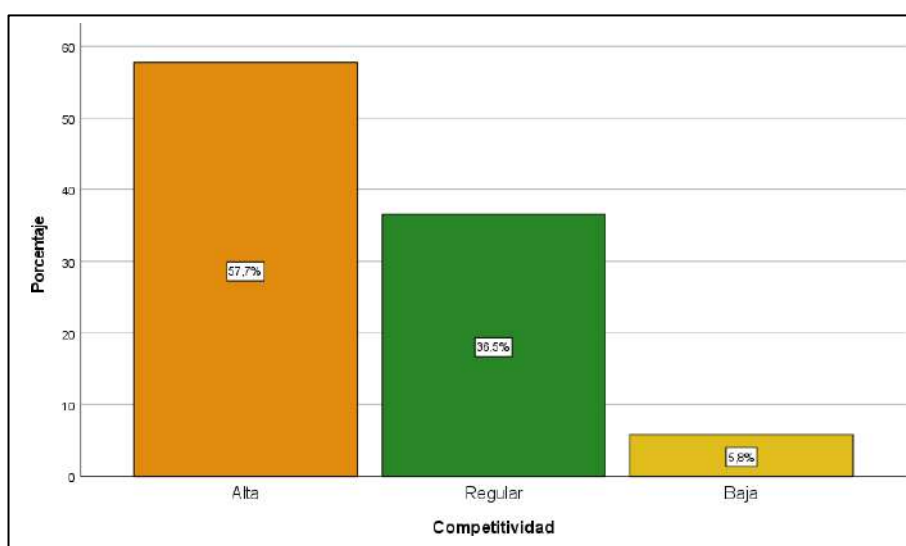


ILUSTRACIÓN 10: COMPETITIVIDAD

La Tabla 12 presenta la distribución de las frecuencias de competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., evaluada como alta, regular y baja. De los 104 encuestados, el 57,7% de los encuestados percibe la competitividad de la empresa como alta, lo que indica que la mayoría opina que el Fundo Los Paltos tiene una posición sólida en el mercado, capaz de competir efectivamente con otros actores del sector. Un porcentaje del 36,5% la califica como regular, afirmando que, a pesar de mantener un nivel competitivo óptimo, existen áreas que podrían mejorarse para consolidar aún más su posición. Solo un 5.8% de los encuestados percibe la disparidad en la competitividad, lo cual representa una reducida proporción, no obstante,

señala la necesidad de atender ciertas circunstancias que podrían obstaculizar la capacidad competitiva de la compañía.

C. Prueba de normalidad

TABLA 13: PRUEBAS DE NORMALIDAD

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión logística	0.301	104	0.000
Planeamiento estratégico	0.234	104	0.000
Planeamiento táctico	0.250	104	0.000
Planeamiento operativo	0.242	104	0.000
Competitividad	0.329	104	0.000

La Tabla 13 muestra los resultados de las pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables analizadas en el Fundo Los Paltos S.A.C., que incluyen gestión logística, planeamiento estratégico, planeamiento táctico, planeamiento operativo y competitividad. Los resultados indican que, para todas las variables evaluadas, los valores de significancia (Sig.) son 0.000, lo que indica que ninguna de las distribuciones de las variables sigue una distribución normal, ya que los valores de significancia son menores a 0.05. Estos hallazgos son relevantes debido a que en el análisis estadístico subsecuente, especialmente en la aplicación de pruebas paramétricas, se debe tener cautela o considerar la adopción de métodos no paramétricos que no representan una normalidad en los datos.

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

TABLA 14: PRUEBAS DE RHO DE SPEARMAN ENTRE LA GESTIÓN LOGÍSTICA Y COMPETITIVIDAD

		Gestión logística	Competitividad	
Rho de Spearman	Gestión logística	Coeficiente de correlación	1.000	,624**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	104	104
	Competitividad	Coeficiente de	,624**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	104	104

La Tabla 14 exhibe los resultados de la prueba de correlación de Rho de Spearman entre la gestión logística y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C. El coeficiente de correlación de Spearman es de 0.624, lo cual indica una correlación positiva moderada a alta entre la gestión logística y la competitividad. A medida que se mejora la gestión logística, se observa un aumento en la competitividad de la empresa a medida que se mejora la gestión logística. En particular, una gestión logística eficiente, que optimiza los procesos de inventario, distribución y coordinación con proveedores, contribuye directamente a mejorar la habilidad de la compañía para competir en el mercado, ya que permite disminuir costos, optimizar los plazos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente. El valor de significancia (p-valor) es de 0.000, lo cual confirma que la correlación observada es estadísticamente significativa.

Hipótesis Especifica 1

TABLA 15: PRUEBAS DE RHO DE SPEARMAN ENTRE EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD

		Planeamiento estratégico	Competitividad
Rho de Spearman	Planeamiento estratégico	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,492**
		N	104
	Competitividad	Coefficiente	,492**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	104

La Tabla 15 presentan los resultados de la prueba de correlación de Rho de Spearman entre el plan estratégico y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C. El coeficiente de correlación de Spearman es 0.492, lo cual indica una relación positiva moderada entre el plan estratégico y la competitividad. Este hallazgo indica que un plan estratégico efectivo está vinculado a un incremento en la capacidad competitiva de la organización. En concreto, cuando la empresa establece y sigue un plan estratégico bien estructurado, que incluye la definición de objetivos claros, la asignación adecuada de recursos y la anticipación de cambios en el mercado, mejora su capacidad para competir de manera efectiva. Esto se traduce en una mayor habilidad para adaptarse a las circunstancias del mercado, optimizar las operaciones y diferenciarse de la habilidad. El valor de significancia (p-valor) es de 0.000, lo cual indica que la correlación observada es estadísticamente significativa.

Hipótesis Específica 2

TABLA 16: PRUEBAS DE RHO DE SPEARMAN ENTRE EL PLANEAMIENTO TÁCTICO Y COMPETITIVIDAD

			Planeamiento táctico	Competitividad
Rho de Spearman	Planeamiento táctico	Coefficiente de correlación	1.000	,570**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	104	104
	Competitividad	Coefficiente	,570**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	104	104

La Tabla 16 exhibe los resultados de la prueba de correlación de Rho de Spearman entre el plan táctico y la competitividad en el Fondo Los Paltos S.A.C. El coeficiente de correlación de Spearman es de 0.570, lo cual indica una correlación positiva moderada a alta entre el plan táctico y la competitividad. Este resultado sostiene que un plan táctico efectivo, enfocado en la implementación eficiente de estrategias a mediano plazo y optimización de los recursos operativos, está vinculado con un incremento en la competitividad de la empresa. A medida que la empresa mejora su planificación táctica, optimizando procesos como la asignación de tareas, la gestión de recursos y la coordinación de operaciones, se observa una mejora en su habilidad para competir en el mercado. La eficiencia operativa se traduce en una mejor respuesta a las necesidades del mercado y una ventaja competitiva sostenida. El valor de significancia (p-valor) es de 0.000, lo cual confirma que la correlación observada es estadísticamente significativa.

Hipótesis Específica 3

TABLA 17: PRUEBAS DE RHO DE SPEARMAN ENTRE EL PLANEAMIENTO OPERATIVO Y COMPETITIVIDAD

			Planeamiento Operativo	Competitividad
Rho de Spearman	Planeamiento Operativo	Coefficiente de correlación	1.000	,521**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	104	104
	Competitividad	Coefficiente	,521**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	104	104

La Tabla 16 expone los resultados de la prueba de correlación de Rho de Spearman entre el plan operativo y la competitividad en el Fondo Los Paltos S.A.C. El coeficiente de correlación de Spearman es 0.521, lo cual indica una correlación positiva moderada entre el plan operativo y la competitividad. Este resultado indica que un plan operativo eficiente, que se centra en la ejecución diaria de las actividades logísticas y operativas, está vinculado con un incremento en la competitividad de la empresa. A medida que la empresa optimiza su planeamiento operativo, mejorando aspectos como la gestión de inventarios, la programación de tareas y el control de calidad, se aprecia una mayor capacidad para competir en el mercado. La mejora en la competitividad se traduce en una mayor eficacia operativa, reducción de costos y mejor satisfacción del cliente, lo que refuerza la posición de la empresa en el mercado. El valor de significancia (p-valor) es de 0.000, lo cual indica que la correlación observada es estadísticamente significativa.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

La presente investigación se centró en analizar la relación entre la gestión logística y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., obteniendo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.624 con una significancia bilateral de 0.000, lo que indica una relación positiva moderada entre ambas variables. Este resultado sostiene que una mejora en la gestión logística está vinculada con un incremento en la competitividad de la empresa, lo cual se ajusta a la hipótesis general planteada. Al comparar estos resultados con los obtenidos por Murillo (2021) en su investigación acerca de la gestión logística y la competitividad en empresas de transporte de la provincia de Tungurahua, se aprecia una conexión en la tendencia de los resultados. Murillo presenta un coeficiente de determinación elevado ($R = 0.919$), evidenciando una correlación significativa entre la gestión logística y la competitividad, lo cual contrasta con la correlación moderada observada en nuestro espacio. La diferencia en el tamaño de las correlaciones puede deberse a diversos factores contextuales y sectoriales. El contexto ferretero podría implicar un entorno en el que la gestión logística tiene un impacto directo y crucial en la competitividad, debido a la alta demanda de eficiencia en el suministro de insumos de construcción. En el ámbito agrario, tal como es el caso de Fundo Los Paltos, aunque la logística es esencial, otros factores como las condiciones climáticas, la calidad del producto y la estacionalidad desempeñan un papel significativo en la competitividad, lo que podría disminuir el impacto relativo de la gestión logística. Es factible que las disparidades en la infraestructura logística existente en cada sector influyan en los resultados. Las empresas ferreteras en Tungurahua podrían tener acceso a una red de distribución más ampliada en Tungurahua, lo que podría aumentar la correlación entre la gestión logística y la competitividad. En contraste, en un entorno agrícola y rural como el de Fundo Los Paltos, las restricciones en la infraestructura podrían alterar la relación observada.

Los hallazgos obtenidos en esta investigación evidencian una conexión favorable moderada entre el plan estratégico y la competitividad en el Fundo Los

Paltos S.A.C., con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.492 y una significancia bilateral de 0.000. Este descubrimiento indica que una planificación estratégica efectiva está asociada con mejoras en la competitividad de la empresa, lo que respalda la hipótesis específica formulada en este estudio. Al comparar estos resultados con los de Aguinaga y Ligan (2022), quienes encontraron una correlación significativa pero más débil (coeficiente de correlación de 0,429) entre la gestión logística y la competitividad en las empresas del Emporio Comercial de Gamarra, se observan interesantes diferencias. Las diferencias en los coeficientes de correlación pueden estar determinadas por la naturaleza diferente de los sectores estudiados. En el contexto altamente dinámico y competitivo de Gamarra, factores como la capacidad de respuesta rápida y la flexibilidad operativa pueden desempeñar un papel más relevante en la competición, lo que podría explicar la correlación más baja observada en su estudio. En el ámbito agrario, donde se encuentra Fundo Los Paltos, el plan estratégico desempeña un papel primordial, debido a la necesidad de gestionar recursos a largo plazo y planificar en función de ciclos productivos, lo cual podría fortalecer la conexión entre el plan estratégico y la competitividad. Asimismo, la estructura empresarial en Gamarra, impulsada por pequeñas y medianas empresas, puede conducir a una menor formalización en el planeamiento estratégico, centrándose más en la operatividad diaria. Por el contrario, en Fundo Los Paltos, la planificación estratégica está más integrada en las decisiones operativas y de gestión, lo que contribuye a una mayor competitividad.

Los resultados de la presente investigación evidencian una correlación positiva moderada entre el planeamiento táctico y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.570 y una significancia bilateral de 0.000. Esto representa que el planeamiento táctico, entendido como la planificación y ejecución a mediano plazo de las acciones logísticas y operativas, tiene una relación significativa en la competitividad. Al contrastar estos resultados con el estudio de Granillo y Balladares (2021), quienes examinaron cómo la implementación del modelo Kaizen, una metodología de mejora continua enfocada en el planeamiento táctico, tiene un impacto significativo en la competitividad de las empresas exportadoras de banano en Machala. Se constató que la implementación de Kaizen, enfocada en la eficacia operativa y la disminución de desperdicios, tuvo un impacto significativo en la competitividad de las empresas. A pesar de que ambos estudios

concluyen que el planeamiento táctico es fundamental para la competitividad, existen diferencias fundamentales en el enfoque y el contexto que sustentan estos descubrimientos. Granillo y Balladares (2021) se centran en un modelo específico de planificación táctica, el Kaizen, caracterizado por una metodología de mejora continua y una aplicación sistemática, lo cual posibilita un análisis más detallado y directo de cómo los cambios tácticos impactan en la competitividad. En el estudio del Fundo Los Paltos, el planeamiento táctico se aborda de manera más específica, sin la implementación de un modelo estructurado como Kaizen, lo que podría explicar una correlación significativa pero no tan alta como lo podría observarse con una metodología más rigurosa y específica. Además, Granillo y Balladares se dedicaron a un sector de exportación agrícola, donde la eficiencia logística y la competitividad están estrechamente ligadas a la capacidad de la empresa para cumplir con los estándares internacionales y responder rápidamente a las demandas del mercado global, en el cual el impacto de las tácticas operativas y logísticas es más inmediato y observable. Por el contrario, el Fundo Los Paltos opera en un contexto más local y agrícola, donde la competitividad puede estar influenciada por una gran variedad de factores, como las condiciones climáticas, la disponibilidad de recursos y las prácticas agrícolas tradicionales. Esto sugiere que, aunque el planeamiento táctico es importante, su impacto en la competitividad puede estar mediado por otros factores contextuales que no son tan relevantes en el sector exportador de banano.

Los resultados de la presente investigación revelan una correlación positiva moderada entre el planeamiento operativo y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.530 y una significancia bilateral de 0.000, lo que indica que una planificación operativa efectiva tiene una repercusión significativa en la competitividad de la empresa, respaldando así la hipótesis específica planteada. En comparación con el estudio de Morales (2022), quien examinó la correlación entre la gestión logística y la competitividad en Verdeflor S.A.C. en Huaral, se evidencia una correlación positiva alta ($\rho = 0.793$), lo que representa que la gestión logística, que incluye el plan operativo, tiene un impacto significativo en la competitividad. Dado que Morales se enfoca en un entorno agrícola similar, su enfoque en la administración logística es más extenso, abordando tanto aspectos estratégicos como operativos, lo cual podría explicar la mayor disparidad observada en su investigación. Asimismo, Verdeflor S.A.C. opera en un mercado

altamente competitivo y enfocado en la exportación, donde la eficacia operativa es fundamental para mantener la competitividad, lo cual podría intensificar el impacto del plan operativo en la competitividad. En contraposición, Fundo Los Paltos, aunque también en el sector agrícola, opera en un entorno local en el que la competitividad puede estar influenciada por una amplia variedad de factores, tales como las condiciones climáticas y la gestión de recursos naturales, lo que podría disminuir la conexión directa entre el plan operativo y la competitividad. En consecuencia, aunque ambos estudios confirman la relevancia del plan operativo para mejorar la competitividad, las divergencias en el enfoque y contexto sugieren que el impacto del dicho plan puede ser más acentuado en entornos en los que la gestión logística se encuentra más integral y está vinculada directamente con la eficiencia operativa y la respuesta al mercado.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La investigación ha corroborado la hipótesis general que sostiene que existe una correlación significativa entre la gestión logística y la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., mediante un coeficiente de correlación de Spearman de 0.624 y una significancia bilateral de 0.000, lo cual indica una correlación positiva moderada entre ambas variables. Esto demuestra que una gestión logística eficiente, que abarca desde la planificación hasta la ejecución y el control de actividades logísticas, tiene una conexión directa en la capacidad de la empresa para mejorar su competitividad. Al optimizar estos procedimientos, el Fundo Los Paltos puede satisfacer de manera más eficaz las necesidades del mercado y posicionarse más frente a la competencia.
- La investigación ha corroborado la hipótesis específica 1, que sostiene que el plan estratégico se relaciona significativamente con la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., obteniendo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.492 y una significancia bilateral de 0.000, lo cual indica una correlación positiva moderada entre ambas variables. Los resultados obtenidos sugieren que un plan estratégico estructurado, que incluye una definición precisa de metas a largo plazo y una planificación de recursos, resulta fundamental para optimizar la competitividad de la empresa. Al adoptar un enfoque estratégico sólido, el Fundo Los Paltos puede anticipar con mayor precisión las necesidades del mercado, adaptarse a las circunstancias y diferenciarse de la competencia.
- La investigación ha corroborado la hipótesis específica 2, que postulaba que el planeamiento táctico se relaciona significativamente con la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., mediante un coeficiente de correlación de Spearman de 0.570 y una significancia bilateral de 0.000, señalando una correlación positiva moderada entre estas variables. Estos resultados demuestran que un planeamiento táctico eficaz, centrado en la ejecución a mediano plazo de acciones logísticas y operativas a mediano plazo, tiene un impacto notable en la competitividad de la

empresa. Al enfocarse en la puesta en marcha de tácticas que optimicen la eficiencia y la coordinación dentro de las operaciones cotidianas, el Fundo Los Paltos puede mejorar su capacidad para competir en el mercado.

- La investigación ha corroborado la hipótesis específica 3, que sostiene que el plan operativo se relaciona significativamente con la competitividad en el Fundo Los Paltos S.A.C., obteniendo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.530 y una significancia bilateral de 0.000, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables. Estos resultados sugieren que un planeamiento operativo efectivo, que se centra en la planificación y gestión diaria de las actividades logísticas, tiene un impacto directo en la competitividad de la empresa. Al garantizar que las operaciones diarias se lleven a cabo de manera eficiente y coordinada, el Fundo Los Paltos puede mejorar su habilidad para satisfacer las exigencias del mercado y mantener su ventaja competitiva.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda en el Fundo Los Paltos S.A.C., implementar un sistema de gestión logística integrado que garantice una comprensión completa de la cadena de suministro en el Fundo. Este sistema debe contar con herramientas avanzadas de planificación de la demanda, gestión de inventarios y optimización de rutas de distribución, de manera que todas las etapas del proceso logístico estén alineadas con los objetivos de competitividad de la empresa. Además, es esencial capacitar al personal en el uso de estas herramientas tecnológicas para maximizar su eficiencia operativa y reducir costos, lo que contribuirá directamente a mejorar la competitividad en el mercado.
- Se recomienda en el Fundo Los Paltos S.A.C., implementar un plan estratégico logístico que establezca objetivos claros y evaluables a largo plazo para el Fundo, ajustando estos objetivos con las demandas del mercado y las habilidades internas de la organización. Este plan debe incluir un análisis minucioso de las fortalezas y debilidades actuales en la cadena de suministro, así como la identificación de oportunidades para mejorar la eficacia y reducir costos.
- Se recomienda en el Fundo Los Paltos S.A.C., establecer un sistema de gestión táctica que permita una planificación y ejecución eficiente de las operaciones

logísticas a mediano plazo en el Fundo a mediano plazo. Este sistema debe enfocarse en la optimización de procesos clave como el aprovisionamiento, la programación de producción y la gestión de almacenes, asegurando que los recursos se utilicen de manera efectiva y que las operaciones diarias se ajusten a los objetivos estratégicos de la empresa.

- Se recomienda en el Fundo Los Paltos S.A.C., optimizar las operaciones diarias a través de la adopción de un sistema de administración operativa en el Fundo. Este sistema debe enfocarse en la coordinación eficiente de las actividades logísticas diarias, tales como la gestión de inventarios, la programación de entregas y el control de calidad, asegurando que todas las operaciones se ejecuten de manera sincronizada y sin interrupciones. Asimismo, resulta imperativo establecer protocolos estandarizados y capacitar al personal en su implementación con el fin de optimizar la eficiencia operativa.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

7.2. Fuentes electrónicas

- Aguinaga, Y., & Lingán, I. (2022). *Gestión logística y competitividad empresarial en las empresas del emporio comercial de Gamarra, La Victoria, 2022*. Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte, Lima. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/31309/Aguinaga%20Varas%2c%20Yomira%20Sandaly-Lingan%20Quevedo%2c%20Iris%20Lorena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ajila, J., & Zamora, M. (23 de Agosto de 2022). Variables e índices que permiten medir la competitividad internacional de las empresas exportadoras. *Polo del Conocimiento*, 7(8), 2328-2369. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, de <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4518/10784>
- Aliaga, M., & Ríos, M. (2022). *Gestión empresarial y competitividad de las Mypes en el centro comercial América, La Victoria, 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú, Lima. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2256/Alia%20Terrazos%2c%20M.%20E.%2c%20%26%20R%2c%20%26%20Sixto%2c%20M.%20N..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Anticona, M., & Cubas, R. (2022). *Mejora en la Gestión Logística para incrementar el nivel de Rentabilidad en la empresa LG INMEC*. Tesis de titulación, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/10058/1/REP_MAGA_LY.ANTICONA_ROY.CUBAS_MEJORA.LA.GESTION.pdf
- Arroyo, J. (2017). El desarrollo de las ventajas competitivas de Porter y los IPAS verdes en el comercio exterior del Perú. *Revista Paideia XXI*, 4(5). Obtenido de <http://revistas.urp.edu.pe/index.php/Paideia/article/view/904>
- Ayasta, G., & Quispe, C. (2021). *Gestión Logística y Competitividad de una empresa importadora de insumos textiles, Lima, 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú, Lima. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5749/G.Ayasta_C.Quispe_Tesis_Titulo_Profesional_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barahona, R., Martínez, A., & Haro, A. (07 de Abril de 2023). Planificación estratégica y niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos. *PROMETEO. Conocimiento Científico*, 3(2), 1-12. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, de <https://prometeojournal.com.ar/index.php/prometeo/article/view/22/18>
- Barría, Y. (2023). *Gestión Logística Organizacional* (1 ed.). República de Panamá, Panamá: Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de http://up-rid.up.ac.pa/5777/1/yovani_barria.pdf
- Brasales, S. (2018). *La Gestión Logística y la Competitividad en el Sector Florícola*. Tesis magistral, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28260/1/016%20GMC.pdf>
- Calzado, D. (2020). La gestión logística de almacenes en el desarrollo de los operadores logísticos. *Ciencias Holguín*, 26(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407005/181562407005.pdf>
- Castellanos, K., & Olivares, M. (Septiembre de 2021). Procesos organizacionales de la gestión logística en las empresas distribuidoras de productos lácteos.

- TALENTO. Revista de administración*, 3(1), 45-56. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, de <https://revistatalento.org/index.php/talento/article/view/541/1348>
- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (Abril de 2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878906>
- Díaz, S. (2021). *Gestión logística y competitividad en la Vidriería Jazmín S&I S.A.C., Huacho 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/71558/D%c3%a1az_SSS-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- García, D. (Septiembre de 2020). Actividades de apoyo de la gestión logística en la industria petrolera división occidente. *TALENTO. Revista de administración*, 2(3), 35-46. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, de <https://revistatalento.org/index.php/talento/article/view/518/1321>
- Gómez, F. (2019). La programación de abastamiento y su incidencia en la gestión logística en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. *Ciencia y Desarrollo*(17). Obtenido de <https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/cyd/article/view/417>
- Granillo, A., & Balladares, P. (2021). *Plan logístico basado en el modelo Kaizen para mejorar la competitividad de las empresas exportadoras de banano en la ciudad de Machala en el año 2021*. Tesis de, Universidad Técnica de Machala, Machala. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/19151/1/Trabajo_Titulacion_317.pdf
- Izquierdo, J., Jiménez, R., Castro, G., & Ramos, E. (16 de Marzo de 2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022: una revisión sistemática. *Avances*, 25(2), 271-291. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, de <https://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/764/2091>
- Jacobo, R. (2023). *La Gestión Logística y su Influencia en la Calidad del Proceso de Ensamblaje de la Lámina Térmica de la Empresa P&R World Services SAC*

Surco– Lima, Perú Año 2021. Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma, Lima. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/6335/T030_70351671_T%20%20%20Jacob%20Beretta%20Renzo%20Toma%cc%81s%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Johao , H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. Obtenido de <http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/147>

Maradiegue, F. (12 de abril de 2019). *Aportes de la innovación logística a la competitividad de las empresas peruanas*. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/aportes-de-la-innovacion-logistica-a-la-competitividad-de-las-empresas-peruanas>

Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (Diciembre de 2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*(129), 7-27. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf

Mora, L. (2023). *Gestión Logística Integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento* (3 ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FrquEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR21&dq=gesti%C3%B3n+log%C3%ADstica&ots=i0NHtRxSt_&sig=QnR6N25h2WEHhavOPAHZL6gcayo#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20log%C3%ADstica&f=false

Morales, J. (2022). *La gestión logística y competitividad en Verdeflor S.A.C, Huaral, 2022*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 17 de mayo de 2023, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97031/Morales_MJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Morales, J. (2022). *La gestión logística y competitividad en Verdeflor S.A.C, Huaral, 2022*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el

15 de Mayo de 2023, de
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97031/Morales_MJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Murillo, K. (2021). *La gestión logística y la competitividad en las empresas ferreteras de la provincia de Tungurahua*. Tesis magistral, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32118/1/10%20ADE.pdf>

Paricahua, H. (30 de Junio de 2022). Gestión Logística y su relación con la rentabilidad de empresas constructoras en la provincia de San Román, Puno. *QUIPUKAMAYOC*, 30(62), 67-75. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de
<http://www.scielo.org.pe/pdf/quipu/v30n62/1609-8196-quipu-30-62-67.pdf>

Ramírez, F., Madriz, D., Bravo, A., Ugueto, M., & Sierra, M. (24 de Abril de 2020). La gestión logística en las microempresas manufactureras del Estado Táchira, Venezuela. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(2), 8-15. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, de
<https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1617/1809>

Rodríguez, E., Castillo, M., Santos, A., & Villanueva, M. (28 de Junio de 2022). Incidencia del control interno (COSO-ERM) en la gestión logística de una empresa comercial. *ÑEQUE. Revista de Investigación en Ciencias Administrativas Sociales*, 5(12), 435-448. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de <https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/104/317>

Romero, D., Pertuz, V., & Orozco, E. (octubre de 2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información tecnológica*, 31(5). Obtenido de
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000500021&script=sci_arttext&tlng=en

Rueda, G., Gonzáles, J., & Luzardo, M. (2022). *Factores determinantes de la competitividad y sostenibilidad de las empresas del sector agrícola en Santander* (1 ed.). Santander, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, de
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/10056/factores%20determinantes.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Santistevan, K., Domínguez, J., & García, I. (13 de Febrero de 2023). Análisis de la competitividad del turismo comunitario y su impacto económico en la parroquia rural Pedro Pablo Gómez. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 1310-1325. Recuperado el 16 de Mayo de 2023, de <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5246/12823#>
- Zambrano, A., & Peña, I. (2021). Factores determinantes de competitividad de las Pymes del sector de minas y canteras de la provincia de Manabí. *In Crescendo*, 12(1), 87-102 . Obtenido de <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2299/1611>
- Zuleta, G. (2022). *Logística y competitividad de la compañía Prilabsa del Cantón La Libertad, año 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península De Santa Elena, La Libertad . Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8777/4/UPSE-TAE-2022-0098.pdf>
- Zuluaga, A., Cano, J., & Montoya, M. (Junio de 2018). Gestión logística en el sector textil-confección en Colombia: retos y oportunidades de mejora para la competitividad. *Clío América*, 12(23), 98-108. Recuperado el 15 de Mayo de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6991986>

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la gestión logística y la competitividad de los trabajadores Fundo Los Paltos S.A.C., Caylam-Huacatambo, Áncash. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

ITEM	1	2	3	4	5
GESTIÓN LOGÍSTICA					
DIMENSIÓN 01					
1. La gerencia motiva al personal a comprometerse con los objetivos en un plazo determinado para su ejecución.					
2. Se establecen planes de contingencia para contrarrestar inconvenientes no planificados.					
3. Los métodos que se ejecuta permiten la entrega a tiempo de los productos.					
DIMENSIÓN 02					
4. Existe una clara definición de responsabilidades en las diferentes jerarquías.					
5. Se realiza puntualmente los pedidos de materiales para la producción.					
6. Estima que las decisiones de la compra y entrega de productos es efectiva.					
DIMENSIÓN 03					
7. El personal distribuye eficientemente el ingreso y salida de la mercancía.					
8. El personal controla efectivamente el control de los productos.					
9. La empresa cuenta con un programa de capacitación para el personal de acuerdo a sus características.					
COMPETITIVIDAD					
DIMENSIÓN 01					
10. La empresa emplea estrategias para mantener la fidelidad de sus clientes fijos.					
11. Los costos ofrecidos por la empresa son competitivos.					
12. Considera que los productos ofrecidos por la empresa satisfacen a sus clientes.					
DIMENSIÓN 02					
13. La cantidad de barreras de ingreso y salida ha perjudicado la expansión de la empresa frente a sus competidores.					
14. Considera adecuadas las estrategias de la empresa para ganar más cuota del mercado.					
15. Considera efectivas las estrategias empleadas por la empresa para expandirse en el mercado.					
16. El incremento de la competencia ha reducido la participación de la empresa en el mercado.					
DIMENSIÓN 03					
17. Existe una fuerte rivalidad en el mercado					
18. La empresa se preocupa por diversificar sus productos a fin de diferenciarse de la competencia.					

19. La competencia ha impactado fuertemente en la empresa.					
DIMENSIÓN 04					
20. La empresa busca constantemente optimizar la calidad de sus productos para mejorar su participación en el mercado.					
21. La empresa sabe gestionar la presión de costos.					
22. Los productos y servicios sustitutos han debilitado la participación del mercado.					
DIMENSIÓN 05					
23. La empresa emplea diferentes estrategias con sus proveedores para tener la mejor calidad en su producto.					
24. La empresa siempre está en búsqueda de nuevos proveedores.					

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

		f	%
Genero	Masculino	34	32.7%
	Femenino	70	67.3%
Edad	Entre 18 años a 24 años	20	19.2%
	Entre 25 años a 31 años	54	51.9%
	Entre 32 años a 45 años	22	21.2%
	Más de 45 años	8	7.7%

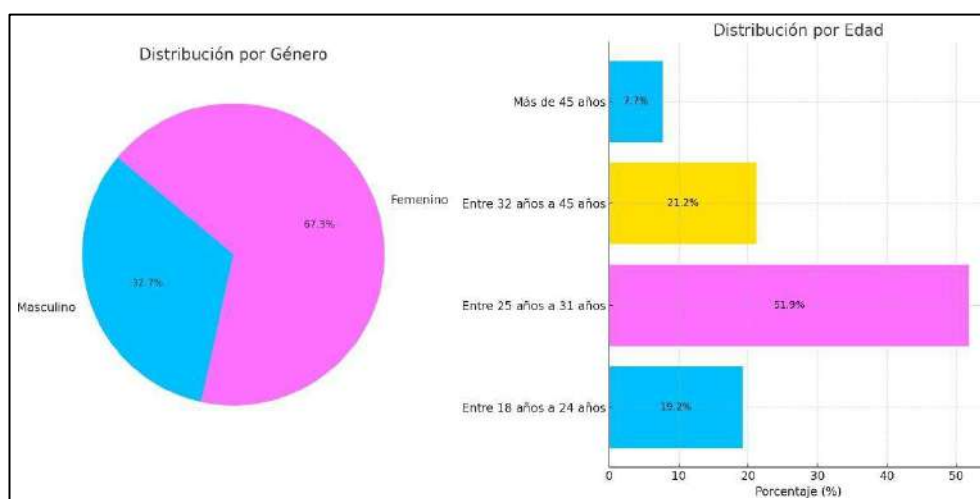


Figura: Datos Generales

La Tabla de datos generales presenta un resumen de la distribución de los encuestados en función de su género y grupo etario en el Fundo Los Paltos S.A.C. En cuanto al género, se aprecia que el 67,3% de los encuestados son mujeres, mientras que el 32.7% son hombres, lo que indica una mayor participación femenina en el estudio. En lo que respecta a la edad, la mayoría de los encuestados, un 51.9%, se ubica en el rango de 25 a 31 años, seguido por un 21.2% que se encuentra entre 32 y 45 años. El grupo de edad avanzada, que oscila entre 18 y 24 años, representa el 19.2% de los encuestados, mientras que solo un 7.7% tiene una edad superior a 45 años.

ANEXO N°03 - VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Validez de la Gestión logística

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.863
	Aprox. Chi-cuadrado	228.572
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	36
	Sig.	0.000

Validez de la Competitividad

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.817
	Aprox. Chi-cuadrado	460.775
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	105
	Sig.	0.000

Confiabilidad de la Gestión Logística

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.911	9

Confiabilidad de la competitividad

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.931	15

ANEXO N°04 – DATA DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24
4	2	3	4	5	5	4	4	2	2	3	5	3	1	2	3	4	4	5	5	4	4	5	2
4	4	3	3	3	3	2	2	4	3	1	1	1	5	4	5	2	4	4	3	5	4	2	5
5	4	3	2	3	1	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	3	3	2	3	5	4	5
1	4	3	3	1	1	1	3	3	3	2	1	1	5	3	3	4	3	2	2	2	3	4	2
3	5	3	3	5	5	5	3	4	3	4	5	5	4	5	3	5	3	3	5	5	5	3	4
2	1	3	2	4	4	3	3	3	3	4	5	4	2	5	2	1	3	2	4	4	3	3	3
2	2	3	3	4	4	4	3	1	2	3	3	5	4	5	2	2	3	3	4	4	4	3	1
3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3
2	5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	1	2	2	3	2	5	3	4	4	3	4	4	4
1	1	3	1	3	1	5	2	1	4	3	2	2	2	3	1	1	3	1	3	1	5	2	1
4	5	3	1	2	2	2	3	3	3	3	4	2	1	1	4	5	3	1	2	2	2	3	3
3	2	3	3	1	1	1	3	4	3	3	5	2	3	4	3	2	3	3	1	1	1	3	4
4	2	3	3	2	3	1	3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3	2	3	1	3	4
1	5	3	2	3	1	5	3	3	4	4	5	5	1	5	1	5	3	2	3	1	5	3	3
4	1	3	4	3	5	1	3	1	4	1	5	4	4	2	4	1	3	4	3	5	1	3	1
2	3	3	3	5	4	5	5	1	2	3	5	3	5	4	2	3	3	3	5	4	5	5	1
4	4	3	3	5	4	2	4	2	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	5	4	2	4	2
5	4	3	4	4	4	4	4	2	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	2
4	2	3	2	4	5	3	2	2	4	2	3	2	4	5	4	2	3	2	4	5	3	2	2
4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4
3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4
1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5

ANEXO N°05 – BASE DE DATOS

Genero	Edad	GESTIÓN LOGÍSTICA	Planeamiento estratégico	Compromiso de la dirección.	Servicios atendidos.	Métodos a realizar	Planeamiento táctico	Definir responsabilidades.	Disposición de recursos.	Toma de decisiones.	Planeamiento Operativo	Cantidad de mercancía.	Capacidades.	Capacitación de operarios.
2	4	3	3	1	4	5	4	5	5	3	1	1	1	1
1	4	4	3	4	2	4	4	3	4	5	4	4	4	3
1	3	3	3	2	4	2	4	5	4	4	2	3	1	3
1	3	4	3	1	3	5	4	3	5	5	4	5	3	5
1	3	2	3	3	1	4	2	1	2	2	2	1	1	4
2	3	3	2	1	2	4	3	2	5	3	4	5	5	3
2	3	3	2	4	1	1	3	3	3	3	3	5	2	2
1	3	2	2	2	2	2	3	4	2	4	1	1	1	1
1	3	3	3	1	5	2	3	2	4	4	3	1	5	4
1	3	3	3	4	1	5	3	3	1	4	4	5	5	3
2	3	3	2	3	2	2	4	5	4	3	2	4	2	1
2	3	2	2	1	2	3	2	1	1	3	2	1	5	1
2	3	3	5	5	5	5	2	2	3	2	3	2	3	3
2	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
2	2	3	3	4	1	4	4	5	4	2	3	1	3	5
2	2	4	4	4	3	5	4	5	3	5	2	1	3	3
2	2	3	2	4	2	1	3	3	4	2	4	4	4	4
1	2	3	3	1	5	2	1	2	1	1	4	3	5	5
1	2	2	3	5	1	2	2	3	3	1	2	5	1	1
2	2	2	3	3	1	4	1	1	1	1	4	2	5	4
2	2	3	4	3	5	4	2	4	1	1	2	3	1	1
2	2	4	5	5	4	5	3	1	5	4	3	1	4	4
2	2	3	2	2	1	2	4	4	3	4	3	2	3	5
2	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	1	2	3
2	2	3	2	3	1	3	3	2	3	3	4	4	4	4
2	2	3	3	4	3	1	3	2	2	5	5	4	5	5
2	2	3	4	3	5	5	3	2	4	4	3	4	2	2
2	2	3	4	4	2	5	3	1	5	3	3	4	3	1
2	2	3	3	2	4	2	4	4	3	5	4	1	5	5
2	2	3	4	4	3	4	3	4	1	3	3	2	2	4

2	2	3	3	3	5	1	3	2	3	4	4	2	5	4
2	2	4	5	5	5	4	4	3	4	5	3	5	3	1
1	1	3	1	1	1	2	3	4	2	3	4	4	2	5
1	1	2	2	4	1	1	2	1	3	1	3	2	3	4
1	2	4	4	5	4	3	3	3	5	2	3	1	4	5
1	2	3	2	4	1	1	3	3	4	2	3	2	3	4
2	2	4	3	2	5	3	4	4	5	3	4	2	5	4
2	2	3	4	4	2	5	2	1	4	1	2	1	1	4
1	2	4	4	3	5	5	3	2	2	4	4	5	4	4
1	2	3	3	2	3	5	3	3	1	4	3	3	1	4
1	2	3	3	5	1	3	2	1	2	4	3	4	3	3
2	1	3	2	2	3	2	4	4	3	4	3	5	1	2
2	2	3	4	5	1	5	2	1	3	2	4	4	4	3
2	1	4	4	3	5	4	4	5	5	2	3	2	2	4
2	1	3	2	2	2	1	4	2	5	4	4	5	3	4
2	1	3	2	2	2	2	4	4	5	2	4	2	5	4
2	1	3	4	3	5	4	2	1	1	4	3	3	4	1
2	1	3	3	1	4	5	2	2	1	4	3	5	3	2
1	1	3	3	3	2	4	3	3	4	2	4	4	4	5
1	1	3	3	5	4	1	3	5	4	1	3	5	4	1
2	1	3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2
2	1	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3
2	1	3	3	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5
2	1	4	4	5	5	1	4	5	5	1	4	5	5	1
2	1	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4
2	4	3	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4
2	4	2	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1
2	4	3	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5
2	4	2	2	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2	1
2	4	3	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1
2	4	2	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5
2	3	4	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5
2	3	3	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1
1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
1	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4
1	3	2	2	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1
1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4

2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
2	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
1	3	3	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	4
1	3	4	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5
1	3	3	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2
2	2	3	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2
2	2	3	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1
2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
2	2	2	2	1	4	2	2	1	4	2	2	1	4	2
2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
2	2	3	3	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5
2	2	3	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4
1	2	3	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4
1	2	4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5
2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3
2	2	3	3	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1
2	2	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3
2	2	4	4	1	5	5	4	1	5	5	4	1	5	5
2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	1	4	2	2	1	4	2	2	1	4
2	2	3	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1
2	2	4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5
2	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
2	2	3	3	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5
2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3
2	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2
2	2	4	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5
1	2	4	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2
1	2	3	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1
1	2	4	4	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	5
1	2	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4
2	2	3	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2
2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
1	1	3	3	5	4	1	3	5	4	1	3	5	4	1
1	2	4	4	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2
1	1	2	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1
2	1	3	3	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5

COMPETITIVIDAD	Poder de negociación de los clientes	Cli ent es fi jo s.	Presión de costos.	P re si ó n p or c al id a d.	Amenaza de nuevos competidores	Cantidad de barreras de ingreso y salida.	Cu ot a d el m er c a d o.	Expa nsión del m er c a d o.	Incremento de la competenci a.	R ival id a d e n t r e c o m p e t i d o r e s	Rivalidad.	Diversificación.	Im p a c t o d e l a c o m p e t e n c i a.	Amenaza de productos sustitutos	Participación en el mercado.	Presión de costos .	Productos y servicios sustitutos.	Poder de negociación con los proveedores	N iv el d e c al id a d d el p r o d u c t o.	Grado de dependencia con los proveedores.
3	2	1	1	3	4	4	4	5	3	3	5	4	1	4	5	2	4	3	3	2
4	3	3	3	2	5	3	5	5	5	3	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	1	5	1	1	1	1	1	2	1	2	4	3	4	2	4	4	5	2
3	3	3	1	4	3	1	4	2	3	3	5	3	2	2	2	3	1	4	5	2
3	2	1	4	2	4	4	5	1	4	2	3	1	2	3	5	2	2	4	5	3
3	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	1	5	1	5	5	4	5	4	3	5
3	3	4	4	2	3	4	3	1	4	3	5	1	4	2	2	1	4	4	5	2
2	3	4	1	3	3	3	2	4	3	2	2	1	2	3	1	2	5	2	3	1
3	4	3	5	3	3	2	5	2	2	2	2	1	3	4	5	3	5	3	1	4
3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	4
4	4	5	5	3	3	3	2	3	4	3	5	3	2	3	4	5	1	4	4	4
4	4	5	1	5	4	5	4	2	3	4	4	3	5	3	3	5	1	4	3	5
3	4	5	2	5	2	1	1	3	4	1	1	1	1	4	3	5	3	5	5	4
3	3	1	2	5	4	3	5	2	4	2	1	5	1	4	5	5	2	2	2	2
3	3	5	1	3	4	5	1	5	3	4	2	4	5	4	5	2	5	1	1	1
3	4	2	5	5	3	4	5	1	3	2	1	2	3	2	2	1	3	4	5	3
3	4	1	5	5	3	2	1	2	5	5	5	5	4	2	1	2	2	3	4	2
3	2	2	2	1	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	1	3	5	5	5
3	2	4	1	1	3	3	1	5	2	3	5	3	1	2	1	1	5	5	5	5
3	2	1	1	4	3	2	3	3	4	4	5	3	5	2	1	2	4	5	5	5
3	2	1	2	2	3	2	5	4	1	3	3	3	2	4	4	3	4	2	1	2
3	2	1	2	3	3	4	4	4	1	2	4	1	2	4	4	4	3	3	2	3
3	3	2	5	1	3	4	4	1	3	3	3	5	2	3	1	3	4	3	2	3

3	3	3	4	3	3	1	1	5	4	3	3	4	3	5	5	5	5	2	2	1
3	3	4	1	5	2	4	1	1	3	5	5	4	5	2	2	2	1	4	3	4
3	4	4	4	4	3	2	1	4	4	3	2	4	4	4	3	3	5	3	4	2
3	2	1	3	3	3	1	1	5	4	2	4	1	2	2	2	2	3	3	1	5
3	2	1	2	3	3	4	3	4	2	3	1	2	5	3	1	4	4	3	4	2
3	2	3	3	1	3	3	2	3	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	1	2	3	4	3	1	5	5	5
4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	3	4	2
3	3	4	1	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2	4	1	2	4	5	2
3	3	2	4	2	3	1	3	5	3	3	1	4	5	4	5	5	1	5	5	4
2	3	5	1	3	3	1	4	2	4	3	4	1	3	2	1	4	2	1	1	1
3	3	1	3	4	4	5	3	4	3	3	5	4	1	2	4	1	2	2	2	2
3	5	4	5	5	3	1	1	5	5	3	4	3	3	3	2	5	3	2	1	2
3	3	1	3	5	4	2	5	2	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
3	4	3	3	5	3	1	5	4	3	3	3	2	4	3	5	4	1	3	1	5
3	3	2	4	4	3	1	4	1	4	4	3	5	3	2	1	1	3	5	5	4
3	3	4	1	3	4	3	5	2	5	2	1	1	3	3	3	4	2	5	5	4
2	4	4	3	5	2	2	1	1	3	2	1	1	5	2	5	1	1	2	1	2
4	4	5	4	2	4	5	2	4	4	3	3	1	4	4	5	2	4	4	4	4
3	3	5	1	2	4	3	2	4	5	2	4	2	1	3	4	2	2	2	2	2
3	4	3	4	4	2	5	1	1	2	3	2	1	5	4	4	4	4	4	4	3
3	3	5	2	3	3	4	1	5	1	1	1	2	1	3	5	1	2	5	5	4
3	4	5	3	4	3	4	1	3	5	2	2	3	2	4	4	5	3	4	5	2
4	5	5	5	5	4	4	2	5	4	3	5	3	1	2	3	1	1	5	5	4
3	3	3	1	5	2	1	2	5	1	4	4	3	5	4	5	3	5	2	1	3
3	4	5	5	1	4	5	3	4	5	3	3	4	2	3	4	2	3	3	1	5
4	3	5	4	1	4	5	5	4	1	3	5	4	1	3	5	4	1	5	5	4
3	3	4	2	2	3	4	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2
3	3	2	5	3	3	2	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	4	2	5
2	3	1	2	5	2	1	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5	2	1	2
4	4	5	5	1	4	5	5	5	1	4	5	5	1	4	5	5	1	5	5	5
3	3	2	3	4	3	2	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3
3	3	1	5	4	3	1	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5
2	2	1	5	1	2	1	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1	3	1	5
3	3	4	1	5	4	4	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1
3	2	4	2	1	3	4	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2	1	3	4	2
3	3	4	3	1	3	4	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	4	4	3

2	2	1	1	5	2	1	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	1	1	1
4	4	2	5	5	4	2	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5
3	3	4	3	1	3	4	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	4	4	3
1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3
2	2	1	5	1	2	1	1	5	1	2	1	5	1	2	1	5	1	3	1	5
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1
3	3	5	1	4	4	5	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1
4	4	2	5	5	4	2	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5	5	4	2	5
3	3	5	2	2	4	5	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	4	5	2
3	3	3	5	2	3	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	4	3	5
3	3	3	5	1	3	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	4	3	5
3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
2	2	1	4	2	2	1	1	4	2	2	1	4	2	2	1	4	2	3	1	4
3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
2	3	1	2	5	2	1	1	2	5	3	1	2	5	3	1	2	5	2	1	2
3	3	1	5	4	3	1	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5
3	3	3	1	4	3	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	2	3	1
3	4	2	4	5	3	2	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	3	2	4
2	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1
4	3	4	5	1	4	4	4	5	1	3	4	5	1	3	4	5	1	5	4	5
3	3	5	1	3	4	5	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1	3	3	5	1
3	4	1	5	5	3	1	1	5	5	4	1	5	5	4	1	5	5	3	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	1	4	2	2	2	1	4	2	2	1	4	2	2	1	4	2	2	1
3	3	2	5	1	3	2	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	4	2	5
3	4	2	4	5	3	2	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	3	2	4
4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4
3	3	1	4	5	3	1	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4	5	3	1	4
2	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1
2	2	4	1	2	3	4	4	1	2	2	4	1	2	2	4	1	2	3	4	1
4	4	4	2	5	4	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	3	4	2
4	4	4	5	2	4	4	4	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2	5	4	5
3	3	2	5	1	3	2	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	4	2	5
4	4	3	3	5	4	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	5	3	3	3

4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3
3	3	5	1	2	3	5	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1
3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
4	3	5	4	1	4	5	5	4	1	3	5	4	1	3	5	4	1	5	5	4
4	4	5	5	2	4	5	5	5	2	4	5	5	2	4	5	5	2	5	5	5
3	2	3	3	1	3	3	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	1	3	3	3
3	3	1	3	5	3	1	1	3	5	3	1	3	5	3	1	3	5	2	1	3