



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TEMA:

**Optimización del Proceso de Logística y Distribución en un
Auto Servicio minorista y mayorista: Caso Confitería Don
Hernán.**

AUTORAS:

Luo Liu, Manling Alicia

Robalino Cevallos, Melanie Belén

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Comercio Exterior**

TUTORA:

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna Mgs.

Guayaquil, Ecuador

A los 5 días del mes de febrero del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Luo Liu, Manling Alicia y Robalino Cevallos, Melanie Belén**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior**.

TUTOR

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Knezevich Pilay Teresa Susana, Ph.D

Guayaquil, a los 5 días del mes de febrero del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Luo Liu, Manling Alicia

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Optimización del Proceso de Logística y Distribución en un Auto Servicio minorista y mayorista: Caso Confitería Don Hernán**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 5 días del mes de febrero del 2024

LA AUTORA:

f. _____

Luo Liu, Manling Alicia



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Robalino Cevallos, Melanie Belén

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Optimización del Proceso de Logística y Distribución en un Auto Servicio minorista y mayorista: Caso Confitería Don Hernán**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 5 días del mes de febrero del 2024

LA AUTORA:

f. _____

Robalino Cevallos, Melanie Belén



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

AUTORIZACIÓN

Yo, Luo Liu, Manling Alicia

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Optimización del Proceso de Logística y Distribución en un Auto Servicio minorista y mayorista: Caso Confitería Don Hernán** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 5 días del mes de febrero del 2024

LA AUTORA:

Luo Liu, Manling Alicia



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

AUTORIZACIÓN

Yo, Robalino Cevallos, Melanie Belén

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Optimización del Proceso de Logística y Distribución en un Auto Servicio minorista y mayorista: Caso Confitería Don Hernán** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 5 días del mes de febrero del 2024

LA AUTORA:

Robalino Cevallos, Melanie Belén



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **Optimización del Proceso de Logística y Distribución en un Auto Servicio minorista y mayorista: Caso Confitería Don Hernán**, presentado por las estudiantes **Luo Liu, Manling Alicia y Robalino Cevallos, Melanie Belén**, fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 1 %, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

 INFORME DE ANÁLISIS
magister

luo.manling-
robalino.melanie

1%
Textos
sospechosos

 **< 1%** Similitudes
0% similitudes entre comillas (ignorado)
0% entre las fuentes mencionadas (ignorado)

 **1%** Idioma no reconocido

Nombre del documento: luo.manling-robalino.melanie.docx	Depositante: Andrea Johanna Rodríguez Bustos	Número de palabras: 20.769
ID del documento: bd4501690b8cd0bc7996df0178f960d10c4f6de1	Fecha de depósito: 22/1/2024	Número de caracteres: 138.402
Tamaño del documento original: 1,87 MB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 22/1/2024	

LA TUTORA

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna Mgs.

Agradecimiento

Agradezco a mis padres, mi esposo y mis hermanos su esfuerzo y su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios, sin ellos no sería nada y son mi principal motivación. Me han demostrado que con dedicación, paciencia y amor podemos seguir con el objetivo alcanzar mis metas.

Agradezco a Mi tutora, Ing Andrea Rodriguez, por haber aceptado por ser nuestras tutora y guía durante este trabajo de investigación, por su valiosa enseñanza y por su comprensión que nos brindó en todo momento.

Luo Liu, Manling A

Agradezco a Dios por demostrarme su amor durante todo este tiempo en mi carrera universitaria y hacer que todo esto sea posible.

Agradezco a mis padres por ser mi apoyo incondicional y mi fuente de inspiración. Por enseñarme con amor que con esfuerzo y dedicación podemos lograr nuestros sueños.

Agradezco a Mi tutora, Ing Andrea Rodriguez, por el tiempo dedicado para revisar el trabajo de investigación y siempre aportar todo su conocimiento para poder lograr un excelente trabajo.

Robalino Cevallos, Melanie Belén

Dedicatoria

Este proyecto está dedicada a mis padres, mi esposo y mis hermanos, ya que gracias a ellos he logrado concluir mi carrera, ellos siempre estuvieron a mi lado iluminándome, su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

Luo Liu, Manling Alicia

Este proyecto se lo dedicó a Dios por estar siempre presente y a mis padres e hermanos por siempre brindarme su apoyo y confianza en todo este tiempo

Robalino Cevallos, Melanie Belén



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Knezevich Pilay Teresa Susana, PhD.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Mónica Echeverría B., Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Ana Ulloa Armijos, PhD.

OPONENTE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
Antecedentes de la investigación	3
Planteamiento del problema	4
Formulación del problema	5
Preguntas Específicas	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Justificación	6
Delimitación	7
CAPÍTULO I.	8
MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIAL	8
1.1 Marco Teórico.....	8
1.1.1 Teorías Clásicas del Comercio Internacional	8
1.1.2 Teoría de la Logística y Distribución.....	12
1.1.3 Teoría de la Cadena de Abastecimiento	18
1.2 Marco Conceptual.....	20
1.2.1 Cadena de Suministro.....	20
1.2.2 Comercio Internacional	21
1.2.3 La gestión por procesos: concepto e importancia.....	22
1.2.4 Optimización de procesos	22
1.2.5 Manejo de la Tecnología	23
1.3 Marco Referencial.....	24
1.3.1 Caso CARGOPESCA.....	24
1.3.2 Caso Empresa Comercializadora de Gas Licuado de Petróleo	25
CAPÍTULO II.	27
METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	27
2.1 Diseño de investigación	27
2.2 Tipo de estudio	27
2.3 Enfoque	27
2.4 Población y Muestra.....	28

2.5	Técnicas para la recolección y análisis de datos	28
2.6	Procedimiento de investigación.....	28
2.7	Análisis de los resultados.....	29
2.7.1	Situación Actual del proceso de logística y distribución de Confitería Don Hernán	29
2.7.2	Entrevistas a expertos.....	32
CAPÍTULO III.		39
ANÁLISIS DEL ENTORNO		39
3.1	Análisis PEST	39
3.1.1	Político/Legal	39
3.1.2	Económico	40
3.1.3	Social	42
3.1.4	Tecnológico – Ecológico	42
3.2	Análisis de Cinco Fuerzas de Porter	43
3.2.1	Rivalidad entre Competidores Existentes	43
3.2.2	Poder de Negociación de los Proveedores:.....	44
3.2.3	Poder de Negociación de los Clientes:.....	44
3.2.4	Amenaza de Productos Sustitutos:	45
3.2.5	Amenaza de Nuevos Competidores:	45
3.2.6	Diagnóstico	46
3.3	Análisis FODA.....	46
3.3.1	Descripción de factores internos y externos	46
3.3.2	Debilidades	47
3.3.3	Análisis Estratégico CAME.....	48
CAPÍTULO IV.....		51
LA EMPRESA Y CARACTERIZACIÓN DE LA PROPUESTA		51
4.1	Descripción del Negocio	51
4.1.1	Historia.....	51
4.1.2	Misión, Visión y Objetivos	52
4.1.3	Valores de la empresa	53
4.1.4	Cultura Organizacional.....	53
4.1.5	Productos y Servicios.....	54
4.1.6	Organigrama	56

4.2	Caracterización de la propuesta.....	57
4.2.1	Objetivo.....	57
4.2.2	Metas	57
4.2.3	Pertinencia	57
4.2.4	Plan de Acción General.....	58
4.2.5	Fase 4: Monitoreo continuo, evaluación y ajustes	63
4.2.6	Propuesta del proceso optimizado	63
	CONCLUSIONES.....	66
	RECOMENDACIONES	68
	REFERENCIAS.....	69
	APÉNDICES	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Resumen del Análisis del Entorno</i>	43
Tabla 2. Características de los productos que comercializa el negocio	54
Tabla 3 <i>Plan de Acción para la optimización del proceso de logística y distribución</i>	58
Tabla 4 <i>Métricas para evaluar el proceso de logística y distribución</i>	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Explicaciones para la exportación de productos.....	11
Figura 2. Principios de la Logística	13
Figura 3. El transporte en la logística.....	15
Figura 4. Gestión de Cadena de Suministro.....	19
Figura 5. Actividades para coordinar en la Cadena de Suministro	20
Figura 6 Variación de la inflación en Ecuador	41
Figura 7 Variación del riesgo país en Ecuador.....	41
Figura 8 Evolución de tasa de empleo, desempleo y pobreza, período 2019 - 2021	42
Figura 9. Fachada de Confitería Don Hernán.....	52
Figura 10. Combos o productos armados de Confitería Don Hernán	56
Figura 11. Organigrama de Confitería Don Hernán.....	56
Figura 12. Propuesta de diagrama del proceso de logística y distribución optimizado	65

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A. Cuestionario de entrevistas para optimización del proceso logístico en Confitería Don Hernán	75
Apéndice B. <i>Transcripción de entrevistas</i>	76
Apéndice C. <i>RUC de Confitería Don Hernán</i>	83

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar una propuesta de optimización del proceso de logística y distribución de un Auto Servicio minorista y mayorista: Caso Confitería Don Hernán, período 2022 – 2023. En este sentido, se evidenciaron problemáticas importantes en su proceso logístico. El estudio reveló que, aunque el sistema SISCO les proporciona información sobre el stock de productos, sirve más como un registro contable, porque no es capaz de hacer un pronóstico, proyección o dar un dato más contundente que ayude a tomar decisiones más acertadas acerca de la rotación del inventario. De ahí que en la propuesta, un tema que se consideró fue el monitoreo constante del desempeño logístico, respaldado por indicadores clave, permitirá evaluar el impacto de las mejoras y realizar ajustes según sea necesario. A partir de la propuesta se espera abordar las debilidades identificadas, estableciendo una base para una transformación integral y sostenible del proceso logístico para optimizar la eficiencia y promover el crecimiento efectivo de Confitería Don Hernán en el competitivo mercado de confites.

Palabras Claves:

Logística y Distribución, Cadena de Abastecimiento, Gestión de Inventario, Optimización de procesos, Confites.

ABSTRACT

The objective of this work was to design a proposal for the optimization of the logistics and distribution process of a retail and wholesale Self-Service: Confectionery Don Hernán Case, period 2022 - 2023. In this sense, important problems in its logistic process were evidenced. The study revealed that, although the SISCOM system provides them with information on the stock of products, it serves more as an accounting record, because it is not able to make a forecast, projection or give a more forceful data to help make better decisions about inventory turnover. Hence, in the proposal, a topic that was considered was the constant monitoring of logistics performance, supported by key indicators, will allow to evaluate the impact of improvements and make adjustments as needed. The proposal is expected to address the weaknesses identified, establishing a basis for a comprehensive and sustainable transformation of the logistics process to optimize efficiency and promote the effective growth of Confitería Don Hernán in the competitive confectionery market.

Keywords:

Logistics and Distribution, Supply Chain, Inventory Management, Process Optimization, Confectionery.

INTRODUCCIÓN

En la última década, el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha revolucionado la manera en que las compañías operan en el mercado y cierran sus negocios (Gavilanes et al., 2022), debido a que traen consigo diversas ventajas como el fortalecimiento de las relaciones comerciales con sus clientes, a través de plataformas digitales como redes sociales, aplicaciones móviles y el uso de comercio electrónico (Kelly et al., 2020).

Precisamente, el sector comercial es uno de los más dinámicos en este aspecto y quien se ve más favorecido de las bondades que ofrecen las TIC (Olearte Moure y Asociados, 2021). En Ecuador, existen alrededor de 863 mil empresas activas, de las cuales el 34.2% se dedica al comercio al por mayor y menor de todo tipo de bienes y, además, otro dato interesante es que el 93.9% de estos establecimientos son microempresas (INEC, 2021).

Sin embargo, para entender con mayor detalle la problemática que enfrentan algunas empresas del sector comercial, se analiza el caso de Confitería Don Hernán, un negocio guayaquileño que está presentando problemáticas en su proceso de logística y distribución, debido a ciertas restricciones que limitan la importación de juguetes de licencias especiales, y ante lo cual, deben buscar otras alternativas para mantenerse vigente en un mercado cada vez más competitivo.

En este contexto, la presente investigación surge con miras a optimizar el proceso de logística y distribución de la compañía en mención, a fin de reducir costos y generar una ventaja competitiva que le ayude a mantener una buena posición en el mercado (Arellano, 2017). De esta forma, para abordar con mayores detalles estos aspectos, la investigación se divide en cuatro capítulos.

El primer capítulo presenta el problema de investigación, así como sus causas y posibles efectos. El segundo capítulo describe los fundamentos teóricos de esta investigación, a partir de la definición de sus variables. El tercer capítulo muestra la metodología y el análisis de los resultados. Finalmente, en el cuarto capítulo se formulan unas estrategias a modo de

propuesta para la optimización del proceso logístico de Confitería Don Hernán.

Antecedentes de la investigación

Confitería Don Hernán es una empresa familiar dedicada a la venta y alquiler de artículos para fiestas que ha desempeñado un papel importante en la industria de la distribución de artículos de fiesta, confitería y juguetes en la ciudad de Guayaquil. Su misión es ofrecer productos y servicios de alta calidad, lo que se ha convertido en un aspecto vital que afianza su compromiso y seriedad a lo largo de su trayectoria. No obstante, con base en la visión de convertirse en líderes en esta industria para el año 2025, sus directivos reconocen la necesidad de adaptarse a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

Para esto, hay que tener claro que la gestión eficiente de su cadena de suministro se ha convertido en un aspecto crítico para Confitería Don Hernán, dado el volumen significativo de inventario que maneja. Los procesos a lo largo de su cadena de suministro, desde la adquisición de mercadería hasta la entrega al consumidor final, son esenciales para lograr costos de venta más accesibles y, en última instancia, ventajas competitivas en el mercado (Jacobs y Chase, 2021). La satisfacción de las necesidades de los clientes se basa en factores clave, como la calidad del producto, el tiempo de expiración, la entrega puntual y la disponibilidad de mercadería.

De ahí que, la gestión de la cadena de suministro, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYME), por lo general se pasa por alto, debido a recursos limitados de capital, estructuras organizacionales simplificadas y la falta de capacitación de su personal (Peña y Vega, 2018). Estas deficiencias a lo largo de la cadena de suministro pueden generar inconsistencias entre los reportes contables y las existencias físicas en la bodega, lo que se traduce en problemas en la gestión de inventarios, y a futuro podría tener un impacto negativo en la rotación de inventario, la liquidez y la rentabilidad de la empresa.

En este contexto, es importante destacar que la optimización del proceso de logística y distribución de Confitería Don Hernán no solo

beneficiará a la empresa, sino que también contribuirá al fortalecimiento de la industria de distribución de artículos de fiesta y juguetes en Guayaquil, generando un impacto positivo en la economía local.

Planteamiento del problema

Uno de los puntos débiles de la industria radica en las restricciones que tienen ciertos importadores, como Confitería Don Hernán, al momento de comercializar productos con licencias y patentes de marcas como Disney, Marvel y afines, porque le resta competitividad en el mercado, dado que los consumidores buscan estas marcas que están a la moda, pero sólo pueden conseguirse en establecimientos oficiales, generando una competencia desigual.

Por tal razón, la presente investigación se enfoca en analizar las dificultades que enfrentan los pequeños importadores de juguetes en Ecuador, destacando el caso particular de Confitería Don Hernán. Esta problemática surge en respuesta a significativos cambios en la estructura de consumo del país, impulsados por medidas gubernamentales que favorecen los productos nacionales (Quiñónez y Quiñónez, 2021). Políticas que han generado un escenario donde los importadores se ven obligados a competir con productos locales para fortalecer la economía nacional.

Además, la imposición de restricciones en las licencias de importación, particularmente en juguetes con licencias oficiales de marcas como Disney o Marvel, representa un obstáculo significativo para los pequeños importadores (Guevara, 2021), entre ellos, Confitería Don Hernán. Esta limitación no solo afecta su capacidad para ofrecer una variedad de productos atractivos para los consumidores, sino que también plantea interrogantes sobre la equidad en la competencia frente a corporaciones con licencias exclusivas.

Vale destacar que la industria de juguetes en Ecuador, conformada principalmente por artesanos y pequeñas y medianas empresas, desempeña un papel crucial en la economía popular y solidaria, brindando empleo a aproximadamente 3.000 personas (García, 2015). No obstante, la competencia con grandes mercados internacionales, en especial con China, genera un obstáculo que debe ser contrarrestado con otras alternativas.

De esta manera, en esta investigación se intenta abordar una mejora en el proceso de logística y distribución de la compañía objeto de estudio (Servera-Francés, 2010), para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado chino en términos de variedad y precios competitivos (Londoño-Patiño, 2020), la decisión de importar desde este país enfrenta desafíos en términos de calidad, innovación y capacidad para competir con los productos nacionales (González et al., 2014). En este contexto, se pretenden desarrollar estrategias creativas y soluciones que podrían allanar el camino para los importadores y fortalecer la industria nacional de juguetes.

Formulación del problema

¿De qué manera la optimización del proceso de logística y distribución puede favorecer a un auto servicio minorista y mayorista, como Confitería Don Hernán?

Preguntas Específicas

- ¿Qué teorías se relacionan con la gestión de la cadena de suministro y el proceso de logística y distribución en empresas del sector comercial?
- ¿Qué metodología es conveniente para diagnosticar la situación del proceso de logística y distribución en Confitería Don Hernán?
- ¿Qué estrategias deben utilizarse para optimizar el proceso de logística y distribución en Confitería Don Hernán?

Objetivo General

Diseñar una propuesta de optimización del proceso de logística y distribución de un Auto Servicio minorista y mayorista: Caso Confitería Don Hernán, período 2022 – 2023.

Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de la cadena de suministro y el proceso de logística y distribución en empresas del sector comercial minorista y mayorista.

- Determinar la metodología adecuada para el diagnóstico de la situación actual del proceso de logística y distribución de Confitería Don Hernán para la identificación de áreas de mejoras.
- Analizar los factores del entorno que tienen mayor influencia en los resultados de Confitería Don Hernán.
- Caracterizar los aspectos más relevantes de la empresa Confitería Don Hernán.
- Formular estrategias que ayuden a la optimización del proceso de logística y distribución de Confitería Don Hernán.

Justificación

La investigación se justifica porque la optimización del proceso de logística y distribución para pequeños importadores, como el caso de la Confitería Don Hernán, podría significar una estrategia que mejore su competitividad, permitiéndole abordar eficientemente los cambios en la estructura de consumo y satisfacer las demandas del mercado (Carro y González, 2016).

Al optimizar la logística y distribución, la empresa puede cumplir con los requisitos de producción local, contribuyendo a fortalecer la economía nacional y manteniendo su posición en el mercado de juguetes, y artículos complementarios de las fiestas como confites, piñatas, platos, vasos y cubiertos desechables, entre otros.

Por otro lado, la exclusividad de licencias afecta desproporcionadamente a los pequeños importadores, y la optimización de la logística se percibe como una vía para superar estas barreras (López, 2020), permitiendo a empresas como Confitería Don Hernán diversificar su oferta y competir en igualdad de condiciones.

Por ejemplo, esto puede lograrse impulsando la eficacia en la gestión logística, lo que a su vez reduce costos, mejora los tiempos de entrega y minimiza impactos ambientales, elementos esenciales para la sostenibilidad de la empresa en un mercado dinámico. De esta forma, al destacar la

importancia de la optimización logística, se fomenta la innovación y la adaptabilidad, elementos cruciales para el crecimiento sostenible del sector en el contexto actual de cambios económicos y políticos (Báscones, 2021).

De esta forma, los beneficiarios serían tanto la Confitería Don Hernán, como sus clientes, dado que éstos se beneficiarían de una mayor disponibilidad de productos a precios más competitivos. Además, experimentarían entregas más rápidas y un servicio más eficiente, lo que mejoraría su experiencia de compra.

Delimitación

Esta investigación contempla la recopilación de datos en el período 2022 - 2023, enfocándose en aquellas actividades que requieren ser fortalecidas para la optimización del proceso de logística y distribución en Confitería Don Hernán durante este lapso. Desde una perspectiva teórica, se relaciona con la Teoría de la Cadena de Abastecimiento o Suministro, proporcionando un fundamento conceptual para la comprensión y análisis de las estrategias logísticas que pudieran emplearse en esta empresa.

En cuanto a la delimitación espacial, el estudio se realiza específicamente en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, considerando los factores del entorno que pudieran incidir en sus resultados. Finalmente, desde la delimitación conceptual, la investigación implica la optimización del proceso de logística y distribución de un auto servicio minorista y mayorista, tomando como caso de estudio la Confitería Don Hernán.

Limitaciones:

Las restricciones económicas pueden afectar la capacidad de realizar un análisis exhaustivo o implementar ciertas recomendaciones derivadas de los hallazgos. Además, las inversiones significativas requeridas en tecnología, capacitación del personal o gestión de procesos pueden limitar la aplicabilidad inmediata de algunas propuestas de optimización.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIAL

1.1 Marco Teórico

El marco teórico comprende un conjunto de teorías que se relacionan con las variables de investigación, en este caso corresponde a teorías clásicas del comercio internacional, logística y distribución y la cadena de abastecimiento, el propósito es tener claridad de las temáticas a tratar al momento de diseñar una propuesta que optimice los procesos de logística de la empresa objeto de estudio.

1.1.1 Teorías Clásicas del Comercio Internacional

En esta sección se abordan las Teorías Clásicas del Comercio Internacional porque analizan la dinámica generada entre los países durante el intercambio de bienes y servicios, a fin de comprender las ventajas que pueden obtenerse y respaldar la ejecución de acuerdos comerciales que promuevan una economía de libre mercado, pero también bajo el principio de comercio justo.

Dentro de las Teorías Clásicas del Comercio Internacional, se desglosan conceptos como la ventaja comparativa, ventaja competitiva, modelo de dotación de factores, base-exportación, relaciones internacionales de precios y política comercial del Ecuador. A continuación, se presenta una descripción de las teorías más reconocidas en este campo.

1.1.1.1 Teoría de la Ventaja Comparativa (David Ricardo)

La teoría de la ventaja comparativa, propuesta por el economista inglés David Ricardo, es considerada fundamental en la economía mundial, porque establece la base para comprender los conceptos aplicados al intercambio comercial y al libre comercio entre países. Ricardo enfoca su teoría en el intercambio, argumentando que los países deben conocer a fondo sus industrias actuales y potenciales para identificar los bienes que pueden producir a costos bajos y los bienes que pueden importar para su producción

potencial. Según Ricardo, la mano de obra es el factor más influyente en el valor de la producción local.

Esta teoría sugiere que el beneficio de la relación de intercambio comercial va más allá de la transacción en sí misma. Destaca la importancia de que los países se enfoquen en sus industrias eficientes para aumentar la especialización y resaltar ante la competencia (Sánchez, 2022). Además, señala que la especialización permite a los países convertirse en proveedores de bienes específicos para satisfacer las necesidades de otros países, generando un efecto positivo a nivel global.

1.1.1.2 Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones

(Michael Porter)

Esta teoría fue propuesta por Michael Porter y comparte similitudes con la teoría de la ventaja competitiva aplicada a las empresas, pero en este caso dirige su análisis hacia los países. Esta teoría sostiene que una región, Estado o país puede considerarse más competitivo que otro al evaluar sus factores de producción, como sus recursos naturales, la especialización de su mano de obra y la tecnificación de sus procesos de producción, entre otros aspectos que forman parte de la cadena de valor de las industrias.

Al aprovechar estas ventajas, los países pueden aumentar sus ingresos, ya sea a partir del aumento de las exportaciones como por la atracción de inversión extranjera directa (IED) hacia sus industrias (Arroyo, 2017). Según Sañol (2006), Michael Porter destacó que el factor más relevante en la competitividad de una empresa se centra en la gestión de la tecnología. Llegó a esta conclusión mediante el análisis de los factores relacionados con el éxito mundial de una o varias empresas en un campo específico.

En este contexto, se deben evaluar características como: (a) la creación individual de prosperidad nacional; (b) la innovación y el desarrollo de una industria generan valor competitivo a la nación; (c) establecer un ambiente competitivo y desafiante estimula el desarrollo de una empresa para volverse competitiva; (d) un entorno competitivo, clientes exigentes y

proveedores de calidad incentivan el desarrollo de una empresa; (e) factores diferenciadores como la cultura, las jerarquías sociales, la historia y los valores también contribuyen en gran medida al éxito de una empresa (Porter, 2008).

1.1.1.3 Modelo de dotación de factores Heckscher – Ohlin

El modelo Heckscher–Ohlin fue concebido para comprender cómo se desarrollan los flujos del comercio internacional. En su teoría, se postula que un país logra especializarse en bienes y/o servicios en los cuales presenta un mayor nivel de capacitación de acuerdo con sus factores. Esta premisa se fundamenta en la idea de que los factores que posee una nación son los mismos que participan en sus procesos productivos.

Por lo tanto, no es la gestión eficiente de la interacción de los factores lo que impulsa el desarrollo, sino enfocar el progreso en los factores en los que el país destaca. Bajo esta perspectiva, se argumenta que los países que logran su desarrollo en un activo de capital deben centrar su progreso y negociaciones en la exportación de bienes intensivos en capital, mientras que las naciones con abundancia de mano de obra deben orientar sus exportaciones hacia bienes intensivos en trabajo (Oros, 2015). En síntesis, cada país debe aprovechar sus recursos abundantes en función de su producción.

Este modelo se alinea con la teoría establecida por Ricardo, donde se enfoca el desarrollo de una nación en la interacción de los recursos que posee, los factores de producción y la tecnología. Se considera que la manera en que los países gestionen la interacción de estos tres vértices generará su ventaja competitiva (Artal et al., 2006). No obstante, este enfoque tiene un aspecto negativo, ya que algunas industrias podrían perder competitividad durante el intercambio comercial, dependiendo de los factores de diferenciación que cada industria posea.

1.1.1.4 Teoría de base – exportación (Douglas C. North)

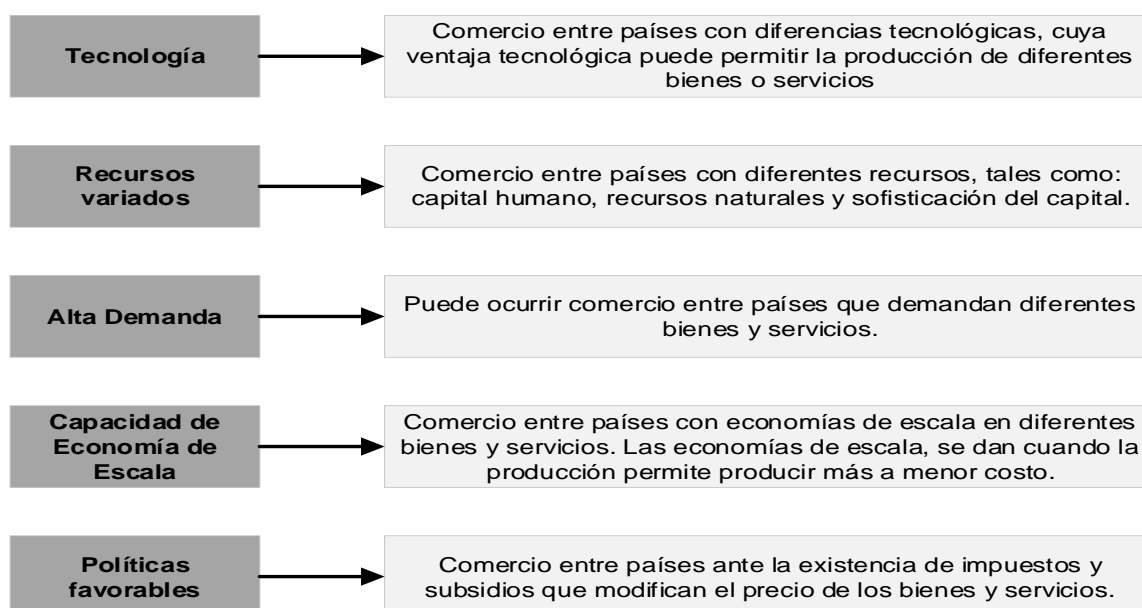
Esta teoría adquiere gran relevancia al formular estrategias para el desarrollo de una región. Según el modelo Douglas C. North, una región

comienza con un mercado pequeño que puede contribuir al dinamismo y desarrollo de una industria en sus primeras etapas (Rosales y López, 2016). No obstante, señalaba que, al llegar a un punto de expansión, este mercado resultará insuficiente para las industrias, y será necesario depender de las exportaciones si se desea seguir creciendo.

Por lo tanto, enfocarse exclusivamente en el consumo interno no conducirá al crecimiento necesario. De esta manera, la teoría otorga una importancia excesiva al sector exportador y minimiza otras acciones como la inversión gubernamental, la creación de políticas de desarrollo, la inversión en actividades regionales, los cambios políticos y económicos, el fomento del emprendimiento, entre otros.

Según Páramo (2013) las exportaciones se definen como la acción de vender un producto fuera de su territorio de origen, distribuyéndose y vendiéndose en un país extranjero. Además, establece que este caso se presenta cuando la demanda interna de dicho producto está satisfecha y existe un excedente de este, que puede ser distribuido a otros países. A partir de esta idea, varios factores inciden en el proceso de exportación, los cuales se detallan en la Figura 1.

Figura 1.
Explicaciones para la exportación de productos



Nota. Páramo (2013, p. 12).

Es importante destacar que cualquier empresa que considere la exportación de sus productos debe contar con un plan de exportación. Este plan es esencial para cumplir con todos los requisitos establecidos tanto por el país de origen como por el país de destino, garantizando así el acceso a estos territorios. Estos requisitos pueden incluir normativas técnicas, fitosanitarias, legales, sanitarias, alimentarias, así como impuestos o aranceles que puedan aplicarse a la producción. Además, se deben considerar las normas internacionales establecidas para ciertos bienes, especialmente aquellos destinados al consumo humano.

1.1.2 Teoría de la Logística y Distribución

1.1.2.1 Definición y antecedentes

La logística sienta sus bases etimológicas en el término “*logistikos*” del siglo VII A.C., que significa “diestro en el cálculo” o “saber calcular”, ha evolucionado a lo largo de la historia hasta convertirse en un componente esencial en la gestión de operaciones y cadenas de suministro (Peñas et al., 2014). En la antigua Grecia, el término se asociaba con la noción de “hacer algo lógico”. Sin embargo, la conceptualización moderna de la logística se atribuye al barón Antoine-Henri Jomini, quien, en el siglo XIX, introdujo la idea de abastecimiento y distribución de tropas en el ámbito militar.

Desde un enfoque más contemporáneo, la logística se conceptualiza como la coordinación eficiente de actividades relacionadas con el movimiento y almacenamiento se consolidó en 1844 con Jules Juvenel Dupuit, un ingeniero francés (Servera-Francés, 2010). Él propuso la asociación comercial de los costos de inventario con los costos de transporte, anticipando la importancia de optimizar ambos aspectos para generar valor agregado. En los años posteriores, los avances conceptuales de la logística se vincularon al desarrollo militar estadounidense, con figuras destacadas como Alfred Thayer Mahan, Cyrus Thorpe y Henry E. Eccles, quienes contribuyeron a la clasificación de procesos logísticos y la formación de vocabulario específico.

En 1962, se fundó el *Council of Logistics Management* (CLM), una organización profesional dedicada a la gestión logística en el comercio y los negocios. A lo largo de los años, la definición de logística evolucionó para

reflejar su papel en la cadena de suministro, y en 1985, el CLM la definió como la planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficientes de bienes, servicios e información, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para satisfacer las necesidades del cliente (Salas et al., 2019).

1.1.2.2 Características

La logística abarca procesos estratégicos de planificación, abastecimiento, fabricación, movimiento, distribución y venta, con el objetivo de optimizar variables como costo, flexibilidad, calidad, servicio e innovación. La integración de estructuras organizativas y la adopción de estrategias de "coevolución" entre proveedores, gestión interna y clientes son esenciales para lograr una ventaja competitiva.

Carro y González (2018) afirmaron que la logística desempeñaba un papel crucial en el proceso de la cadena de suministro, siendo responsable de coordinar y gestionar el flujo de bienes desde su origen hasta su destino final, asegurando el adecuado almacenamiento y transporte. Es decir, la logística se encarga de la planificación, ejecución y control de todas las actividades asociadas con la distribución de productos.

Este ámbito abarca desde la gestión de inventarios y almacenamiento de la mercancía hasta la elección de los medios de transporte más apropiados, garantizando la entrega oportuna al consumidor final. Tal enfoque no solo asegura la satisfacción del cliente, sino que también optimiza la eficiencia y rentabilidad empresarial. La Figura 2 presenta algunos principios fundamentales relacionados con la logística.

Figura 2.
Principios de la Logística



Nota. Adaptado de Carro y González (2018)

Dentro del ámbito del proceso logístico, se destacan varios elementos esenciales para asegurar su eficacia y eficiencia. A continuación, se describen cada uno de ellos:

- **Fiabilidad de la información al usuario:** La precisión de la información resulta importante para que los clientes puedan planificar y ejecutar sus operaciones de manera efectiva.
- **Puntualidad en las entregas:** Asegurar que las entregas se realicen de manera oportuna; es decir, cumplir con los plazos acordados es esencial para mantener la confianza y satisfacción de los clientes.
- **Enfoque en la mejora continua:** Buscar constantemente oportunidades para perfeccionar y optimizar el proceso logístico. La búsqueda de eficiencia y la implementación de prácticas más efectivas permiten ofrecer un servicio al cliente de mayor calidad.
- **Adaptabilidad:** Ajustarse a las cambiantes necesidades de los usuarios para brindar un servicio más conveniente y personalizado. La flexibilidad en el proceso logístico posibilita una respuesta ágil a las demandas y requisitos de los clientes.

El proceso logístico se centra en lograr una gestión óptima de diversos tipos de carga, abarcando desde documentos hasta mercancías y recursos (Gómez, 2018). Su finalidad es ofrecer información confiable que respalde las decisiones de los clientes, al mismo tiempo que busca asegurar un aprovisionamiento adecuado de recursos para lograr un costo operativo eficiente y sostenible en el mercado, contribuyendo al valor ofrecido a los clientes.

Además, la logística se encarga de supervisar la sinergia del trabajo en equipo, proporcionando alternativas alineadas con la política de calidad del negocio. Esto implica la vigilancia de diversas fases logísticas, incluyendo el cumplimiento de leyes, normativas e indicadores clave de rendimiento (KPI), con el propósito de garantizar la completa satisfacción del cliente y tener en cuenta cada uno de sus requisitos (Delfín y Acosta, 2016).

1.1.2.3 El Transporte en la Logística

En logística, el transporte ocupa una posición privilegiada y se considera tan importante como cualquier otra interacción dentro de la organización (Gómez, 2018). La logística de transporte facilita la transferencia de objetos desde su origen, pasando por las etapas de almacenamiento de materias primas, producción en fábricas, hasta la distribución a los consumidores finales.

El propósito de la logística de transporte es asegurar el desplazamiento físico de estos elementos en un tiempo y plazo predefinido, siguiendo una ruta que optimice los costos involucrados (Pinheiro et al., 2017). En este contexto, se busca una utilización eficiente de los recursos disponibles para minimizar los costos asociados al proceso. La Figura 3 ilustra algunos elementos claves que se generan a partir del movimiento de bienes mediante la logística de transporte, aprovechando la tecnología disponible en la cadena de suministro.

Figura 3.
El transporte en la logística.



Nota. Adaptado de Pinheiro, O., Breval, S., Rodríguez, C., y Follman, N. (2018). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare*, 25(2), 264–276.

La tarea de planificar las rutas de transporte se presenta como un desafío crítico; los encargados de esta función debe tener en cuenta puntos de encuentro que son importantes, especialmente en áreas fronterizas donde

se deben atender trámites aduaneros, abonar impuestos y considerar otros aspectos fiscales para asegurar la entrada de los productos. Este proceso implica la adherencia a las normativas legales vinculadas con aspectos sanitarios, fitosanitarios, tributarios y otros requisitos específicos del país de destino (Murillo y Cardona, 2020).

1.1.2.4 El proceso logístico

El proceso logístico puede definirse como un conjunto dinámico de operaciones que comienzan con una orden de pedido y culminan con la entrega del producto al cliente (Vintimilla, 2020). Además, Díaz et al., (2008) lo conceptualizaron como el movimiento continuo que desplaza diversos tipos de materiales, productos terminados e información desde las instalaciones del proveedor hasta el cliente final.

Hay que destacar que la esencia de la logística involucra la interacción sincronizada de diversos eslabones en una cadena de suministro, y su alcance puede trascender al comercio internacional. Por ejemplo, sectores económicos como el comercial, industrial y agropecuario, encuentran en una logística eficiente un impulso fundamental para optimizar sus operaciones (Gómez, 2018). De ahí que la capacidad de respuesta se revela como un factor determinante en la logística, garantizando la entrega oportuna de la mercancía en concordancia con los plazos establecidos en los contratos de servicio.

Esto hace posible que se consideren variables clave, tales como la optimización de costos, la integración sinérgica de actividades y la consecución de ventajas competitivas en el mercado (Gómez, 2018). De esta manera, la logística se entrelaza con la teoría de la ventaja competitiva de Porter, donde el liderazgo en costos, enfoque, presentación y otros elementos que, difícilmente pueden ser imitados por la competencia, define la posición competitiva de una organización (Huerta y Sandoval, 2018).

1.1.2.5 Errores comunes que trata de corregir la logística

En el ámbito logístico se identifican diversos errores que pueden obstaculizar el objetivo primordial de posicionar las mercancías de manera

eficiente y oportuna. Entre estos errores, la falta de comunicación oportuna con el operador logístico se destaca como un problema común, atribuible a la negligencia en informar la llegada de la mercancía al puerto. La solución radica en una capacitación adecuada y una selección cuidadosa del personal para evitar demoras innecesarias y costos adicionales.

Otro error recurrente se vincula con la revisión insuficiente de la documentación aduanera por parte de las sociedades de intermediación aduanera. Esto puede generar problemas en la nacionalización de mercancías. La solución propuesta implica un enfoque riguroso en la revisión de documentos para garantizar la coherencia con los Incoterms y otras cláusulas comerciales fundamentales.

Además, se señala el envío erróneo de mercancías, a menudo causado por errores en el procesamiento de la guía o Bill of Lading (BL) por parte de agentes de carga. Se destaca la necesidad de atención constante al diligenciamiento de la Bill of Lading (BL) para evitar envíos costosos y retornos innecesarios. Las demoras de contenedores en el puerto, causadas por diversos factores como la negligencia y la congestión portuaria, también constituyen un desafío significativo que puede resultar en multas diarias para las empresas importadoras. La gestión eficiente se presenta como la clave para evitar estos inconvenientes.

Entre otros errores comunes se encuentran el incumplimiento de transportadores en cuanto a la hora pactada de retiro de la mercancía, problemas de almacenamiento durante periodos de alto movimiento, robos de mercancías en bodegas, inexactitudes en los inventarios, almacenamiento de material inservible y la falta de planeación en empresas importadoras/exportadoras. Cada uno de estos errores requiere estrategias específicas, desde una selección cuidadosa de transportistas hasta inversiones en seguridad, gestión eficiente de inventarios y una planificación sólida para anticipar posibles contratiempos en el proceso logístico.

1.1.3 Teoría de la Cadena de Abastecimiento

1.1.3.1 Definición e importancia

La cadena de abastecimiento, también conocida como *Supply Chain*, abarca todo el proceso de tránsito de datos, materiales y recursos económicos involucrados en un proceso, y su gestión se conoce como *Supply Chain Management (SCM)*. Esta gestión implica el seguimiento y verificación de todas las acciones relacionadas con las actividades de la empresa, desde la adquisición de materia prima, productos o suministros, hasta la entrega del producto final al consumidor (Velásquez y Rodríguez, 2003).

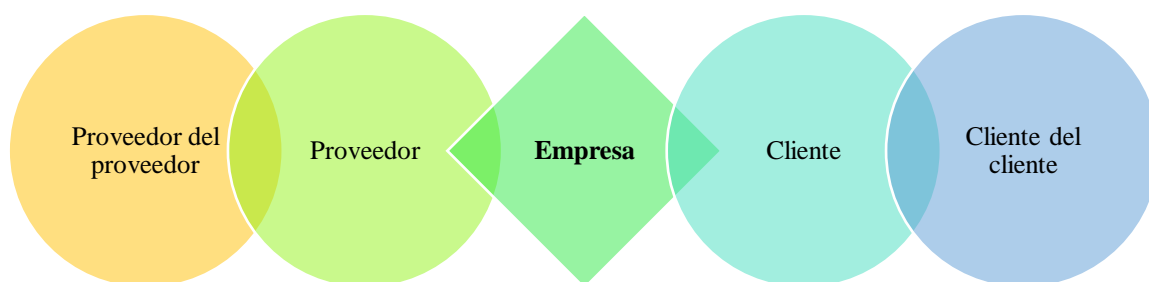
La importancia de esta herramienta radica en la necesidad de coordinar y mantener un flujo constante de los recursos necesarios para dinamizar el proceso y automatizarlo. Un sistema efectivo de gestión de la cadena de suministro se caracteriza por lograr una reducción en el inventario, debido a que maneja de manera óptima y proyecta el consumo exacto de los recursos, lo que permite mantener en el inventario la cantidad justa necesaria para el funcionamiento de la empresa, generando así ahorros significativos (Arango et al., 2010).

En la actualidad, la gestión de la cadena de abastecimiento se apoya en sistemas informáticos que facilitan el control y la medición de los recursos de manera automática y más eficiente, lo cual beneficia a la entidad, debido a la relevancia que tiene este aspecto para la ejecución de los procesos (Orjuela et al., 2005).

Es importante destacar que una gestión efectiva de la cadena de abastecimiento no solo optimiza los recursos y ahorra costos, sino que también contribuye a mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa al garantizar una entrega oportuna y precisa al cliente final. Además, permite una mayor agilidad en el manejo de la información y una respuesta más rápida a las demandas y cambios del mercado, lo que resulta clave para la competitividad y el éxito empresarial en un entorno cada vez más dinámico y globalizado.

Figura 4.

Gestión de Cadena de Suministro



Nota. Adaptado de Hassan (2014)

1.1.3.2 Elementos de la cadena de abastecimiento

La cadena de suministro se compone de tres flujos fundamentales que son vitales para el funcionamiento de una empresa:

- Flujo de productos: Este flujo se refiere al traslado de los bienes que la empresa comercializa desde su adquisición con los proveedores hasta su entrega a los consumidores. Incluye todo el proceso de logística y distribución, así como la gestión de devoluciones y análisis de las posibles fallas que puedan ocurrir para implementar mejoras.
- Flujo de información: Este flujo está enfocado en el control y la gestión de los datos relacionados con la comunicación en la cadena de suministro. Incluye la realización de pedidos, la entrega de productos, la documentación asociada, entre otros aspectos relevantes.
- Flujo financiero: Este flujo implica el manejo del dinero en efectivo o su equivalente, así como la gestión de la información financiera relacionada. Comprende aspectos como las condiciones de crédito, los cronogramas de pagos, los depósitos, entre otros (Salas et al., 2019).

La gestión adecuada de la cadena de suministro persigue varios objetivos fundamentales:

- Garantizar un servicio al cliente óptimo: A través de una cadena de suministro bien gestionada, se busca satisfacer las necesidades y

expectativas de los clientes, brindando un servicio eficiente y de calidad.

- Entregar productos en perfecto estado y a tiempo: Un control efectivo de la cadena de suministro asegura que los productos lleguen a los clientes en condiciones óptimas y dentro de los plazos acordados.
- Coordinación para la entrega de productos: La cadena de suministro debe estar coordinada de manera que todos los productos de la empresa puedan ser entregados a sus clientes sin contratiempos ni retrasos.

Para lograr una cadena de suministro ordenada y sistemática, es fundamental evaluar cada proceso de manera independiente. Al entender y optimizar cada etapa de la cadena, se garantiza que, al conectarse entre sí, se alcancen los resultados esperados. Para ello, es necesario considerar aspectos como:

Figura 5.

Actividades para coordinar en la Cadena de Suministro



Nota. Adaptado de Hassan (2014)

1.2 Marco Conceptual

1.2.1 Cadena de Suministro

Secuencia de procesos que involucra la producción, distribución y venta de bienes, desde la materia prima hasta el consumidor final, con el

objetivo de optimizar costos y satisfacer la demanda del mercado. Desde la óptica de Gallardo (2022) la cadena de suministro es un sistema integral que busca la optimización constante en cada fase, desde la materia prima hasta el consumidor final, con el objetivo de equilibrar eficientemente los costos y satisfacer las demandas dinámicas del mercado.

Aquí, la eficiencia operativa y la implementación de tecnologías innovadoras pueden marcar la diferencia en términos de costos y calidad. Además, la coordinación precisa entre los diferentes componentes del proceso productivo es esencial para evitar cuellos de botella y asegurar un flujo continuo (Fontalvo-Herrera et al., 2019). De ahí que hablar de eficiencia logística implica lograr la máxima integración y sincronización en los procesos logísticos, utilizando plataformas tecnológicas y estrategias preventivas para garantizar un flujo eficiente y oportuno de bienes y servicios

Finalmente, la venta y comercialización se enfocan en llevar los productos al consumidor final. Estrategias de marketing, canales de venta adecuados y una atención cuidadosa a las tendencias del mercado son esenciales para asegurar una colocación exitosa de los productos (Ontiveros, 2019). Además, la retroalimentación del cliente puede ser crucial para realizar ajustes y mejoras continuas en la cadena de suministro.

1.2.2 Comercio Internacional

El comercio internacional representa el intercambio de bienes y servicios entre diferentes países, desempeñando un papel fundamental en el desarrollo económico y la conectividad a nivel global. Este proceso implica la compra y venta de productos a través de las fronteras, estableciendo una red interconectada de transacciones comerciales que trasciende las barreras geográficas (Quevedo et al., 2020).

En el ámbito económico, el comercio internacional juega un papel crucial al proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo para las naciones participantes. Facilita la diversificación de las economías al permitir que los países se especialicen en la producción de bienes y servicios en los que tienen ventajas comparativas, fomentando así una distribución eficiente de recursos a nivel mundial (Angulo et al., 2010).

En la actualidad, el comercio internacional se ha vuelto cada vez más complejo y dinámico, impulsado por avances tecnológicos, acuerdos comerciales internacionales y la interconexión global. La logística eficiente, las regulaciones comerciales y la gestión estratégica de las relaciones internacionales son elementos cruciales para el éxito en este entorno comercial globalizado.

1.2.3 La gestión por procesos: concepto e importancia

En el ámbito empresarial, la utilización de modelos de gestión se convierte en una herramienta clave para llevar a cabo actividades de manera organizada, maximizando la eficiencia de los recursos disponibles. Recientemente, ha habido un énfasis en la creación de modelos de gestión más efectivos, destacando la investigación de Carro y González (2016), quienes se centran en optimizar las funciones departamentales para lograr una convergencia sinérgica de resultados en la empresa.

Sin embargo, muchas empresas enfrentan desafíos en la ejecución de operaciones interdepartamentales, debido a problemas como la asignación ineficiente de responsabilidades, generando confusiones y duplicación de tareas. Las dificultades en la comunicación entre áreas afectan negativamente a la empresa y aumentan los costos (Llanes et al., 2014).

Para superar estos problemas, las empresas deben orientar sus procesos hacia un objetivo compartido: la satisfacción del cliente. Esto implica la creación de procesos que optimicen todos los recursos de la organización, superando el enfoque tradicional basado en el desempeño por departamentos. Agrupar actividades según los resultados deseados, agregar valor al producto o servicio y eliminar barreras entre departamentos son esenciales para adoptar un enfoque de gestión por procesos (Paride, 2017).

1.2.4 Optimización de procesos

El propósito central de la optimización y sostenibilidad de procesos consiste en ajustar y perfeccionar las operaciones de una organización, identificando áreas de mejora y buscando soluciones que impulsen la mejora continua (Mallar, 2011). Básicamente, la optimización de procesos se orienta

a asegurar la calidad total dentro de la organización. Mientras que la gestión por procesos se centra en trazar una hoja de ruta para un trabajo integral y estructurado que aporte valor a los clientes, la optimización de procesos se esfuerza constantemente por alcanzar objetivos como la reducción de costos, la maximización del rendimiento, el aumento de la productividad y la mejora de la eficiencia en la administración de recursos (Carro y González, 2016).

La optimización y sostenibilidad de procesos se manifiestan como resultados tangibles de una gestión por procesos efectiva. Esto no solo mejora la visión general de la organización, sino que también fortalece la capacidad para abordar problemas y garantizar un cumplimiento controlado de los procesos. Este enfoque asegura la transparencia en las operaciones y, a largo plazo, conduce a una mayor eficiencia y eficacia en la operación de la organización (Argudo y Ordoñez, 2019).

Cabe resaltar que, aunque los términos pueden parecer sinónimos, la eficacia se relaciona con el cumplimiento adecuado de los procesos, utilizando la cantidad asignada de recursos y dentro de un plazo establecido. En contraste, la eficiencia implica alcanzar resultados con la menor cantidad de recursos posible, ya sea en el mismo tiempo o en menos tiempo. En consecuencia, las organizaciones modernas buscan orientarse hacia la eficiencia para lograr un mayor aprovechamiento de los recursos y fomentar la mejora continua en sus procesos.

1.2.5 Manejo de la Tecnología

El manejo de tecnología en los modelos de negocio de *dropshipping*, *dropservicing* y el modelo de negocio de Amazon - FBA (*Fulfillment by Amazon*) se caracteriza por la utilización estratégica de herramientas digitales y plataformas en línea para facilitar y optimizar diversas operaciones comerciales.

En el contexto del *dropshipping*, la tecnología desempeña un papel fundamental al permitir a los minoristas gestionar sus tiendas en línea, automatizar procesos de pedido y envío, así como optimizar la experiencia del cliente (Angulo et al., 2022). A través de sistemas de gestión de inventario y software de comercio electrónico, los comerciantes pueden supervisar y

gestionar eficazmente sus transacciones sin la necesidad de mantener un inventario físico, lo que reduce costos operativos y simplifica la logística.

Por otro lado, en el dropservicing, la tecnología se emplea para conectar a los clientes con proveedores de servicios a través de plataformas en línea. Estas plataformas actúan como intermediarios digitales, facilitando la contratación de servicios sin la necesidad de mantener un equipo interno (Lazakis & Khan, 2021). La gestión de la relación con los clientes y proveedores, así como la coordinación de proyectos, se lleva a cabo mediante herramientas de gestión de proyectos y comunicación en línea.

En el caso del modelo de negocio Amazon - FBA, la tecnología permite a los vendedores externalizar la gestión del almacenamiento, embalaje y envío de productos a Amazon (Lai et al., 2018). La plataforma proporciona herramientas avanzadas para gestionar listados de productos, monitorizar inventarios y optimizar campañas publicitarias dentro del ecosistema de Amazon. Además, el uso de algoritmos de aprendizaje automático y análisis de datos permite a los vendedores optimizar sus estrategias de ventas y mejorar la visibilidad de sus productos en el mercado.

1.3 Marco Referencial

En esta sección se citan algunos trabajos que abordaron una temática similar a la presentada en esta investigación. Para lo cual se describen los puntos clave de cada uno de los trabajos citados, desde su problemática, objetivos y resultados más importantes a partir de la implementación de alguna estrategia o plan que les ayudó a optimizar el proceso logístico.

1.3.1 Caso CARGOPESCA

En el trabajo titulado “Plan estratégico para la empresa de transporte de carga pesada CARGOPESCA”, los autores Aguayo y Gamboa (2022) abordaron la problemática de este negocio ocasionado por la inexistencia de un plan estratégico que guiara eficientemente la planificación de rutas y recorridos de la carga. Esta situación estaba afectando a clientes del sector agropecuario, donde la cadena de frío era esencial. El problema se originó por causa de que todo se realizaba de manera empírica, no había funciones no

documentadas, la planificación de rutas era escasa, y había problemas de comunicación, generando retrasos en las entregas y disminuyendo la satisfacción del cliente.

El objetivo de este estudio fue desarrollar un plan estratégico que fortaleciera el proceso de logística y transporte de carga pesada en CARGOPESCA. Para lograr esto, se analizaron fundamentos teóricos y legales, que sirvió de base para establecer una metodología de evaluación, y diseñar un plan estratégico que abordara las deficiencias identificadas.

A pesar de haber ofrecido un servicio de logística y transporte adecuado, la compañía carecía de un plan estratégico, siendo una debilidad que afectaba la eficiencia en el despacho de carga. El análisis teórico destacó que un plan estratégico sirve como guía para organizar las funciones de los colaboradores, proporcionando soluciones efectivas a contratiempos.

De esta forma, la evaluación del proceso logístico incluyó encuestas a clientes y entrevistas con personal clave, identificando soluciones para el plan estratégico. A partir de estos resultados CARGOPESCA diseñó un plan de acción el mismo que involucraba varios aspectos como la implementar un mantenimiento preventivo para la flota y los bins de carga, así como capacitación al personal. Todo esto fue evaluado financieramente, para determinar su viabilidad y se concluyó que los beneficios serían mayores para la compañía, tanto en materia económica como de prestigio y eficiencia operativa.

1.3.2 Caso Empresa Comercializadora de Gas Licuado de Petróleo

Por otro lado, el trabajo de titulación “La gestión por procesos y su incidencia en la cadena de abastecimiento de la Empresa Comercializadora Ecuatoriana de Gas Licuado de Petróleo” desarrollado por Arias (2021) se enfocó en analizar la problemática existente en esta compañía, cuya falta de gestión por procesos en el área de logística y distribución generó desafíos importantes. Por ejemplo, el crecimiento no planificado, especialmente en el sector agroindustrial, reveló deficiencias en la planificación del abastecimiento

y la gestión del inventario, así como la carencia de una estructura organizacional basada en procesos eficientes.

El objetivo principal de este estudio fue analizar la gestión por procesos y su incidencia en la mejora de la cadena de abastecimiento de la mencionada empresa. Aquí el autor abordó la situación actual, diagnosticando las deficiencias en logística y distribución, y así proponer un modelo de gestión por procesos que optimice la cadena de abastecimiento.

Durante el análisis de resultados, el diagnóstico reveló la falta de documentación y sustento escrito de los procesos de la cadena de abastecimiento, con énfasis en el envasado e inventario del GLP, la facturación y comercialización, y la distribución del producto. Además, se identificaron tres causas principales del problema: la deficiente planificación del abastecimiento, la falta de levantamiento de los procesos de la cadena de abastecimiento, y el escaso personal encargado de tareas de logística y distribución.

En este sentido, se formuló un diagrama de procesos basado en un mapa general, incluyendo procesos estratégicos, claves y de soporte. Este modelo, desarrollado a través de la herramienta Bizagi, busca mejorar la eficiencia de los tiempos de respuesta en la cadena de abastecimiento. La propuesta de un diagrama de procesos se presentó como una herramienta clave para mejorar la respuesta a la demanda del mercado y garantizar un despacho oportuno, lo cual se consideró esencial para mantener la competitividad y evitar efectos negativos a largo plazo.

CAPÍTULO II.

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

2.1 Diseño de investigación

El diseño de la investigación se fundamentó en la naturaleza no experimental porque no se hizo una manipulación deliberada de las variables objeto de estudio, sino que se abordó de forma integral o completa aquellas actividades que forman parte del proceso logístico de la Confitería Don Hernán. La idea fue tener una comprensión profunda de los fundamentos teóricos, diagnóstico situacional y propuestas estratégicas que fortalezcan las operaciones de este negocio (Hernández et al., 2016).

2.2 Tipo de estudio

Esta investigación se clasificó como un estudio exploratorio-descriptivo. La naturaleza exploratoria permitió analizar los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de la cadena de suministro y la logística en empresas minoristas y mayoristas, mientras que la componente descriptiva se centrará en el diagnóstico detallado de la situación actual de la logística y distribución en Confitería Don Hernán. Especialmente en la parte descriptiva, se hizo una sistematización de las opiniones vertidas por los funcionarios de la compañía (Rosero-Cabrera et al., 2022), a fin de entender de mejor manera los criterios que permitirían corregir el desempeño del proceso logístico.

2.3 Enfoque

El enfoque de la investigación fue cualitativo, porque la recopilación de datos se llevó a cabo mediante revisión documental del proceso de logística y distribución, y análisis de las transcripciones de la entrevista. Esto hizo posible tener una visión más detallada de la forma en que funciona el proceso como tal, y así se pudieran identificar falencias y áreas de mejora en actividades que favorezcan el desarrollo de una propuesta para la optimización del proceso de logística y distribución (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

2.4 Población y Muestra

Para la toma de datos, es importante definir la población objeto de estudio, la misma que consta de dos perspectivas. En primera instancia, la primera población estuvo conformada por los funcionarios clave de Confitería Don Hernán, con miras a establecer los aspectos del proceso logístico que requieren ser fortalecidos para mejorar su nivel de satisfacción. En este caso, se llevó a cabo una entrevista a un grupo de cuatro funcionarios de la compañía que fueron: Gerente del Local, Gerente General, Supervisor de Bodega y Secretaria.

De ahí que, considerando que se trató de una muestra pequeña, el tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia (Otzen y Manterola, 2017), porque se buscó la opinión de empleados clave para tener una perspectiva completa del proceso logístico.

2.5 Técnicas para la recolección y análisis de datos

Para la recolección de datos cualitativos, se realizó una revisión de la literatura vinculada con la gestión logística en el sector minorista y mayorista. Además, se aplicaron entrevistas semiestructuradas con representantes de Confitería Don Hernán, específicamente en las áreas involucradas con el tema de logística y distribución de mercadería.

Por otro lado, la toma de datos cuantitativos se realizó a partir de una entrevista estructura por un total de seis ítems o preguntas, relacionadas con la forma en que se está desarrollando el proceso de logística y distribución en Confitería Don Hernán, y así tener una perspectiva integral, que permita optimizarlo para hacerlo más eficiente para incrementar su nivel de satisfacción.

2.6 Procedimiento de investigación

El procedimiento de investigación se llevó a cabo en varias etapas que se detallan a continuación:

1. En primera instancia, se realizó una revisión de la literatura existente sobre la gestión logística en el sector minorista y mayorista. Esto permitió tener una comprensión profunda de los

fundamentos teóricos, las mejores prácticas y las tendencias actuales en el ámbito logístico, para tener una base de la propuesta a desarrollar.

2. Luego, se diseñó un conjunto de preguntas semiestructuradas que abordaron aspectos clave relacionados con la logística y la cadena de suministro en Confitería Don Hernán. Estas entrevistas se llevaron a cabo con cuatro funcionarios clave de la empresa: Gerente del Local, Gerente General, Supervisor de Bodega y Secretaria. Las entrevistas proporcionaron datos con mayor profundidad y detalle sobre la situación actual, las amenazas y las oportunidades en el proceso logístico de la empresa.
3. Finalmente, se recopilaron y analizaron documentos internos de la empresa, como informes logísticos anteriores, políticas internas y datos operativos, a fin de tener una visión integral de las prácticas logísticas previas y sus resultados.

2.7 Análisis de los resultados

2.7.1 Situación Actual del proceso de logística y distribución de Confitería Don Hernán

El análisis de la cadena de valor y los procesos operativos de Confitería Don Hernán se llevó a cabo mediante una reunión y entrevista realizada al Gerente General, Don Hernán Robalino. Este análisis buscó comprender la estructura interna y las operaciones clave de la empresa en el ámbito de la logística y la gestión de ventas. Para tener una idea de la situación actual del proceso, se aplicó la metodología de cadena de valor con la idea de identificar las actividades clave y evaluar la eficacia de los procesos actuales. Los resultados fueron los siguientes:

2.7.1.1 Actividades Primarias:

1. Logística y operaciones: Confitería Don Hernán lleva a cabo una logística basada en su experiencia con el propósito de mantener un flujo eficiente de productos. La adquisición de inventarios se basa en prácticas empíricas, con compras mensuales de 100 pacas de confites a La Universal,

proveedor local. La eficacia en los tiempos de entrega, que oscilan entre 2 y 3 días, constituye un aspecto favorable de este proceso.

2. Operaciones internas: Luego de la recepción de la mercadería, la secretaria desempeña un papel importante al ingresar los productos al sistema contable (Siscom). No obstante, se observa una carencia en el control de inventario, reflejándose en descuadres, especialmente en los artículos de mayor rotación, como las mentas.

3. Marketing y ventas: Aquí se destaca su enfoque en redes sociales, empleando plataformas como Instagram y Facebook para promocionar sus productos. La clientela se segmenta en mayoristas, minoristas, consumidores finales y canillitas. Sin embargo, se evidencia la ausencia de una página web corporativa, y el seguimiento se realiza principalmente a través de los comentarios en redes sociales. El volumen de ventas se desagrega de la siguiente manera:

- 40% Mayoristas
- 40% Consumidor Final
- 15% Tenderos
- 5% Canillitas

2.7.1.2 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo en Confitería Don Hernán desempeñan un papel esencial en el sostenimiento y optimización de las operaciones. En primer lugar, el mantenimiento de la bodega y las instalaciones se configura como una actividad crítica para garantizar un entorno de trabajo eficiente y seguro. Este proceso se ejecuta con la finalidad de preservar la integridad de los productos almacenados, asegurando condiciones óptimas que favorezcan la conservación de la mercadería.

En términos de sistemas, la empresa realiza una actividad significativa al abordar la actualización del sistema contable, utilizando Siscom como plataforma de gestión. Esta acción no solo refleja la adaptación a las demandas tecnológicas actuales, sino que también sugiere un compromiso con la mejora continua y la eficacia en la gestión de información financiera.

Estas actividades de apoyo, aunque vitales para el funcionamiento diario de la empresa, presentan áreas de oportunidad. El mantenimiento podría beneficiarse de un enfoque más proactivo, implementando prácticas preventivas para mitigar posibles inconvenientes. Asimismo, en el ámbito de sistemas, se podría considerar la exploración de tecnologías más avanzadas y la integración de sistemas más complejos que respalden de manera integral la gestión contable y operativa de la compañía.

2.7.1.3 Problemas identificados en el proceso

A partir del análisis de la cadena de valor, se establece la necesidad de mejorar la planificación estratégica en la adquisición de inventarios, implementar un control de inventario más riguroso y considerar la incorporación de herramientas tecnológicas, aspectos clave para potenciar la eficiencia operativa y fortalecer la posición competitiva de Confitería Don Hernán en el mercado. A continuación, se describen algunos aspectos encontrados:

- **Proceso Empírico:** La carencia de procesos estratégicos define un funcionamiento empírico sin un pronóstico de compras o un control de inventario sistemático.
- **Descuadres de Inventario:** Descuadres del 20% en el inventario derivan de la falta de un control periódico y preciso.
- **Seguimiento de Ventas:** Aunque se realiza un seguimiento en redes sociales, la falta de una plataforma centralizada dificulta la gestión del *feedback* del cliente.
- **Ausencia de Página Web:** La carencia de presencia en línea, como una página web corporativa, podría limitar oportunidades de negocio.
- **Falta de Procesos Estratégicos:** La ausencia de procesos estratégicos impide adaptarse ágilmente a tendencias del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.
- **Control de Inventario Manual:** La realización manual de inventario por la impulsadora y el bodeguero aumenta la posibilidad de errores y afecta la eficiencia.

- Limitada Diversificación de Promoción: La promoción se centra en redes sociales; sin embargo, la falta de una página web y otras estrategias puede limitar la diversificación de canales.
- Falta de Seguimiento Detallado de Clientes: La carencia de una plataforma centralizada limita la capacidad de realizar un seguimiento detallado de clientes y sus preferencias.
- Falta de Pronóstico de Compras: La ausencia de un pronóstico basado en análisis de demanda podría conducir a problemas de exceso o escasez de inventario.

2.7.1.4 Recomendaciones para mejorar el proceso

- Diseño e implementación de procesos estratégicos.
- Implementación de un sistema de control de inventario automatizado.
- Desarrollo de una plataforma centralizada para gestionar ventas y feedback del cliente.
- Creación de una página web corporativa para mejorar la presencia en línea.
- Implementación de un pronóstico de compras basado en análisis de demanda.

2.7.2 Entrevistas a expertos

En esta sección se presenta un análisis de las opiniones vertidas por los cuatro funcionarios clave de Confitería Don Hernán. En este caso, los entrevistados fueron: Daniel Arcos, Gerente del Local; Bryan Arcos Robalino, Gerente General; Jessenia Vera, Supervisora de Bodega y Mariuxi Vera, Secretaria. La transcripción textual de cada entrevista se encuentra en el anexo 3.

2.7.2.1 Entrevista a Gerente de Local

Daniel Arcos, tiene 1 año de experiencia como Gerente de Local en Confitería Don Hernán y, al ser un funcionario clave, ofrece una perspectiva importante sobre el actual proceso logístico de la empresa. Referente al desempeño del proceso logístico, el entrevistado destaca la colaboración

permanente con proveedores externos y el uso estratégico de las redes sociales para promocionar y vender productos.

Hay que mencionar que la gestión integral a través de un sistema funcional que abarca inventario y facturación se presenta como un aspecto positivo. Sin embargo, el entrevistado identifica algunas falencias en la gestión del inventario y la distribución y advierte sobre el riesgo de errores en la facturación que podrían tener repercusiones financieras. Aquí se señala una oportunidad clave para mejorar la precisión y la eficacia en estas áreas críticas del proceso logístico.

En lo que concierne a la tecnología, el entrevistado confirma el uso activo de las redes sociales en estrategias de marketing y la dependencia de un sistema integrado para operaciones logísticas, pero podría ser fortalecida para mejorar aún más la eficiencia de este proceso.

Cuando se le consultó sobre la gestión de inventarios, el entrevistado mencionó que la empresa cuenta con un sistema, pero la efectividad de este depende de la precisión y la actualización constante de la información. Aquí se resalta la importancia de mantener la calidad de los datos para optimizar el proceso logístico, sobre todo si se considera que la mayor parte del proceso se realiza manualmente.

En cuanto a las expectativas de crecimiento logístico, Daniel expresa la aspiración de la empresa de lograr un crecimiento continuo en eficiencia logística, con posibles expansiones en la red de proveedores para diversificar su oferta de productos. Esto indica una visión proactiva hacia el crecimiento y la mejora continua.

Finalmente, al abordar aspectos adicionales para la optimización del proceso logístico, el entrevistado recomienda la implementación de tecnologías de seguimiento de envíos, así como la capacitación constante del personal en nuevas herramientas y la evaluación periódica del desempeño logístico, a fin de mejorar la eficiencia y la efectividad del proceso logístico de la empresa.

2.7.2.2 Entrevista a Gerente General

Bryan Arcos Robalino, con 3 años de experiencia como Gerente General de Confitería Don Hernán, comentó que el proceso logístico actual se gestiona mediante el uso de un sistema que posee la empresa, llamado SISCOM, pero que el inventario de algunos productos no está actualizado.

Desde su punto de vista, esta problemática afecta a los productos con menor rotación, generando complicaciones al realizar pedidos. De esta forma, identifica la necesidad de mejorar tanto en el área de bodega como en la percha para actualizar el inventario en general. El hecho de priorizar la actualización de inventarios se revela como un área clave para la optimización del proceso logístico.

Acerca de los principales problemas que enfrenta la compañía en logística y distribución, el entrevistado argumentó que la falta de control en el área de bodega es un tema que debe corregirse y, como tal, enfatiza la importancia de implementar medidas que fortalezcan el control y la gestión en esta área crítica del proceso logístico.

Respecto a las tecnologías utilizadas, el entrevistado menciona el sistema de ventas, pero destaca la necesidad de mejorar en la gestión del inventario para permitir una compra más precisa, ya que todo se hace de forma empírica. Es decir, el sistema sólo sirve para realizar registros, más no para hacer algún tipo de pronóstico de la forma en que la demanda fluctúa mes a mes, o por temporadas, de manera que esto podría afectar la toma de decisiones en el proceso logístico.

Sin embargo, en caso de darse las mejoras esperadas, el entrevistado resalta la necesidad de mejorar el control del personal de bodega y del encargado de percha para actualizar el inventario de productos. Es decir, se recomienda una estrategia basada en el control y la gestión del personal como un elemento clave para el crecimiento, no sólo del área logística, sino de toda la compañía como tal.

Finalmente, al considerar aspectos adicionales para la optimización del proceso logístico, el entrevistado enfatiza el hecho de tener más control para

que la rotación del inventario se actualice oportunamente (en tiempo real) y se eviten errores en la toma de decisiones. Por ejemplo, adquirir mercadería cuando aún hay stock suficiente, o por el contrario, no percatarse que un producto ya no está en stock y todavía aparece en el sistema. Esta sugerencia resalta la importancia de la supervisión y el liderazgo en el proceso logístico para prevenir inconvenientes y mejorar la eficiencia operativa.

2.7.2.3 Entrevista a Supervisora de Bodega

Jessenia Vera, con 8 años de experiencia como Supervisora de Bodega en Confitería Don Hernán, destaca el progreso significativo que la compañía ha logrado a lo largo de los años. En primera instancia, menciona que el negocio ha mejorado en un 80% con relación a años anteriores y confía en que se puede continuar en esa dirección.

Al identificar los principales problemas en el campo de la logística y distribución, la entrevistada destacó la importancia de una distribución efectiva y una asignación adecuada de tareas para garantizar el buen funcionamiento del resto del proceso logístico. Esta opinión destaca la importancia del rol del equipo de trabajo como un elemento vital para superar cualquier falencia en el campo de la logística y distribución de productos.

En cuanto a las tecnologías utilizadas, la entrevistada manifestó que el sistema SISCOM les proporciona información sobre el stock de productos, pero sirve más como un registro contable. Este sistema no es capaz de hacer un pronóstico, proyección o dar un dato más contundente que ayude a tomar decisiones más acertadas acerca de la rotación del inventario. Hacen falta ciertos indicadores de gestión (KPI) que puedan ser empleados para tener una mejor visibilidad del inventario e impulsar una gestión eficiente.

Sobre la gestión de inventarios, la entrevista manifestó que el sistema SISCOM es efectivo en un 80%, pero que se requiere de un programa que tenga mayor alcance en áreas donde podrían realizarse ciertas proyecciones y otras mejoras adicionales para alcanzar un mayor nivel de precisión de compra de confites.

Respecto a las expectativas de crecimiento logístico, existe el deseo de mejorar y crecer para lograr un control efectivo del inventario tanto en la bodega como en el local en sí, lo que favorece el crecimiento continuo de la empresa.

2.7.2.4 Entrevista a Secretaria

Mariuxi Vera Martínez tiene 3 años de experiencia como Secretaria en Confitería Don Hernán, y en su descripción del proceso de logística y distribución resalta la eficacia en el control de la mercadería tanto en la entrada como en la salida. Sin embargo, comentó que el área de entrega a domicilio debería ser mejorada inmediatamente, por la necesidad de contar con un manejo más eficiente para realizar envíos a distintas ubicaciones.

Por otro lado, la entrevistada identifica como uno de los principales problemas la organización de los pedidos, destacando situaciones en las que se confunden pedidos o los clientes deciden cambiar el pedido una vez que la mercadería ha salido. Este problema determina la importancia de una gestión precisa y organizada de los pedidos para evitar confusiones y garantizar la satisfacción del cliente.

En lo que concierne a las tecnologías utilizadas, la entrevista comentó que sí se usa el sistema SISCOM, pero no es muy eficiente. Es decir, sirve para el registro, facturación y la verificación de productos en las bodegas, pero más allá de eso no ofrece información que permita hacer un pronóstico en la compra de los confites. Sin bien, la entrevistada menciona que el sistema de gestión ha evolucionado constantemente para adaptarse a las necesidades, todavía hay aspectos que requieren ser fortalecidos.

Sobre la gestión de inventarios, la entrevistada indica que se utiliza un sistema de gestión de bases de datos que ha sido efectivo, pero de vez en cuando hay problemas, debido a cuestiones de internet, lo que permite identificar una oportunidad para fortalecer la infraestructura tecnológica y asegurar una operación sin contratiempos.

En términos de expectativas de crecimiento logístico, la entrevistada menciona la previsión de un mejor manejo de la mercadería, mejoras en el

proceso de envío y la expansión del área de despachos. Ella considera que aspectos adicionales pueden impulsar la optimización del proceso logístico, sobre todo en los aspectos físicos y operativos que permitan lograr una mayor eficiencia en la gestión del inventario de confites.

2.7.2.5 Problemas identificados en las entrevistas

Con base en las entrevistas realizadas a estos funcionarios se pudieron identificar las siguientes falencias o áreas de mejora:

- La desactualización del inventario, especialmente en productos con menor rotación, es un problema recurrente. La falta de precisión en este aspecto afecta la toma de decisiones y puede generar complicaciones al realizar pedidos.
- Se ha identificado un riesgo de errores en la facturación que podría tener repercusiones financieras. La falta de precisión en este aspecto puede afectar la rentabilidad y la satisfacción del cliente.
- La falta de control en el área de bodega es mencionada como un tema crítico porque esto está afectando la eficiencia operativa y la gestión adecuada del inventario.
- La distribución efectiva del personal y la asignación clara de tareas, especialmente en el área de bodega, requieren mejoras inmediatas, lo cual puede fortalecerse con un proceso de capacitación.
- La dependencia de un sistema que no ofrece información para realizar un pronóstico preciso en la compra de confites genera complicaciones en la gestión de inventarios. Por tanto, la falta de herramientas predictivas afecta la toma de decisiones en el proceso logístico.
- La necesidad de mejorar el área de entrega a domicilio se destaca como un aspecto crítico para garantizar un manejo más eficiente en el envío de productos a diferentes ubicaciones. Además, existe un problema en la organización de los pedidos, con situaciones en las que se confunden productos o los clientes

deciden cambiar el pedido después de que la mercadería ha salido. Esto destaca la importancia de una gestión precisa y organizada de los pedidos.

- Finalmente, aunque se utiliza el sistema SISCOP, se menciona su falta de eficiencia en la gestión del inventario y la limitación para ofrecer información que permita hacer pronósticos en la compra de confites. De ahí que, la falta de herramientas analíticas más avanzadas se presenta como una oportunidad de mejora, para incluirse dentro de la propuesta.

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Análisis PEST

En primera instancia, este análisis se apoya de una herramienta estratégica como el PEST con miras a evaluar la manera en que los resultados de Confitería Don Hernán podrían verse afectados por factores del entorno externo.

3.1.1 Político/Legal

Para efectos de esta investigación se pueden identificar oportunidades en cuanto a incentivos de carácter fiscal, especialmente para promover los nuevos proyectos de inversión. De acuerdo con el artículo 23 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), las empresas se pueden acoger a la reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta.

También hay deducciones para aquellas empresas que le apuesten a la innovación de sus procesos operativos, y facilidades en el pago de impuestos por concepto de comercio exterior, uno de ellos, el impuesto a la salida de divisas (ISD) para transacciones que demandan de financiamiento externo; y si se trata de una inversión nueva, hay la posibilidad de acogerse a la exoneración del impuesto a la renta por cinco años.

Estos incentivos tributarios tienen como propósito conseguir un impulso en los emprendimientos nacionales, como el caso de Confitería Don Hernán S.A., que, si bien ya está constituida como compañía, busca rediseñar sus procesos logísticos para garantizar una mejor distribución de los productos que comercializa tanto al por mayor, como al por menor de una forma más eficiente; convirtiéndose así en un factor a tomar en consideración por la oportunidad de obtener beneficios y ahorrar dinero en el pago de impuestos.

Desde otra arista, En Ecuador se promulgó la Ley de Emprendimiento e Innovación, que fomenta el emprendimiento y la innovación en plataformas virtuales y esto es favorable, dado que una de las maneras de optimizar el

proceso logístico de Confitería Don Hernán, podría vincularse con la aplicación de una plataforma que promueva el e-commerce de los artículos de fiesta y juguetes que comercializa el negocio.

En este contexto, los artículos 12 al 17 de esta ley establecen el papel del Consejo Consultivo de Emprendimiento e Innovación (CONEIN) como organismo de asesoramiento y apoyo en las políticas públicas relacionadas con el emprendimiento digital. Asimismo, se han implementado otras leyes como la Ley de Comercio Electrónico, la cual regula el comercio en línea y puede afectar las operaciones de los negocios que incursionen en el campo digital, ya sea como un e-business o e-commerce.

Por otro lado, Ecuador ha firmado un acuerdo comercial con China que ofrece oportunidades significativas para Confitería Don Hernán. al permitir el acceso a un mercado de 1.400 millones de consumidores con alto poder adquisitivo (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2023). La eliminación o reducción de barreras arancelarias y la igualación de condiciones de competencia con otros países competidores en el mercado chino representan oportunidades para el negocio porque habría posibilidad de importar productos desde este país a precios muy competitivos. En consecuencia, Confitería Don Hernán debe aprovechar este tratado para fortalecer sus relaciones comerciales con China y buscar nuevas oportunidades de crecimiento en ese mercado.

3.1.2 Económico

En el panorama económico El Ecuador ha atravesado una recesión económica, debido al impacto del Covid-19. Sin embargo, en el año 2021 se observaron signos de recuperación, con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 3.1%.

Por otro lado, los bajos niveles de inflación que está presentando el país contribuyen a un mayor poder adquisitivo de los consumidores y a un entorno de estabilidad de precios. Con precios más estables, la empresa puede planificar mejor su producción y mantener la rentabilidad de sus operaciones (Banco Central del Ecuador, 2023). Esto se debe en gran medida a la economía dolarizada que presenta el Ecuador, por ende, un nivel

inflacionario bastante bajo, alcanzando un promedio de 1.97% en los últimos tres años, y de 0.09% en mayo 2023 con relación al mes anterior.

Figura 6
Variación de la inflación en Ecuador



Nota. Banco Central del Ecuador, 2023

Aumento del Riesgo País: El aumento del riesgo país en Ecuador, debido a la situación política representa una amenaza para Confitería Don Hernán. Actualmente, se ubica en 1.859 puntos, y esto dificulta el acceso a financiamiento y aumenta los costos de endeudamiento (Banco Central del Ecuador, 2023). Además, genera incertidumbre en el entorno empresarial, lo que puede afectar las decisiones de inversión y el desarrollo del negocio. La empresa debe estar preparada para enfrentar estos desafíos y buscar alternativas de financiamiento y gestión de riesgos.

Figura 7
Variación del riesgo país en Ecuador



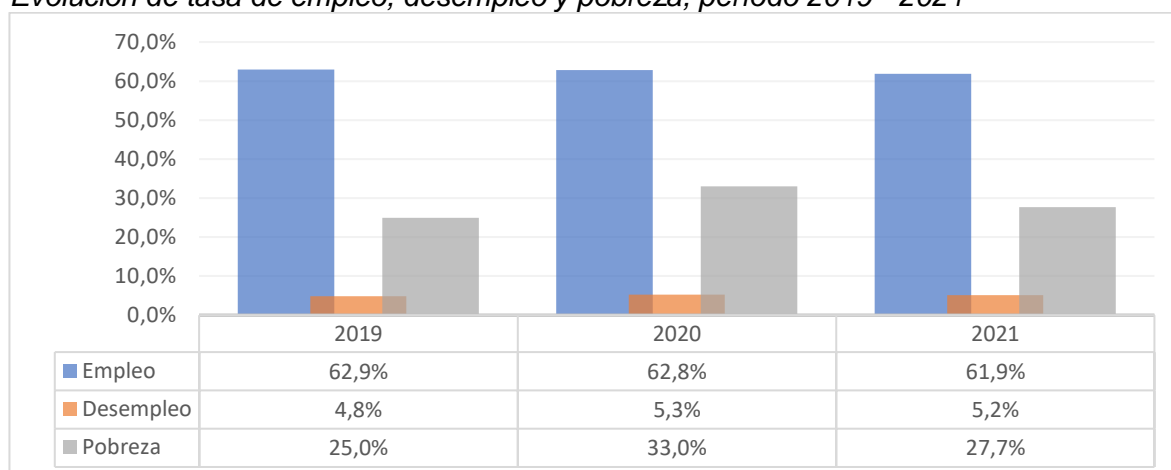
Nota. Banco Central del Ecuador, 2023

3.1.3 Social

La reducción de la pobreza y el desempleo a través de la creación de empleo en el sector comercial es una oportunidad para la compañía. Al contribuir al desarrollo económico y social del país, la empresa puede tener un impacto positivo en la sociedad y promover un entorno más estable y próspero. En especial, considerando los índices del mercado laboral que, hasta 2021 determinaron una tasa de desempleo del 5.2% y un nivel de pobreza del 27.7% de la población (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

Figura 8

Evolución de tasa de empleo, desempleo y pobreza, período 2019 - 2021



Nota. Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo, 2022

3.1.4 Tecnológico – Ecológico

En este entorno se destaca la mejora en el acceso a internet en Ecuador, donde aproximadamente el 60.4% de la población cuenta con internet desde sus hogares. Además, se ha observado un alto uso de dispositivos móviles, con alrededor del 88% de los ecuatorianos utilizándolos. Estas tendencias abren oportunidades para el uso de tecnologías digitales y servicios en línea, lo cual es relevante para la implementación de un proceso logístico que aproveche estas oportunidades.

Dado el enfoque en el uso de dispositivos móviles y tecnologías digitales, es importante considerar la gestión adecuada del inventario depreciado. De esta forma una plataforma de e-commerce podría promover la conciencia sobre la importancia del reciclaje y la disposición adecuada de

los dispositivos electrónicos en desuso, así como fomentar la adquisición de mercadería con criterios de sostenibilidad. En este contexto, La tabla 1 presenta un resumen de los aspectos más relevantes del Contexto.

Tabla 1.
Resumen del Análisis del Entorno

Político – Legal	Económico
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de emprendimiento e innovación. • Ley de Comercio Electrónico. • Ley de Defensa al Consumidor. • CONEIN y su rol como organismo asesor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica por efectos del Covid-19. • Aumento de la inflación (3.4%). • Aumento del riesgo país (1.800 pts.) • Crecimiento del PIB en 2021 (3.1%).
Social	Tecnológico / Ecológico
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la pobreza y desempleo por aumento de comercio informal • Acceso a internet y uso de dispositivos móviles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la tasa de acceso a internet. • Uso generalizado de dispositivos móviles. • Sostenibilidad ambiental. • Gestión de inventario. • Educación ambiental.

3.2 Análisis de Cinco Fuerzas de Porter

3.2.1 Rivalidad entre Competidores Existentes

Confitería Don Hernán se desarrolla en un mercado que presenta una rivalidad significativa, debido a que existen diversos establecimientos de renombre dedicados a la actividad económica de comercialización de confitería; uno de ellos es Comercial Chile que se maneja dentro de la misma dinámica que Confitería Don Hernán, pero así existe una diversidad de competidores, que incluye mayoristas, minoristas y vendedores informales, aumenta la competencia.

Además, la falta de control de inventario y la ausencia de una estrategia digital propia pueden intensificar la rivalidad porque la adaptación a las tendencias tecnológicas y la gestión eficiente del inventario se han vuelto esenciales en la industria de la confitería. En este sentido, el nivel de rivalidad entre los competidores existentes es alta, y por ello, se debe enfatizar en la propuesta de valor para distinguirse de la oferta existente y así tener mayor posicionamiento en el mercado.

3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores:

El principal proveedor de Confitería Don Hernán es La Universal, un fabricante local de confites. Sin embargo, aunque la eficacia en los tiempos de entrega es una ventaja para la compañía, la falta de un pronóstico de compras y el abastecimiento de inventario basado en experiencias previas podrían limitar el poder de negociación frente a los proveedores.

Por otro lado, la dependencia de un solo proveedor podría implicar un tema de vulnerabilidad, especialmente si surge algún problema con La Universal. De ahí que Confitería Don Hernán debería diversificar sus fuentes de suministro y establecer relaciones más estratégicas con los proveedores para mejorar su poder de negociación, dado que de momento por esta dependencia, el poder de los proveedores es alto.

3.2.3 Poder de Negociación de los Clientes:

En la mayoría de las actividades, los clientes siempre tienen un alto poder de negociación, porque son quienes deciden si comprar o no en el local de su preferencia, y esto puede ser muy subjetivo. En este caso, Confitería Don Hernán enfrenta un mercado conformado por una diversidad de clientes, desde mayoristas hasta consumidores finales.

Si bien, su volumen de ventas muestra una distribución equitativa entre mayoristas y consumidores finales, y eso indica un equilibrio en el poder de negociación. Sin embargo, la falta de una plataforma de comercio electrónico y un seguimiento únicamente a través de redes sociales podría limitar la interacción directa con los clientes. Por tanto, si se mejora la presencia digital

y la comunicación más directa con los clientes podría fortalecer la relación con estos y, por ende, su lealtad en el corto y mediano plazo.

3.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es media en el caso de Confitería Don Hernán. Aunque ofrece una variedad de productos como confites, artículos de fiesta y juguetes, la falta de un control de inventario preciso podría llevar a la escasez de productos y aumentar la amenaza de sustitución; especialmente, en empresas que no se dedican específicamente a la venta de confites, pero que si comercializan juguetes, o artículos de fiesta de manera separada como el caso de Mi Juguetería, Todo Fiesta, Pokes Party, entre otros.

Hay que tomar las medidas del caso para contrarrestar cualquier amenaza, en especial porque la empresa podría mitigar esta amenaza mediante una gestión más eficiente del inventario y la diversificación de su oferta de productos. Es decir, la idea es tratar de ofrecer una amplia oferta de líneas de productos que capten el interés de un mayor grupo de clientes.

3.2.5 Amenaza de Nuevos Competidores:

La amenaza de nuevos competidores es baja, dado que Confitería Don Hernán ya tiene presencia en el mercado. Sin embargo, la falta de procesos logísticos eficientes y la ausencia de una estrategia digital podrían hacerla vulnerable a la entrada de nuevos competidores que aprovechen las tendencias tecnológicas y gestionen mejor sus operaciones.

La empresa debería centrarse en la innovación y la eficiencia operativa para mantener su posición competitiva. Aunque de momento, la presencia de nuevos competidores es baja también, no sólo porque se requiere de una fuerte inversión para la apertura de una bodega y local que permita su comercialización, sino que es complicado en el momento actual invertir, a causa de la crisis de inseguridad que afecta a muchos negocios del centro de Guayaquil, en especial por las extorsiones de ciertos grupos criminales.

3.2.6 Diagnóstico

Con base al análisis PEST, se establece que Confitería Don Hernán enfrenta diversas amenazas y oportunidades en un mercado especializado. La optimización de procesos logísticos, la implementación de estrategias digitales y la mejora en la gestión de inventario son áreas que deben ser corregidas oportunamente para fortalecer su posición competitiva y afrontar las fuerzas del entorno.

El alto poder de negociación con proveedores y clientes brinda oportunidades para establecer relaciones estratégicas. La empresa debe actuar proactivamente para mejorar la eficiencia y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, en especial, incorporando un proceso de selección de proveedores, para casos fortuitos, donde el proveedor actual (La Universal) falle o no genere la entrega oportuna de la mercadería. Así también, contar con otros proveedores locales, ayudaría a tener un stock más variados de los confites que demandan los clientes.

3.3 Análisis FODA

3.3.1 Descripción de factores internos y externos

3.3.1.1 Fortalezas

- **Compromiso Familiar:** La empresa funciona como un sólido negocio familiar, lo que proporciona mayor estabilidad y coherencia en la toma de decisiones.
- **Buenas relaciones con proveedores locales:** La relación con La Universal, el principal proveedor local, garantiza eficacia en los tiempos de entrega y calidad de productos.
- **Diversidad de productos:** La empresa cuenta con un stock amplio y variado de confites, así como artículos de fiesta y juguetes, lo que mejora las expectativas de ventas.
- **Calidad de los productos:** Se trabaja con proveedores de gran prestigio en el mercado ecuatoriano, lo que asegura la calidad en los productos ofertados.

- **Precios competitivos:** Se cuenta con precios asequibles para todo presupuesto y promociones irresistibles.

3.3.1.2 Oportunidades

- **Incentivos Fiscales:** Los incentivos fiscales proporcionados por el gobierno, como la reducción progresiva de impuestos, ofrecen oportunidades para ahorrar costos y aumentar la rentabilidad.
- **Mercado Chino:** El acuerdo comercial con China abre la posibilidad de importar productos a precios competitivos y fortalecer las relaciones comerciales en un mercado de 1.400 millones de consumidores.
- **Leyes de Emprendimiento e Innovación:** La promulgación de esta ley ofrece oportunidades para modernizar procesos y adoptar tecnologías, en especial, mediante un e-commerce o aplicación móvil.
- **Marketing digital:** A partir del aprovechamiento de las redes sociales y la conectividad a internet cada vez más creciente en el país.

3.3.2 Debilidades

- **Proceso Logístico Manual:** La falta de un proceso logístico definido y la gestión empírica del inventario son debilidades que pueden afectar la eficiencia operativa y la rentabilidad.
- **Dependencia de Proveedores:** La dependencia de un solo proveedor (La Universal) puede ser una vulnerabilidad en caso de problemas con el suministro o cambios en la relación comercial.
- **Ausencia de Plataforma Digital Propia:** La falta de una plataforma de comercio electrónico y la gestión limitada en redes sociales pueden limitar la visibilidad y la interacción con los clientes.
- **Informalidad al realizar las compras:** esto es una debilidad que podría estar generando problemas de liquidez a mediano y

largo plazo, porque se adquiere mucha mercadería basada en la experiencia y esto puede ser riesgoso.

3.3.2.1 Amenazas

- **Rivalidad intensa:** La rivalidad en el mercado, especialmente con la competencia diversa, puede aumentar debido a la falta de estrategias digitales y la gestión manual de inventario.
- **Aumento del Riesgo País:** Esto dificulta el acceso a financiamiento y aumenta los costos de endeudamiento, afectando la estabilidad financiera y las decisiones de inversión.
- **Inestabilidad económica del país:** debido a toda la crisis política, social y de seguridad que atraviesa el Ecuador, hay muchos negocios que están cerrando sus actividades, y esto genera incertidumbre, inestabilidad y sensación de poca liquidez, lo que podría derivar en una recesión económica.
- **Amenaza de Productos Sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos es moderada, pero la falta de control de inventario podría aumentar la amenaza si hay escasez de productos.

3.3.3 Análisis Estratégico CAME

El Análisis CAME sirve para tener una base en la formulación de estrategias clave que permitan una optimización del proceso logístico en Confitería Don Hernán. A continuación, se presentan algunos aspectos clave que deberían considerarse para el desarrollo de estrategias y acciones que corrijan debilidades, aprovechen fortalezas y oportunidades, minimicen y afronten amenazas.

3.3.3.1 Corregir Debilidades (C):

Algunas recomendaciones son:

- Implementar un sistema de gestión logística para optimizar el proceso de adquisición de inventarios, reducir descuadres y mejorar la eficiencia operativa.

- Buscar y establecer relaciones con otros proveedores confiables para reducir la dependencia de un solo proveedor y mitigar riesgos de suministro.
- Crear una plataforma de comercio electrónico propia y fortalecer la presencia en redes sociales para mejorar la visibilidad, interacción con clientes y diversificar canales de venta.
- Implementar un proceso formal de pronóstico de compras basado en análisis de demanda y tendencias del mercado para evitar la informalidad y minimizar riesgos financieros.

3.3.3.2 Aprovechar Fortalezas y Oportunidades (A):

- Fortalecer la relación con La Universal y explorar oportunidades de colaboración estratégica para aprovechar los incentivos fiscales y garantizar suministros competitivos.
- Potenciar las estrategias de marketing digital, aprovechando la conectividad creciente, para llegar a un público más amplio y diversificado. Explorar opciones de e-commerce y aplicaciones móviles.
- Utilizar la calidad de los productos y los precios competitivos como base para crear ofertas y promociones atractivas, aumentando la visibilidad y atrayendo nuevos clientes.

3.3.3.3 Minimizar Amenazas usando las oportunidades (M):

- Explorar alianzas estratégicas con empresas del mercado chino para minimizar riesgos y maximizar las oportunidades en ese mercado.
- Fortalecer la presencia digital y aprovechar la conectividad de la población para minimizar la amenaza de productos sustitutos y aumentar la competitividad en línea.
- Utilizar las oportunidades de incentivos fiscales para forjar una posición financiera más sólida que permita enfrentar crisis económicas y riesgos financieros.

3.3.3.4 Enfrentar amenazas minimizando debilidades (E):

- Mejorar la visibilidad en línea y diferenciar la oferta de productos para contrarrestar el impacto de los competidores actuales.
- Diversificar las fuentes de financiamiento y explorar opciones de inversión que ayuden a generar mayor rentabilidad para Confeitería Don Hernán.
- Desarrollar planes de contingencia y ajustes operativos para adaptarse a la inestabilidad económica del país.

CAPÍTULO IV.

LA EMPRESA Y CARACTERIZACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Descripción del Negocio

4.1.1 Historia

Los inicios de Confitería “Don Hernán”, se remonta a su fundación en 1987, resultado del fruto de un emprendimiento familiar arraigado en la tradición y la dedicación. Su origen se gestó con la visión del Sr. Hernán Robalino, quien inspirado de pasión y determinación, estableció las bases de lo que se convertiría en un referente en el sector de artículos para fiestas.

Desde sus humildes inicios, la empresa ha sido testigo de una evolución constante y un crecimiento sostenido. Inicialmente establecida para satisfacer las necesidades locales, Confitería Don Hernán hoy se perfila como una empresa comprometida en dar respuesta a las dinámicas cambiantes del mercado de artículos para fiestas y confites. Su capacidad para adaptarse a las tendencias y anticipar las demandas del consumidor ha sido clave en su trayectoria exitosa.

A lo largo de los años, este negocio ubicando en Guayaquil, específicamente en las calles Sucre 1117 entre Pío Montufar y Pedro Moncayo, ha consolidado un compromiso con la calidad en cada producto ofrecido. La búsqueda de la excelencia se ha convertido en un pilar fundamental de la filosofía empresarial, reflejándose en una cuidadosa selección de proveedores, la atención a los detalles y la oferta de productos que cumplen con los más altos estándares.

En su trayectoria, la empresa ha encarado diversos desafíos y ha celebrado triunfos significativos. La confianza depositada por los clientes, la lealtad de la comunidad y el reconocimiento en el mercado son testimonios de la dedicación y el esfuerzo invertidos a lo largo de los años. Hoy en día, Confitería Don Hernán no solo es un establecimiento comercial; sino un ícono en el centro de la ciudad, marcada por un compromiso constante con la

innovación, la satisfacción del cliente y el legado de excelencia que ha definido su trayectoria desde su fundación.

Figura 9.

Fachada de Confitería Don Hernán



4.1.2 Misión, Visión y Objetivos

Misión: Satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos y servicios de alta calidad. Nos comprometemos a mantener la seriedad y el prestigio que nos han caracterizado a lo largo de los años.

Visión: Ser líderes en la distribución de artículos para fiestas, confitería y juguetes en Guayaquil para el año 2025, manteniendo altos niveles de satisfacción del cliente.

Objetivos empresariales:

- Ampliar la oferta de productos y servicios de Confitería Don Hernán, a partir de la introducción de nuevas líneas de productos y colaboraciones estratégicas con proveedores destacados.

- Incrementar la presencia de Confitería Don Hernán mediante la apertura de nuevas sucursales estratégicamente ubicadas en áreas de alta demanda.
- Potenciar canales de distribución adicionales, como la venta en línea, para alcanzar a un público más amplio y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores en el ámbito digital.
- Fortalecer las operaciones internas de Confitería Don Hernán a través de la implementación de prácticas logísticas eficientes.

4.1.3 Valores de la empresa

Confitería Don Hernán se distingue un conjunto de valores que reflejan su identidad y orientan todas sus actividades:

- **Integridad:** La honestidad y transparencia son pilares fundamentales. La empresa se compromete a actuar con ética en todas las interacciones, tanto internas como externas.
- **Calidad:** La excelencia en productos y servicios es un compromiso constante. Confitería Don Hernán busca superar las expectativas de los clientes, ofreciendo artículos de la más alta calidad y asegurando estándares excepcionales en todas sus operaciones.
- **Compromiso:** La dedicación a la satisfacción del cliente y al crecimiento sostenible es inquebrantable. Confitería Don Hernán se compromete a adaptarse continuamente, mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado y responder proactivamente a las necesidades cambiantes de sus clientes.
- **Innovación:** La empresa fomenta un entorno que valora nuevas ideas y enfoques, buscando constantemente maneras innovadoras de ofrecer productos y servicios únicos.

4.1.4 Cultura Organizacional

Confitería Don Hernán se desarrolla dentro de una cultura organizacional que fomenta el crecimiento individual y colectivo de sus colaboradores bajo los siguientes principios:

La empresa promueve un entorno donde la colaboración es clave. Se fomenta el trabajo en equipo y se reconoce que la diversidad de talentos y perspectivas contribuye al éxito conjunto. En Confitería Don Hernán se valora la comunicación transparente en todos los niveles de la organización. La apertura al diálogo y la retroalimentación constructiva son esenciales para el aprendizaje continuo y la mejora constante.

El equipo de trabajo incentiva la toma de iniciativa y la asunción de responsabilidades. Los directivos reconocen y celebran el espíritu emprendedor dentro de su equipo, fomentando la autonomía y la creatividad. Y el respeto es la base de todas las interacciones, promoviendo un ambiente donde cada individuo es valorado, independientemente de su rol o posición, creando así un sentido de pertenencia y orgullo por ser parte de Confitería Don Hernán.

4.1.5 Productos y Servicios

Tabla 2.

Características de los productos que comercializa el negocio

Producto	Características
Confitería	Dentro de los confites, el negocio vende caramelos, chupetes, chocolates en barra, mentas, chicles y galletas, de marcas reconocidas como Arcor, Confiteca, La Universal, Nestlé, Candy Planet y Colombina.



Artículos de fiesta



En lo que respecta a artículos de fiesta se desagregan: sobres, cajas para torta, cajas para sorpresas, piñatas, velas y demás.

Juguetes



Dentro del rubro de juguetes se destacan muñecas, empaques de juguetes varios como sets de doctor, juegos de cocina y demás artículos de los personajes que son tendencia en el público infantil.

En lo que respecta a los armados, consiste en una estrategia para combinar productos varios de los previamente mencionados, pudiendo ser diversas marcas de confites, artículos diversos de fiestas y juguetes, tal como se observa en la siguiente figura:

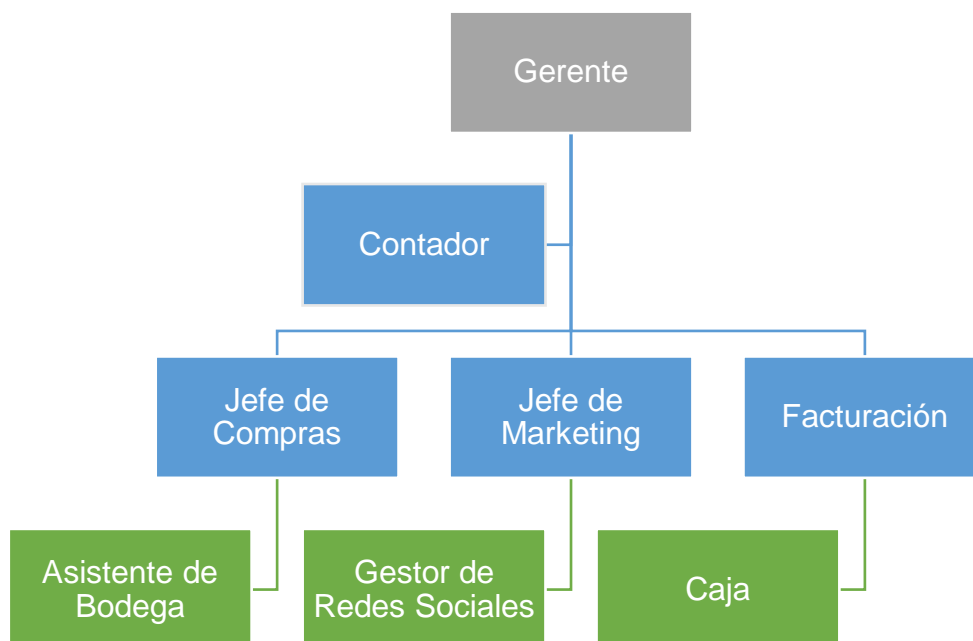
Figura 10.
Combos o productos armados de Confitería Don Hernán



4.1.6 Organigrama

El personal se organiza en roles específicos, desde cajeros y bodegueros hasta personal administrativo y de atención al cliente. La diversidad de funciones asegura una operación fluida y eficiente. El siguiente organigrama resume las funciones del personal de Confitería Don Hernán.

Figura 11.
Organigrama de Confitería Don Hernán



4.2 Caracterización de la propuesta

4.2.1 *Objetivo*

Formular estrategias que ayuden a la optimización del proceso de logística y distribución de Confitería Don Hernán.

4.2.2 *Metas*

- Optimizar el proceso de logística y distribución para la reducción de costos de almacenamiento y mejorar la rotación de inventario.
- Disminuir los errores en la dirección de entrega de los pedidos en un 50% en los próximos seis meses.
- Establecer controles en la gestión del inventario de confites.
- Mejorar los tiempos de resolución de problemas con pedidos en espera y errores en la facturación.
- Aumentar la satisfacción del cliente y fidelización a través de una entrega puntual, precisa y segura.

4.2.3 *Pertinencia*

La optimización del proceso de logística y distribución es una propuesta importante para Confitería Don Hernán, debido a los múltiples beneficios que conlleva y su relevancia para mantener la competitividad en el mercado actual de los confites. A continuación, se exponen los puntos clave que hacen pertinente esta propuesta.

- **Mejora de la competitividad:** Mediante la optimización del proceso de logística y distribución, Confitería Don Hernán busca optimizar sus operaciones y diferenciarse positivamente en el mercado, lo que le permitirá crear una ventaja competitiva sobre sus competidores más cercanos.
- **Satisfacción del cliente:** La logística y distribución juegan un papel importante en la experiencia del cliente. Un proceso logístico deficiente puede resultar en retrasos en las entregas, errores en los pedidos y pérdida de productos, lo que afecta negativamente la satisfacción del cliente. Al mejorar estos aspectos, la empresa podrá ofrecer un servicio más confiable y de alta calidad, lo que

contribuirá a la retención de clientes existentes y a la captación de nuevos clientes.

- **Reducción de costos operativos:** Los problemas actuales en el proceso de logística y distribución, como demoras en la entrega, errores en la facturación y el abastecimiento de inventario de manera empírica pueden generar costos adicionales para la empresa. Al optimizar este proceso se reducirán los costos operativos asociados a errores y desperdicios, mejorando la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. En especial, evitando tener demasiado inventario en stock, y contar con las cantidades suficientes para abastecer la demanda.
- **Aumento de la productividad y eficiencia:** Un proceso logístico bien diseñado y eficiente permite una mejor utilización de los recursos, lo que conduce a una mayor productividad. De esta manera, la empresa Confitería Don Hernán podrá realizar entregas más rápidas y precisas, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa.

4.2.4 Plan de Acción General

Para desarrollar esta propuesta se ha contemplado un plan de acción integrado por cuatro fases que describen a continuación:

Tabla 3

Plan de Acción para la optimización del proceso de logística y distribución

Fase	Acciones	Plazo	Responsable	Resultado Esperado
Fase 1	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico detallado del proceso logístico y distribución, identificando problemas y oportunidades. - Analizar datos e indicadores de desempeño, como la tasa de efectividad de atención de pedidos y errores en la entrega. 	2 semanas	Supervisor de Bodega y Asesor Externo	Informe detallado de debilidades y oportunidades de mejora en el proceso de logística y transporte.

Fase 2	<p>- Diseñar e implementar un sistema de pronóstico de inventario.</p> <p>- Establecer un programa de capacitación para el personal en nuevas prácticas control y gestión de pedidos.</p>	4 semanas	Supervisor de Bodega y Asesor Externo	Sistema de pronóstico implementado y en funcionamiento reduciendo significativamente la compra excesiva de mercadería.
Fase 3	<p>- Implementar el nuevo sistema de verificación de dirección en el proceso de logística y transporte.</p> <p>- Capacitar al personal en las nuevas prácticas y procedimientos que involucra el proceso de logística y distribución.</p>	6 semanas	Gerente General	Nuevo sistema en funcionamiento y personal capacitado.
Fase 4	<p>- Monitorear y evaluar continuamente el desempeño del proceso de logística y distribución, registrando y analizando los resultados.</p> <p>- Realizar ajustes y mejoras adicionales según sea necesario, considerando la retroalimentación de los colaboradores y los clientes.</p>	De forma continua	Gerente de Local	Proceso logístico optimizado con reducción en errores y demoras, manteniendo altos niveles de satisfacción del cliente.

4.2.4.1 Fase 1: Diagnóstico del proceso de logística y transporte

Esta fase es fundamental porque permitirá un entendimiento profundo de todo el proceso de logística y distribución de Confitería Don Hernán. Al descomponer el proceso en sus etapas individuales, se pueden identificar ineficiencias, cuellos de botella y áreas críticas que requieren mejoras. De esta manera es importante que se lleven a cabo las siguientes acciones:

- **Identificación de problemas:** Esta acción ayudará a evitar soluciones generales, y más bien se van a destinar recursos hacia áreas donde se necesitan cambios significativos. Por ejemplo, la adquisición de un software para hacer el pronóstico de las compras, y así disponer de un stock suficiente (no excesivo).
- **Datos y métricas:** El análisis de datos históricos y métricas clave, como el índice de rotación de inventario, o la tasa de efectividad de atención de pedidos y errores en la entrega, ofrece una base para la toma de decisiones. Estos datos cuantitativos permiten una evaluación objetiva del desempeño pasado y ayudan a establecer metas específicas para la mejora.
- **Retroalimentación:** Esto es esencial para comprender plenamente los problemas actuales. El personal de Confitería Don Hernán puede aportar información sobre problemáticas de carácter operativo y áreas que presenten falencias, mientras que la retroalimentación de los clientes revela sus experiencias y expectativas. Esta información es valiosa para identificar puntos críticos y oportunidades de mejora.

La elección de un responsable interno, como el Supervisor de Bodega, y un asesor externo es un factor importante, dado que en conjunto se puede aportar a conocimiento interno y comprensión de la dinámica organizativa de Confitería Don Hernán, mientras que el asesor externo aporta una perspectiva imparcial y experiencia en la optimización de procesos en diferentes contextos. Esta combinación garantiza un diagnóstico equilibrado y completo.

4.2.4.2 Fase 2: Diseño e implementación del sistema de pronóstico

Dentro de esta fase no sólo se considera la selección de tecnologías adecuadas, sino también la creación de procedimientos específicos que aseguren un abastecimiento de inventario preciso. Actualmente, se compra empíricamente, pero la combinación de herramientas tecnológicas y protocolos operativos es esencial para abordar las necesidades específicas de Confitería Don Hernán. Por tanto, las acciones específicas que se realizarán son las siguientes:

- **Compra del software para el pronóstico de inventario:** La selección de tecnologías apropiadas, como el software Oddo Inventory, es importante para garantizar la precisión en la adquisición correcta de inventario en épocas de mayor y menor demanda. Esta acción respalda la eficiencia del proceso y la reducción de stock innecesario, o mercadería de baja rotación.
- **Integración en el flujo de trabajo:** Aquí hay que definir cómo se integrará este sistema en el flujo de trabajo existente es clave para garantizar una transición suave y sin mayores interrupciones. La coordinación con las áreas involucradas en la logística y distribución es vital para establecer un mismo protocolo de trabajo.
- **Establecer protocolos claros:** Como se mencionaba anteriormente, el establecimiento de protocolos de verificación y procedimientos claros para el personal es esencial para asegurar que el nuevo sistema sea utilizado de manera efectiva. Esto incluye la capacitación del personal en el uso de las herramientas y la comprensión de los procedimientos.

En esta fase, la responsabilidad de estas actividades estaría a cargo del Supervisor de Bodega, la Secretaria y Gerente de Local. En caso de que sea necesario, puede involucrar asesores en sistemas o programación, para asegurar que esta fase se enfoque tanto en aspectos operativos internos como en el uso de tecnología avanzada para un pronóstico adecuada.

4.2.4.3 Fase 3: Implementación del nuevo sistema y

capacitación del personal

La fase 3 involucra la introducción del sistema de verificación de dirección en el proceso de logística y transporte. Esto implica la integración efectiva del sistema de pronóstico, sobre todo en la adquisición de inventario, pero también complementado en todas las etapas del proceso, desde la recepción de pedidos hasta la entrega final. La coordinación precisa y la adaptación del flujo de trabajo es importante en esta fase. Las acciones específicas dentro de esta fase son:

- **Capacitación:** Es decir, Confitería Don Hernán debe capacitar a sus empleados para que aprendan a manejar correctamente el sistema, y así aprovechen al máximo las herramientas tecnológicas y puedan seguir los procedimientos operativos. La capacitación debe ser práctica y adaptada a las necesidades del personal. Algunos temas que se podrían incluir en la capacitación son:
 - ✓ Funcionamiento del Nuevo Sistema: Esto puede incluir una descripción detallada de las herramientas tecnológicas utilizadas y cómo interactúan entre sí.
 - ✓ Procedimientos Operativos: Familiarización con los procedimientos operativos específicos y pasos detallados sobre cómo realizar un pronóstico de compras, qué datos buscar y cómo registrar la información, para obtener indicadores de gestión (métricas).
 - ✓ Ejemplos Prácticos: Escenarios de uso real para que el personal pueda practicar y comprender cómo aplicar el nuevo sistema en situaciones cotidianas.
- **Comunicación:** Es importante que todos los equipos involucrados en el proceso de logística y distribución de Confitería Don Hernán estén al tanto del cambio y comprendan su importancia. Esto garantiza que no haya resistencia al cambio y que todos estén alineados en la implementación exitosa del nuevo sistema.

4.2.5 Fase 4: Monitoreo continuo, evaluación y ajustes

A continuación, se presenta un conjunto de métricas o indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirán evaluar el desempeño del proceso de logística y distribución de manera cuantitativa y objetiva, asegurando que las mejoras implementadas estén teniendo un impacto positivo en la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Tabla 4
Métricas para evaluar el proceso de logística y distribución

KPI	Fórmula	Meta Estándar
Rotación de inventario	$(\text{Costo de bienes vendidos}) / (\text{Promedio de inventario})$	Incremento del 10% anual
Tasa de efectividad de atención de pedidos	$(\text{Número de pedidos atendidos correctamente}) / (\text{Total de pedidos solicitados})$	Más del 95% de efectividad
Tasa de error en dirección de entrega	$(\text{Número de entregas con errores de dirección}) / (\text{Total de entregas realizadas})$	Menos del 1% de errores
Tiempo promedio de resolución de problemas con pedidos en espera	$(\text{Suma de tiempos de resolución de problemas}) / (\text{Total de problemas resueltos})$	Menos de 2 horas
Número de errores en la facturación	$(\text{Número de pedidos con errores de facturación}) / (\text{Total de pedidos facturados})$	Menos del 1% de errores
Índice de satisfacción del cliente	$(\text{Suma de puntajes de satisfacción del cliente}) / (\text{Total de encuestas de satisfacción})$	Más de 4.5 en escala de 1-5

4.2.6 Propuesta del proceso optimizado

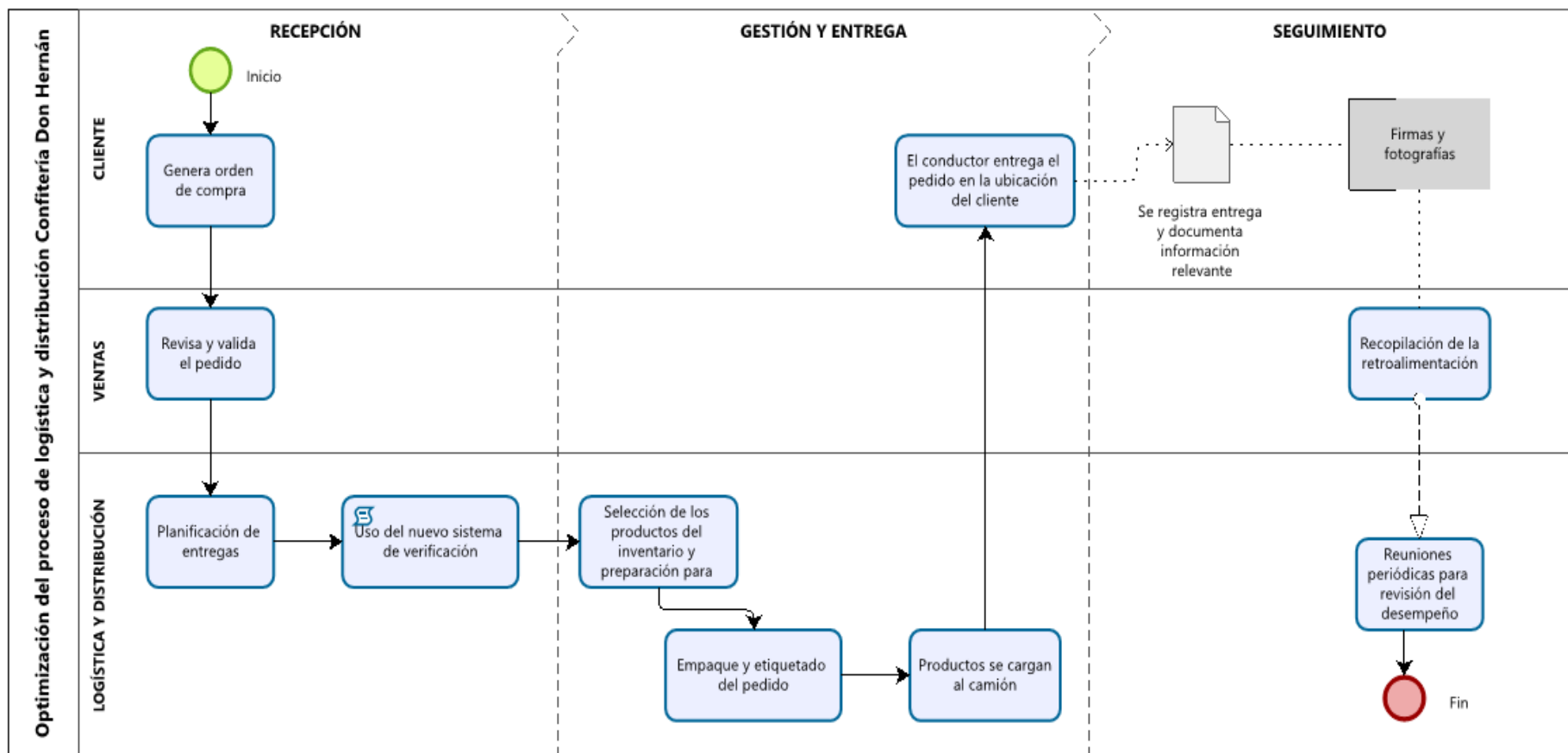
4.2.6.1 Descripción

1. Inicio del Proceso: El proceso comienza cuando se recibe un pedido de un cliente o se genera una orden de compra interna.

2. Revisión del Pedido: El personal de ventas o el departamento correspondiente revisa y valida el pedido para garantizar que esté completo y sin errores.
3. Planificación de la Entrega: El equipo de planificación de entregas programa la entrega del pedido, considerando la ubicación del cliente, la disponibilidad de productos y la ruta de transporte más eficiente.
4. Verificación de Dirección: Se utiliza el nuevo sistema de verificación de dirección para asegurarse de que la dirección de entrega sea precisa y esté correctamente registrada.
5. Preparación del Pedido: El personal de almacén o depósito selecciona los productos del inventario y los prepara para su venta o envío a las direcciones de los clientes que utilizan este servicio (mayoristas, minoristas, tiendas).
6. Empaque y Etiquetado: Los productos se empaquetan de manera segura y se etiquetan adecuadamente con información precisa de envío.
7. Carga en Vehículo de Transporte: Los productos empacados se cargan en el vehículo de transporte designado para la entrega.
8. Entrega al Cliente: El conductor o equipo de logística y distribución se dirige a la ubicación del cliente siguiendo la ruta planificada. Se entrega el pedido al cliente y se verifica la recepción y satisfacción.
9. Registro y Documentación: Se registra la entrega y se documenta cualquier información relevante, como firmas de recepción y fotografías.
10. Retroalimentación y Mejora Continua: Se recopila la retroalimentación del cliente sobre la entrega y el proceso en general. Se realizan reuniones periódicas para revisar el desempeño y considerar ajustes y mejoras en el proceso.
11. Fin del Proceso: El proceso se completa una vez que se ha entregado el pedido y se ha registrado la información correspondiente.

4.2.6.2 Diagrama del proceso optimizado

Figura 12.
Propuesta de diagrama del proceso de logística y distribución optimizado



CONCLUSIONES

A partir de la investigación recopilada a lo largo de esta investigación se establecen las siguientes conclusiones, de conformidad con los objetivos específicos planteados:

- Con relación a los fundamentos teóricos, es importante mencionar que la gestión eficiente de la cadena de suministro y el proceso de logística y distribución constituyen pilares en el ámbito comercial minorista y mayorista. Las temáticas abordadas han ayudado a tener claro, qué tipo de mejoras debería aplicar Confitería Don Hernán, con el propósito de discernir las oportunidades y desafíos inherentes a su proceso logístico.
- Por otro lado, la metodología empleada para diagnosticar la situación actual de la logística y distribución de la empresa se establece como un componente esencial. Este enfoque se ha dirigido hacia la identificación de áreas de mejora, a través de entrevistas con funcionarios como el Gerente de Local, el Gerente General, la Supervisora de Bodega y la Secretaria. Esta técnica proporcionó una visión integral que no solo identificó debilidades operativas, sino se convirtió en la base para la formulación de estrategias concretas que permitan optimización del proceso como tal.
- Luego, los resultados de este análisis revelaron una conexión entre el entorno empresarial y los resultados de Confitería Don Hernán. Por ejemplo, factores del entorno como la necesidad de contar un inventario preciso, para garantizar una distribución y utilización eficiente de tecnologías, se perfilan como elementos claves para el éxito operativo y la competitividad en el mercado de confites.
- La caracterización de Confitería Don Hernán proporcionó una visión en profundidad de la empresa, destacando tanto sus avances notables como las áreas que demandan una atención inmediata. En esta sección se resaltó la colaboración con proveedores externos como “La Universal”, el uso estratégico de las redes sociales y la visión proactiva hacia el crecimiento económico de la organización.

Sin embargo, se identificaron debilidades en la gestión de inventarios, la distribución y la precisión en la facturación que requerían una intervención inmediata.

- Finalmente, la formulación de estrategias para la optimización del proceso logístico en Confitería Don Hernán se desarrolló como el punto más importante de esta investigación. En esta sección se propuso un plan de acción estructurado en cuatro fases, para abordar con precisión cada una de las áreas identificadas para mejora. Desde el diagnóstico inicial hasta la implementación de un software de pronóstico de inventario, y la capacitación del personal, a fin de lograr una optimización del proceso como tal, pero más que eso lograr a futuro una transformación profunda y sostenible del proceso logístico.

RECOMENDACIONES

Considerando las deficiencias en la gestión de inventarios, se recomienda la adopción del software de pronóstico de inventario, como es el caso de Oddo Inventory. La idea es que se logre una planificación más precisa de las compras, evitando la adquisición excesiva de mercadería y mejorando la eficiencia en el abastecimiento, alineando las existencias con la demanda real.

Por otro lado, se sugiere la implementación de un sistema de verificación de dirección en el proceso de logística y transporte. Esta medida garantizará la precisión en las entregas, reduciendo significativamente los errores y mejorando la satisfacción del cliente al recibir sus pedidos de manera puntual y precisa.

Como complemento, también se puede establecer un programa de capacitación continua que abarque tanto las nuevas prácticas operativas derivadas de la implementación de tecnologías, como la formación en el uso de herramientas específicas. Esto asegurará que el personal esté alineado con las mejoras y pueda aprovechar plenamente los cambios sugeridos.

Finalmente, se puede llevar a cabo la implementación de un sistema de monitoreo continuo del desempeño logístico, respaldado por indicadores clave de rendimiento (KPI). Estos KPI, como la tasa de efectividad de atención de pedidos, la rotación de inventario y la tasa de error en la dirección de entrega, proporcionarán datos importantes sobre el impacto de las mejoras implementadas.

REFERENCIAS

- Angulo Montes, L. E., Montoya Buendía, Á. V., & Montoya Barragán, J. A. (2022). Implementación de un M-commerce modelo dropshipping por medio de una aplicación móvil con tecnología de realidad aumentada. *Ingeniería Industrial*, 155–166. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n.5806>
- Angulo, N. R., Lagarda, A. M., Urquidy, M. R., & Flores, M. T. (2010). Economías de escala y rendimientos crecientes una aplicación en microempresas mexicanas. *Economía Mexicana, Nueva Época*, 19(2), 213–230.
- Arellano Díaz, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de Las Ciencias*, 3(3), 72–83.
- Argudo, R., & Ordoñez, V. (2019). *Evaluación y optimización de rutas de recolección de residuos y desechos en la Empresa Municipal de Aseo Integral del Pueblo Cañari, EMMAIPC - EP*. Universidad de Cuenca.
- Arroyo Prado, J. N. (2017). El desarrollo de las ventajas competitivas de Porter y los IPAS verdes en el comercio exterior del Perú. *Paideia*, 4(5), 13–27. <https://doi.org/10.31381/paideia.v4i5.904>
- Artal, A., Castillo, J., & Requena, F. (2006). Ventaja comparativa, dotaciones factoriales y comercio de las regiones españolas con la Unión Europea. *Investigaciones Regionales*, 1(8), 85–104.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Estadísticas Macroeconómicas*. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-un-crecimiento-interanual-de-4-3-en-el-cuarto-trimestre-de-2022>
- Báscones, J. G. (2021). COVID-19, comercio exterior peruano y lecciones por aprender. *Forseti. Revista de Derecho*, 9(13), 6–20.
- Carro, R., & González, D. (2016). *Productividad y Competitividad*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Delfín Pozos, P., & Acosta Márquez, M. (2016). Importancia y análisis del

- desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 40, 184–202.
<https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Díaz Gómez, H. B., García Cáceres, R. G., & Porcell Mancilla, N. (2008). Las Pymes: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista EAN*, 63, 5.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.438>
- Fontalvo-Herrera, T., De-la-Hoz-Granadillo, E., & Mendoza-Mendoza, A. (2019). Procesos Logísticos y La Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 102–112.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>
- Gallardo, S. (2022). Cadena de suministro. *Revista Sistemas*, 164, 42–52.
<https://doi.org/10.29236/sistemas.n164a5>
- García, V. (2015). *Afectación en las importaciones de juguetes al Ecuador en el período 2008 - 2014 por la política de sustitución de importaciones* [Universidad del Azuay].
https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4336/1/10892_esp.pdf
- Gavilanes Sagñay, M. A., Gavilanes Sagnay, F., & Chávez Granados, N. A. (2022). La gestión estratégica empresarial desde las tecnologías de la información y la comunicación. Puntos y reflexiones. *AlfaPublicaciones*, 4(1), 46–61. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.130>
- Gómez, J. M. (2018). *Gestión logística y comercial*. Mc Graw Hill.
- González, J., García, L., Lucero, C., & Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & Gestión*, 1(36), 109–135.
- Guevara Culquicondor, R. M. (2021). Propuesta de mejora de los procesos de importación de juguetes, en condición de mercancías restringidas. *Polo Del Conocimiento*, 6(9), 2375–2389.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i9.3171>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In *Metodología*

de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill Interamericana. shorturl.at/mwS39

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación.* Mc Graw Hill.

INEC. (2021). Directorio de Empresas y Establecimientos 2020. *Ecuador En Cifras*, 1, 1–17.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo, y Subempleo (ENEMDU).*

Jacobs, R., & Chase, R. (2021). *Administración de Operaciones, producción y cadena de suministros (versión digital).* Mc Graw Hill. <https://www.yumpu.com/es/document/read/65828960/administracion-de-operaciones-produccion-y-cadena-de-suministros>

Kelly, G., Olga, J., Alicia, I., & María, L. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 100–118. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p09>

Lai, G., Liu, H., & Xiao, W. (2018). “Fulfilled by Amazon”: A Strategic Perspective of Competition at the E-commerce Platform. *SSRN Electronic Journal*, 1–42. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3270958>

Lazakis, I., & Khan, S. (2021). An optimization framework for daily route planning and scheduling of maintenance vessel activities in offshore wind farms. *Ocean Engineering*, 225, 108752. <https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2021.108752>

Llanes, M., Isaac, C., Moreno, M., & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255–264. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300002&script=sci_abstract%0Ahttp://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii02314.pdf

Londoño-Patiño, J. A. (2020). Toma de decisiones basada en la productividad en Pymes manufactureras: aproximación desde la Lógica Difusa. *Revista CEA*, 6(12), 181–207. <https://doi.org/10.22430/24223182.1507>

- López, V. (2020). *Barreras al comercio exterior*.
<https://www.ceupe.com/blog/barreras-al-comercio-exterior.html>
- Mallar, M. Á. (2011). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1), 1–23.
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2023). *Tratado de Libre Comercio Ecuador - China*.
<https://www.produccion.gob.ec/tratado-de-libre-comercio-ecuador-china/>
- Olearte Moure & Asociados. (2021). *La industria del Retail en tiempos de pandemia: retos legales y oportunidades a futuro*.
<https://www.olartemoure.com/retail-en-tiempos-de-pandemia/>
- Ontiveros, D. A. (2019). Retail marketing: el punto de venta, un medio poderoso. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 45, 229–239. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi45.1850>
- Oros Avilés, L. J. (2015). Análisis comparativo del modelo HECKSCHER-OHLIN y la teoría de LINDER. *Tiempo Económico*, 10(29), 49–66.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232.
<https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Páramo, D. (2013). El proyecto de exportación , elemento básico de la planeación del marketing internacional. *Pensamiento & Gestión*, 34(1), 12–23.
- Paride, B. (2017). Satisfacción del Cliente. *Thema*, 10.
<http://actualidadempresa.com/satisfaccion-del-cliente-importancia-e-infraestructura-necesaria/>
- Peña, M., & Vega, N. (2018). Estructura de las PYMES en la economía ecuatoriana. *Revista Sur Academia*, 1(8), 30–34.
- Peñas, J., Muñoz, Á., & Prieto, J. (2014). *Logística* (pp. 1–133). Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Pinheiro, O., Breval, S., Rodríguez, C., & Follman, N. (2017). Una nueva

definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare*, 25(2), 264–276. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052017000200264>

Porter, M. E. (2008). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia. In *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (13th ed.). Grupo Editorial Patria S.A. http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf

Quevedo, M., Vásquez, L., Quevedo, L., & Pinzón, T. (2020). COVID-19 y sus efectos en el comercio internacional. Caso Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, 6(3), 1–12.

Quiñónez Cabeza, M. R., & Quiñónez Caicedo, L. N. (2021). Política de comercio exterior en Ecuador: Un análisis comparativo. *Centro Sur*, 4(2), 266–284. <https://doi.org/10.37955/cs.v4i2.81>

Rosales, S., & López, S. (2016). Base exportadora y sistema de innovación regional. El caso de Sinaloa. *Región Y Sociedad*, 20(43). <https://doi.org/10.22198/rys.2008.43.a500>

Rosero-Cabrera, C. J., Romero-Fernández, A. J., & Santana-Paredes, M. (2022). Modelo de gestión por procesos para cooperativas. *Cienciamatria*, 8(3), 1153–1172. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.832>

Salas, K., Meza, J. A., Obredor, T., & Mercado, N. (2019). Evaluación de la cadena de suministro para mejorar la competitividad y productividad en el sector metalmecánica en Barranquilla, Colombia. *Informacion Tecnologica*, 30(2), 25–32. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200025>

Sánchez León, S. (2022). Efectos del COVID-19 en la actividad económica de Quintana Roo: una perspectiva desde la ventaja comparativa. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 17(2), 122–143. <https://doi.org/10.46443/catyp.v17i2.290>

Sañol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 178–198.

- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y Evolución De La Función Logística. *Innovar*, 20, 220. <http://www.redalyc.org/pdf/818/81819024018.pdf>
- Vintimilla, I. (2020). "Plan estratégico para el Rediseño del proceso logístico en la recolección de residuos sólidos para la empresa TRANSJIRAV". *Universidad Católica Santiago de Guayaquil*, 1, 15–25.

APÉNDICES

Apéndice A. *Cuestionario de entrevistas para optimización del proceso logístico en Confitería Don Hernán*

Dirigido a: Gerente, Contador, Jefe de Compras y Jefe de Logística

- Información General:
 - Nombre:
 - Cargo:
 - Tiempo en Confitería Don Hernán:
-
1. ¿Cómo describiría el actual proceso logístico en Confitería Don Hernán? ¿Existe alguna área específica del proceso logístico que, desde su perspectiva, necesita una mejora inmediata?
 2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrenta la compañía referente al campo de la logística y distribución de la empresa?
 3. ¿Qué tecnologías o herramientas utiliza actualmente Confitería Don Hernán en su proceso logístico?
 4. ¿Se utilizan sistemas específicos para la gestión de inventarios? ¿Son efectivos?
 5. ¿Cuáles son las expectativas de Confitería Don Hernán en términos de crecimiento logístico?
 6. ¿Hay algún aspecto adicional que considere relevante para la optimización del proceso logístico?

Apéndice B. Transcripción de entrevistas

Daniel Arcos

- Gerente de Local
- 1 año de experiencia

1. ¿Cómo describiría el actual proceso logístico en Confitería Don Hernán? ¿Existe alguna área específica del proceso logístico que, desde su perspectiva, necesita una mejora inmediata?

Confitería Don Hernán ha establecido una sólida colaboración con proveedores externos, aprovechando las redes sociales para promocionar y vender su variada gama de dulces. La gestión se apoya en un sistema integrado que abarca inventario y facturación.

2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrenta la compañía referente al campo de la logística y distribución de la empresa?

La empresa enfrenta desafíos en la gestión eficiente del inventario y la distribución, lo que podría afectar la disponibilidad de productos. Además, existe el riesgo de errores en la facturación que podrían tener implicaciones financieras.

3. ¿Qué tecnologías o herramientas utiliza actualmente Confitería Don Hernán en su proceso logístico?

Confitería Don Hernán utiliza activamente redes sociales para estrategias de marketing, mientras que su proceso logístico se respalda en un sistema integrado que agiliza las operaciones.

4. ¿Se utilizan sistemas específicos para la gestión de inventarios? ¿Son efectivos?

La empresa cuenta con un sistema integrado para gestionar inventarios, aunque la efectividad de este sistema depende de la precisión y actualización constante de la información.

5. ¿Cuáles son las expectativas de Confitería Don Hernán en términos de crecimiento logístico?

La empresa aspira a un crecimiento continuo en eficiencia logística, con posibles expansiones en la red de proveedores para diversificar su oferta de productos y mantenerse competitiva en el mercado.

6. ¿Hay algún aspecto adicional que considere relevante para la optimización del proceso logístico?

Para mejorar aún más su proceso logístico, Confitería Don Hernán podría considerar la implementación de tecnologías de seguimiento de envíos, la capacitación constante del personal en nuevas herramientas y evaluar periódicamente el desempeño logístico para realizar ajustes según sea necesario.

Bryan Arcos Robalino

- Gerente General
- 3 años

1. ¿Cómo describiría el actual proceso logístico en Confitería Don Hernán? ¿Existe alguna área específica del proceso logístico que, desde su perspectiva, necesita una mejora inmediata

El actual proceso logístico se maneja gracias al uso del sistema, pero el inventario de algunos productos no está actualizado, y en algunos de los productos si están bien su inventario por lo que son los que tienen menos salida, y ese problema afecta a la hora de hacer un pedido, necesitamos mejorar en bodega y a su vez en percha para actualizar el inventario en general.

2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrenta la compañía referente al campo de la logística y distribución de la empresa?

Considero que debería a ver más control en el área de bodega.

3. ¿Qué tecnologías o herramientas utiliza actualmente Confitería Don Hernán en su proceso logístico?

Utiliza el sistema de ventas, pero debería mejorar en el inventario actualizarlos para que se pueda hacer una correcta compra.

4. ¿Se utilizan sistemas específicos para la gestión de inventarios? ¿Son efectivos?

Sí, un poco.

5. ¿Cuáles son las expectativas de Confitería Don Hernán en términos de crecimiento logístico?

Se debería mejorar con más control del personal de bodega y a su vez el encargado de percha para que actualicen el inventario de los productos

6. ¿Hay algún aspecto adicional que considere relevante para la optimización del proceso logístico?

Sí, tener más control con los trabajadores que se encuentran en bodega o designar a un encargado de esta para que puedan actualizar los productos y a su vez vayan actualizando al instante para evitar errores.

Jessenia Vera

- 8 años
- Supervisora de Bodega

1. ¿Cómo describiría el actual proceso logístico en Confitería Don Hernán? Existe alguna área específica del proceso logístico que, desde su perspectiva, necesita una mejora inmediata?

A medida de los años que eh estado trabajando hemos tratado de mejor mucho el control y orden de logísticas en bodega. Puedo decir que hemos mejorado un 80% a comparación a los años anteriores y se que seguiremos así.

2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrenta la compañía referente al campo de la logística y distribución de la empresa?

Consideró que es el área del personal, necesitamos tener muy distribuido al personal y bien asignado las tareas que les toca creo yo que si no tenemos bien eso el resto no funcionaría bien.

3. ¿Qué tecnologías o herramientas utiliza actualmente Confitería Don Hernán en su proceso logístico?

SISCOM, ese sistema nos muestra el stock de los productos.

4. ¿Se utilizan sistemas específicos para la gestión de inventarios? ¿Son efectivos?

El sistema en general que es SISCOM y puede ser un 80% real.

5. ¿Cuáles son las expectativas de Confitería Don Hernán en términos de crecimiento logístico?

Poder mejorar y crecer hasta el punto de poder tener un buen control de inventario de bodega al igual que el local en sí.

6. ¿Hay algún aspecto adicional que considere relevante para la optimización del proceso logístico?

Ninguno

Mariuxi Elizabeth Vera Martínez

- Secretaria
- 3 años

1. ¿Cómo describiría el actual proceso logístico en Confitería Don Hernán? ¿Existe alguna área específica del proceso logístico que, desde su perspectiva, necesita una mejora inmediata?

Diría que tiene un proceso adecuado ya que se mantiene siempre el control en todo momento de la mercadería ya sea que ingrese a la confitería o mercadería que salga para la venta. Según mi punto de vista sería el área de entrega a domicilio ya que se necesita un mejor manejo de la mercadería para envíos a distintas partes en cuestión de transporte.

2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrenta la compañía referente al campo de la logística y distribución de la empresa?

Puede en tal caso la organización en cuestión de los pedidos ya que suele pasar que en ciertas veces suele confundirse un pedido con otro en tal caso suele cambiarse el producto o el cliente decide cambiar el pedido ya una vez salido la mercadería.

3. ¿Qué tecnologías o herramientas utiliza actualmente Confitería Don Hernán en su proceso logístico?

Se usa un sistema de gestión para la facturación y luego se confirma con las distintas bodegas para verificar que todos los productos que el cliente solicita se encuentran en las cantidades que pide y luego el pedido se entrega a una persona encargada del despacho luego de despachar todo el pedido se verifica para su correcto guardado para que no falte ningún producto y mientras se guarda se verifica a donde va a ir el pedido o si en tal caso pasarían o se envía a domicilio o alguna parte en específico.

4. ¿Se utilizan sistemas específicos para la gestión de inventarios? ¿Son efectivos?

Si se usa un sistema de gestión de bases de datos y hasta el momento no ha presentado fallas ya que se ha ido en constante evolución siempre adaptándolo a las necesidades y mejorando el sistema, en ciertos casos ha presentado problemas, pero por cuestión de internet.

5. ¿Cuáles son las expectativas de Confitería Don Hernán en términos de crecimiento logístico?

Pues se prevé un mejor manejo de la mercadería y un mejor proceso de envío además también se está optando por ampliación del área de despachos para tener un mejor espacio de ubicación de pedidos y así no ocurra equivocaciones, se está mejorando la estructura para tener todo organizado en mejores espacios.

6. ¿Hay algún aspecto adicional que considere relevante para la optimización del proceso logístico?

La optimización de espacio en el área de despachos, mejoras en el transporte y mejoras en las estructuras de los espacios de bodegas.

Apéndice C. RUC de Confitería Don Hernán

Consulta de RUC

RUC
1802571909001

Razón social
ROBALINO PEREZ MILTON HERNAN

Estado contribuyente en el RUC
ACTIVO

Actividad económica principal
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE
CONFITERÍA EN ESTABLECIMIENTOS
ESPECIALIZADOS.

Contribuyente fantasma **NO** Contribuyente con transacciones inexistentes **NO**

Tipo contribuyente PERSONA NATURAL	Régimen GENERAL	Categoría	
Obligado a llevar contabilidad SI	Agente de retención SI	Contribuyente especial NO	
Fecha inicio actividades 1999-12-28	Fecha actualización 2023-11-10	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Luo Liu, Manling Alicia**, con C.C. # 0924200793 y **Robalino Cevallos, Melanie Belén**, con C.C: # **0930559745** autor/a del trabajo de titulación: “**Optimización del Proceso de Logística y Distribución en un Auto Servicio minorista y mayorista: Caso Confitería Don Hernán**” previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 5 de febrero del 2024

Nombre: **Robalino Cevallos, Melanie Belén**

C.C: **0930559745**

Nombre: **Luo Liu, Manling Alicia**

C.C: **0924200793**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Optimización del Proceso de Logística y Distribución en un Auto Servicio minorista y mayorista: Caso Confitería Don Hernán.		
AUTOR(ES)	Luo Liu, Manling Alicia y Robalino Cevallos, Melanie Belén		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Ana Ulloa Armijos PhD.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Economía y Empresa		
CARRERA:	Comercio Exterior		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Comercio Exterior		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	5 de febrero del 2024	No. DE PÁGINAS:	83
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercio Exterior, Logística y Distribución.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Logística y Distribución, Cadena de Abastecimiento, Gestión de Inventario, Optimización de procesos, Confites.		
RESUMEN:	<p>El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar una propuesta de optimización del proceso de logística y distribución de un Auto Servicio minorista y mayorista: Caso Confitería Don Hernán, período 2022 – 2023. En este sentido, se evidenciaron problemáticas importantes en su proceso logístico. El estudio reveló que, aunque el sistema SISCOM les proporciona información sobre el stock de productos, sirve más como un registro contable, porque no es capaz de hacer un pronóstico, proyección o dar un dato más contundente que ayude a tomar decisiones más acertadas acerca de la rotación del inventario. De ahí que en la propuesta, un tema que se consideró fue el monitoreo constante del desempeño logístico, respaldado por indicadores clave, permitirá evaluar el impacto de las mejoras y realizar ajustes según sea necesario. A partir de la propuesta se espera abordar las debilidades identificadas, estableciendo una base para una transformación integral y sostenible del proceso logístico para optimizar la eficiencia y promover el crecimiento efectivo de Confitería Don Hernán en el competitivo mercado de confites.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO AUTOR/ES:	CON	Teléfono: 0990773217 0992604277	E-mail: manling.luo@cu.ucsg.edu.ec Melanie.robalino@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO INSTITUCIÓN (COORDINADOR PROCESO UTE):::	CON LA DEL	Nombre: Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs. Teléfono: PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext. 5021, 5129 E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			