



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Marketing y Comunicación

Título del Trabajo:

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EFICIENTE DE LOS PUNTOS DE VENTA DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. CASO: PANADERÍA LA SELECTA”

Línea de Investigación:

Marketing, estrategias

Modalidad de Titulación:

Proyecto de Investigación

Carrera:

Ingeniería en Administración de Empresas

Título a Obtener:

Ingeniera en Administración de Empresas con énfasis en Marketing.

Autor(a):

Pía Constanza Berríos Uribe

Tutor(a):

Ing. Eduardo Valarezo Paredes, Mgtr.

Guayaquil – Ecuador

2022

DEDICATORIA

Gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí; el presente trabajo se lo dedico a mis padres Hernán y Cecilia, a mi hermano Francisco, mis abuelas Ester y María Cristina (†), mi abuelo Clodomiro, mi amada hija Pía Isabella, mi mejor amiga Cristina, mi segunda familia Montenegro Moncayo y, por último, pero no menos importante mis amigos que han sido un pilar fundamental de apoyo para alcanzar este logro que lo recibiré como objetivo a superarme en mi futura carrera profesional.

A la memoria de Nicole Bueno, con la que planeamos celebrar este logro muchas veces, vivirás presente en mi corazón para siempre.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos son para mis padres y mi hermano, que nunca dejaron de ayudarme y alentarme para culminar mis estudios.



ANEXO N° 14

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Samborondón, 16 de junio del 2022

Magíster
Verónica Baquerizo
Decana de la Facultad de Marketing y Comunicación
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: “DISEÑO DE ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EFICIENTE DE LOS PUNTOS DE VENTA DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y PASTELERÍA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. CASO: PANADERÍA LA SELECTA” según su modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: **Berríos Uribe Pía Constanza**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

ATENTAMENTE,



Firmado electrónicamente por:

**EDUARDO FELIPE
VALAREZO PAREDES**

Ing. Eduardo Valarezo Paredes, Mgtr.

TUTOR

ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

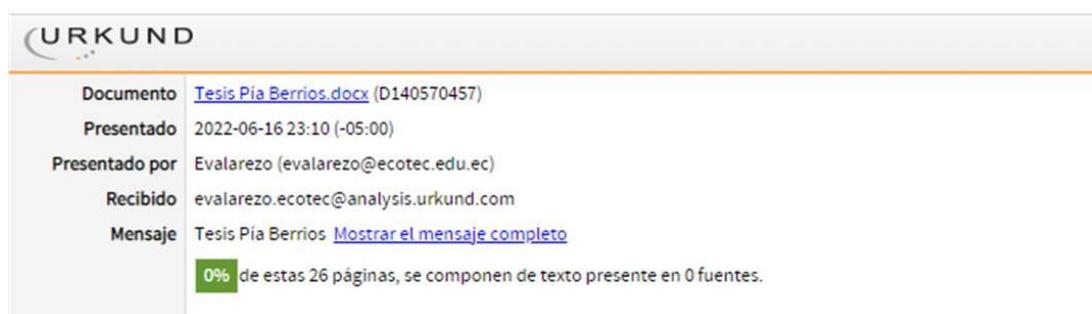
Habiendo sido nombrado EDUARDO VALAREZO PAREDES, tutor del trabajo de titulación “DISEÑO DE ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EFICIENTE DE LOS PUNTOS DE VENTA DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y PASTERÍA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. CASO: PANADERÍA LA SELECTA” elaborado por PÍA CONSTANZA BERRÍOS URIBE, con

mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MARKETING.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (0 %) mismo que se puede verificar en el siguiente link:

<https://secure.orkund.com/old/view/134165024-305953-195965#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWYMqgFAA==>

. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



Documento	Tesis Pía Berrios.docx (D140570457)
Presentado	2022-06-16 23:10 (-05:00)
Presentado por	Evalarezo (evalarezo@ecotec.edu.ec)
Recibido	evalarezo.ecotec@analysis.orkund.com
Mensaje	Tesis Pía Berrios. Mostrar el mensaje completo

0% de estas 26 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.



Firmado electrónicamente por:
**EDUARDO FELIPE
VALAREZO PAREDES**

Ing. Eduardo Valarezo Paredes, Mgtr.

TUTOR

ANEXO N°16

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Samborondón, 6 de julio del 2022

Magíster
Verónica Baquerizo
Decana de la Facultad de Marketing y
Comunicación Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación
TITULADO: **Diseño de estrategias logísticas para optimizar la gestión de inventarios eficiente de los puntos de venta de productos de panadería y pastelería en la ciudad de Guayaquil. Caso: Panadería La Selecta** según su modalidad **Proyecto de investigación** fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **Berríos Uribe Pía Constanza**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,



Firmado electrónicamente por:
**EDUARDO FELIPE
VALAREZO PAREDES**

Ing. Eduardo Valarezo Paredes, Mgtr.

TUTOR

Resumen

La panadería LA SELECTA es una empresa registrada en modo simplificado en el mercado guayaquileño desde hace 26 años, sumando a su oferta productos asociados a la pastelería y finalmente, completando la misma, con el servicio de restaurante.

El objetivo principal de este proyecto es proporcionar estrategias para la mejora continua, mediante la optimización del proceso logístico interno de la panadería “La Selecta”. Y así, mediante el uso de diversas herramientas conducir a un cambio en la psicología organizacional hacia una visión más competitiva del cumplimiento de los requisitos reglamentarios y requisitos del mercado. Se presentan características por las que la panadería tiene problemas para el abastecimiento eficiente de sus puntos de venta y merma de insumos de producción y productos terminados, debido a una planificación logística no eficiente, por lo que se propuso realizar una estrategia de logística.

Con este fin se han publicado diversas propuestas, incluyendo cambios en los actuales horarios de distribución, así como la reorganización de los productos de distribución. Además, propuestas de implementación para reducir las no conformidades en productos y pérdidas de productos no vendidos a diario. Las estrategias buscan aliviar varios problemas asociados con la logística interna de la panadería y esto redundará en una respuesta completa e inmediata a la demanda y reducir los costos.

Palabras claves: Logística, Distribución, Insumos, Abastecimiento, Eficiente.

Abstract

LA SELECTA bakery is a medium-size registered business, operating in Guayaquil's market for 26 years, offering products associated to pastry and finally, completing its offer, with the restaurant service.

The main objective of this project is to provide continuous improvement strategies, focusing on the optimization of the internal logistics process of "La Selecta" bakery. And so, using multiple tools, lead the business to a change in the organizational psychology towards a more competitive vision of compliance with regulatory and market requirements. The bakery presents conditions that are causing problems to the business, lacking an efficient supply to the sale points and generating more scrap of raw materials and finished products, due to an inefficient supply chain planning. Then, a new logistic strategy has been proposed.

For this purpose, multiple proposals have been analyzed, including changes in current delivery timetables, as well as the reorganization of the distribution products. Also, the implementation of proposals to reduce the daily quantity of losses due to non-quality and unsold products.

The strategies seek to reduce multiple problems associated with the internal logistics of the bakery and this will result in a complete and immediate response to demand and in a reduction of costs.

Keywords: Logistics, Distribution, Inputs, Supply, Efficient.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS	III
CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	IV
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS.....	V
CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A REVISIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	VI
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
Introducción.....	13
Contexto histórico.....	15
Antecedentes	15
Planteamiento del problema	16
Pregunta problemática	17
Delimitación.....	17
Objetivos	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos	17
Variables	18
Justificación.....	18
Novedad.....	19
Alcance de la investigación	19
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	22
1.1 Marca	22
1.2 Antecedentes de la Logística	23
1.3 Definición de la Logística de distribución	25

1.4	Importancia de la logística.....	30
1.5	Cadena de suministro	31
1.6	Administración de inventarios.....	32
1.7	FODA	34
CAPÍTULO II: METODOLÓGICO.....		37
2.1	Enfoque de la investigación.....	37
2.2	Tipo de Investigación	37
2.3	Universo y Muestra	37
2.4	Variables de la Investigación.....	37
2.5	Técnicas e Instrumentos de Investigación	38
2.6	Encuestas.....	38
2.7	Entrevista a profundidad	39
2.8	Procesamiento y Análisis de la Información	39
CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		40
3.1	Resultados	41
3.2	Análisis de Encuesta	41
3.2.1	Encuesta a administradores	41
3.3	Encuesta a clientes	47
	Cálculo de muestra	52
3.4	Diagnóstico.....	53
3.4.1	Diagnóstico encuesta administradores	53
3.4.2	Diagnóstico encuesta clientes	54
CAPITULO IV: PROPUESTA		56
4	Análisis FODA orientado a la logística de La Selecta.....	56
4.1	MATRIZ FODA.....	56
4.2	Análisis FODA Cruzado	57

4.3	Plan maestro de Logística - FA 1, DA 1, DA 2,	58
4.3.1	Diagramas de flujo para mejorar el abastecimiento	60
4.4	Creación de área Logística.....	61
4.5	Integración de datos informáticos – FO 2, DA 1,.....	61
4.6	Capacitación al personal responsable de las tiendas - FO 1	64
CONCLUSIONES.....		67
RECOMENDACIONES		68
BIBLIOGRAFÍA		69
ANEXOS		72

Índice de Tablas

Tabla 1	Operacionalización de variables	38
Tabla 2	Matriz FODA	56
Tabla 3	Matriz FODA Cruzado.....	57
Tabla 4	Capacitaciones administrativas.....	64
Tabla 5	Modelo logístico de abastecimiento actual.....	65

Índice de Figuras

Figura 1	Etapas de la cadena de suministro.....	24
Figura 2	Red de cadena logística	32
Figura 3	Resultados pregunta 1. Encuesta a administradores	42
Figura 4	Resultados pregunta 2. Encuesta a administradores	43
Figura 5	Resultados pregunta 3. Encuesta a administradores	44
Figura 6	Resultados pregunta 4. Encuesta a administradores	45
Figura 7	Resultados pregunta 5. Encuesta a administradores	46
Figura 8	Resultados pregunta 6. Encuesta a administradores	47
Figura 9	Resultados pregunta 1. Encuesta a Clientes.....	48
Figura 10	Resultados pregunta 2. Encuesta a Clientes.....	49

Figura 11 Resultados pregunta 3. Encuesta a Clientes.....	50
Figura 12 Resultados pregunta 4. Encuesta a Clientes.....	51
Figura 13 Resultados pregunta 6. Encuesta a Clientes.....	52
Figura 14 Cálculo de muestra.....	52
Figura 15 Diagrama de flujo	60
Figura 16 Pedidos en línea.....	62

Introducción

El trabajo de titulación presentado tiene como finalidad determinar un modelo logístico eficiente para el abastecimiento diario de productos terminados, materias primas, insumos y otros entre la matriz y sus sucursales y viceversa. Considerando que las sucursales se encuentran muy distantes de la matriz, el adecuado abastecimiento de productos para la venta y demás materiales para su normal desempeño, es de la mayor importancia para su funcionamiento. En la expansión del negocio y del crecimiento de la marca, los puntos de ventas directos (sucursales) juegan un papel fundamental en el rubro de panadería, cafetería y restaurante y para ello no solo deben estar bien atendidos, sino que también muy bien abastecidos en surtido y cantidad de productos.

La Selecta es una marca con una trayectoria de 26 años en el mercado guayaquileño que empezó sus actividades como una panificadora, con un solo local, luego fue sumando a su oferta productos asociados a la pastelería, abriendo sucursales en diferentes puntos de la ciudad y ampliando su actividad con el servicio cafetería y restaurante.

La marca nació de la pasión por la panadería y el sueño del negocio propio, el chileno Guillermo Bellagamba en busca de oportunidades apuntó por un negocio en Ecuador, país que conocía anteriormente y le gustaba mucho; así fue como decidió poner su primer local en Guayaquil. En este local además de estar todos sus sueños estaba todo su capital, por lo que era necesario que este negocio funcionará tal y como él lo tenía previsto. Los primeros dos años fueron los más complicados, cualquier otra persona hubiese cerrado el negocio el primer año, ya que, las ventas no eran lo que necesitaba un local para sostenerse, sin embargo, Guillermo no tenía pensado rendirse, por lo que empezó a aumentar la variedad de pan y agregar nuevos productos, de esta manera el negocio poco a poco iba incrementando sus ventas, aunque el proceso fue lento, el incremento que veía Guillermo en su negocio aunque fuera poco y lento, le dio la motivación y perseverancia para seguir y así fue como en unos cuantos años se logró posicionar la marca, muchos adultos mayores de la zona de Urdesa se convirtieron en los

clientes fijos de las 7 am y salían del local muy contentos con su bolsa de pan, no sin antes saludarse con amigos y conocidos que también acudían a primera hora por su pan.

La empresa La Selecta, tras años de funcionamiento tiene inconvenientes en la logística de distribución, ya que con el paso de los años han abierto más locales, sin embargo, toda la producción sale desde el local principal en Urdesa, por lo que los tiempos de llegada a veces no son a la hora que se debe, al igual que al finalizar el día ciertos productos que no se han vendido se convierten en pérdida, por lo que es realmente necesario evaluar la situación para darle una solución efectiva al problema.

Es importante saber que una empresa constantemente va a presentar situaciones que deben atenderse de inmediato, para lograr que esta siga en crecimiento y no se quede estancada o aún peor que vaya en decadencia. La empresa debe estar al tanto de todos los factores internos y externos, pero sobre todo tomar en cuenta la satisfacción del cliente, por lo que se debe revisar y mejorar el sistema de pedido diario de productos que actualmente se utiliza y está generando inconvenientes.

La logística es uno de los pilares importantes dentro de las actividades de la panadería La Selecta. Además de representar una gran proporción de los costos totales de la empresa, la logística bien pensada y aplicada de manera estratégica puede solucionar los problemas actuales y atraer nuevos clientes, convirtiéndose en una herramienta para el crecimiento y el potencial de La Selecta. Cuando nos referimos a logística, hablamos del conjunto de métodos necesarios para llevar a cabo la organización de la panadería, con especial énfasis en la distribución de sus productos.

Contexto histórico

En el año de 1996, en la ciudad de Guayaquil, se crea la marca La Selecta. Su primer local ha estado ubicado desde siempre en Víctor Emilio Estrada – Urdesa; con el paso de los años se fueron abriendo nuevos locales, por lo que la empresa empezó a enfrentar nuevos retos, como el abastecimiento en sus distintos locales, ya que, la producción sale únicamente desde Urdesa, por lo que tener el control absoluto de los diferentes locales, se volvió todo un desafío para su dueño Don Guillermo Bellagamba.

En la empresa se han realizado constantes cambios en la logística, pero no generan los resultados esperados debido a que el abastecimiento en los diferentes puntos de ventas no es cubierto en su totalidad en algunas ocasiones.

La marca hasta el momento ha probado distintos ajustes en su logística, obteniendo resultados un tanto favorables, pero no los que espera el dueño. Por lo que se propone un proyecto que entregue nuevas estrategias logísticas para lograr un abastecimiento casi al 99% y una mínima merma, que es casi inevitable en este rubro.

Debido a que la marca cuenta con algunos locales, se requiere realizar un estudio detallado de las rutas actuales, para poder mejorarlas, así como tiempos de entrega y atención a pedidos especiales.

Antecedentes

En “La Selecta” el último estudio que se realizó de logística de abastecimiento, fue en el año 2012, sus clientes son personas de todas las edades, sin embargo, sus clientes fieles de las mañanas son las personas mayores, en busca de pan y con el paso de las horas empiezan a llegar diferentes grupos de consumidores de todas las edades, desde 18 años hasta 90 años, muchos de estos clientes, no solo van en busca diferentes productos, su paso por La Selecta es 100% fidelidad a la marca.

Planteamiento del problema

El modelo de negocio de La Selecta es muy particular, ya que en esencia es una panadería pastelería, pero también tiene servicio de cafetería en todos sus locales y en algunos además tiene restaurante con un menú de platos fuertes bien variado y elaborado como, por ejemplo, paella mixta, lomo a la plancha, ensaladas, raviolos, lasagna, etc.

Considerando este modelo de negocios las necesidades de productos terminados, materias primas, insumos y otros es muy amplia y variada. Hay muchos productos que son perecibles y muy delicados por lo requieren un transporte adecuado para que se conserven frescos y en buen estado y frescos. El hecho que las sucursales se encuentren distantes de la matriz y que por temas de control interno el abastecimiento de todos los locales se centralice en la matriz, hace necesario con modelo de logística eficiente para abastecer oportunamente a cada local.

Actualmente los locales no siempre tienen el surtido de productos terminados que elaboran en la matriz, muchas veces les faltan materias primas para los productos que cada local elabora. Lo anterior hace que cuando un cliente busca un producto en particular y no lo encuentra simplemente no compra, especialmente si se trata de productos de panadería o pastelería.

Se espera que mejorando la logística en el abastecimiento a los locales se consigan múltiples beneficios: mejorar disponibilidad de productos terminados para la venta lo que se traduce en un incremento de ventas, menos devoluciones de productos que no pudieron ser vendidos ya que no estaban disponibles en el momento que el cliente lo requería, lo que significa mayor rentabilidad, mejor planificación de producción, mejora en el servicio al cliente, otros

El propósito es definir un modelo de abastecimiento que considere las variables más importantes que influyen en el despacho y transporte de la carga detallada anteriormente, con el propósito que los locales sean provistos de todos

los productos y materiales que requieren en la cantidad justa y tiempo oportuno para poder cumplir con toda la oferta que ofrece cada local.

Pregunta problemática

¿Cómo optimizar la gestión de inventarios de la panadería “La Selecta” de la ciudad de Guayaquil?

Delimitación

El presente trabajo de investigación se realizará de acuerdo con la marca La Selecta, cuyos locales se encuentran en la ciudad de Guayaquil en el país de Ecuador.

Su proyecto para diseñar estrategias logísticas para la gestión de inventarios de los puntos de venta, está programado para el presente año, luego de realizar análisis logísticos y pruebas desde distintos escenarios para dichas estrategias durante los meses de agosto, septiembre y octubre, para así poner en marcha las nuevas estrategias que hayan dado mejor resultado a partir del mes de noviembre.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar estrategias logísticas para la gestión de inventarios de los puntos de venta de la Panadería La Selecta.

Objetivos específicos

- Fundamentar los aportes teóricos que sustentan a la logística de abastecimiento y su aplicabilidad dentro de la empresa.
- Diagnosticar la situación actual de los inventarios de la empresa.
- Determinar las herramientas necesarias para evaluar y mejorar la gestión de inventario de la línea de pastelería, productos congelados (pre cocidos y crudos), línea de panadería, línea de carnes y línea de vegetales y hortalizas.

- Establecer estrategias logísticas y de abastecimiento, para poder optimizar la gestión de inventarios.

Variables

Las variables de investigación son propiedades y características cuantitativas o cualitativas de un objeto o fenómeno que adquieren diferentes valores, es decir, difieren según la unidad de observación.

Existen diferentes tipos de variables, según el punto de vista que se elija para clasificarlas. Las variables con más relevancia en el método científico son:

- La causa o variable independiente (VI): Es la causa o explicación de la ocurrencia de otro fenómeno. En un experimento, es la variable que el investigador puede manipular, a menudo denominada tratamiento. En esta investigación la variable independiente son las estrategias logísticas.
- Un efecto o variable dependiente (VD): Es un fenómeno resultante y es necesario explicarlo. En este caso sería el surtido eficiente, ya que, se refiere a la variedad de productos que estarán disponibles en los locales.

Justificación

En el presente trabajo de titulación se abordará el funcionamiento de la logística de distribución empleada en la empresa La Selecta, desde su punto de origen hasta el cliente, ya que, así se podrá verificar cual es el nivel de eficiencia.

Esta investigación dará a conocer la situación real de la empresa, sus porcentajes de demanda y merma, para lo que se realizará entrevistas, encuestas y técnicas de observación para así proceder a realizar un análisis para identificar las falencias que se encuentran dentro de la empresa, que evitan que el proceso de distribución sea totalmente exitoso.

Actualmente la empresa cuenta con productos terminados perecibles que necesitan refrigeración y otros que no, por lo que mejorar los tiempos de entrega solucionando cualquier contratiempo resulta fundamental para distribuir productos frescos y sin problemas de caducidad.

Es necesario dar las pautas de distribución para poder cubrir la demanda en su totalidad en todos los locales ubicados en distintas zonas de la ciudad de Guayaquil, así mismo se podrá reducir notablemente la merma.

Esta investigación ayudará mediante el estudio y comprobación de la efectividad de las nuevas técnicas de distribución para lograr satisfacer la demanda de todos los puntos de venta.

Novedad

Se busca lograr un diseño de estrategias logísticas que busquen el total abastecimiento de los locales y a su vez el lograr una reducción de la merma en todos los locales.

Es importante recopilar los diferentes datos tanto de la empresa internamente como de los clientes y sus demandas, para así poder establecer diferentes variantes.

Se establece protocolos para que la distribución de los diferentes productos de La Selecta llegue a sus puntos de ventas en los tiempos exactos y puedan atender imprevistos de una manera eficiente y eficaz.

Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación será de tipo descriptivo, aplicando técnicas de encuestas y de entrevistas.

Las encuestas permitirán la recopilación de la opinión de los clientes y colaboradores de La Selecta, bajo un cuestionario previamente estructurado, con preguntas donde las respuestas son básicas y objetivas. Con estas respuestas

referentes al servicio y funcionamiento de los distintos locales de La Selecta se puede obtener información de porcentajes de respuestas iguales en grupos grandes de encuestados, para poder tener una amplia visión de la situación actual de la empresa. Lo mencionado anteriormente es uno de los puntos más importantes y se trabajará de forma minuciosa con el fin extraer la información necesaria para determinar las futuras mejoras y cumplir con el objetivo establecido.

Las entrevistas servirán como medio de obtención de información mediante preguntas que pueden ser respondidas de forma subjetiva. En este caso se utilizará para saber con qué frecuencia un cliente solicita un pedido personalizado, qué producto generalmente solicita que no se encuentra con disponibilidad inmediata, la falta de algún producto que esté buscando en el local, así tener en cuenta detalles que puedan beneficiar al abastecimiento oportuno del local que lo solicite y reducción de merma.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico se elaboran conceptos de terminología relacionada con el tema del trabajo, en este caso con énfasis en describir y definir términos utilizados en marketing, utilizando material bibliográfico de búsqueda y citando definiciones de otros autores.

1.1 Marca

La marca es conocida como la imagen de cada empresa, es el lenguaje que determina el momento exacto en que el producto es elegido por el consumidor, y la fiabilidad demuestra que el producto adquirido es necesario e indispensable en la vida cotidiana de los consumidores.

En su desarrollo, Dayana Calvopiña (2017), explica que “la marca empezó siendo un signo (antigüedad), después fue un discurso (edad media), luego un sistema de memoria (economía industrial), hasta convertirse hoy en un fenómeno más complejo (economía de la información, cultura de servicios, sociedad del conocimiento) que incluye preconceptos (símbolos, discursos, sistemas de memoria) y más”. (CALVOPIÑA HARO, 2021)

Las marcas crean situaciones en las que el consumidor puede verse a sí mismo en reflejo, lo que lo lleva a elegir una familia (empresa) con la que se reconocerá y podrá estar cómodo con sus decisiones, esto puede hacer que el consumidor recuerde algo de su niñez, adolescencia y adultez. Esto puede llevar a la toma de decisiones porque las experiencias pasadas han marcado sus vidas y los símbolos específicos de celebración o fiesta en la vida de los diferentes consumidores.

De manera similar, en el ámbito comercial, una marca representa un conjunto de muchos productos, creados por una familia extensa que trabaja todos los días para satisfacer al consumidor, y una marca puede crear amor u odio en la comunidad, dependiendo su relación con la sociedad y el aporte que se le dé a la vida diaria de la población.

Según Kotler, la definición comercial de una marca establece que “es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores”. (Cepeda- Palacio, 2014)

1.2 Antecedentes de la Logística

Toda empresa, por más que sea grande, mediana o pequeña necesita organización y mantener orden para llevar un ritmo de trabajo constante y así evitar que esto afecte negativamente en tu negocio, en este punto se presenta la logística para que cada empresa se coordine adecuadamente y pueda ser exitosa; Pero para volver atrás y ver cómo evolucionó este concepto, podemos observar que desde el principio de la humanidad, el hombre ha tenido la necesidad de consumir productos y por ende ha tenido que ir en busca de estos hasta donde se encuentren o quedarse a vivir en el lugar, ya que, dichos productos (alimentos) no estaban en condiciones de ser transportados como en la actualidad; pero sólo a partir de mediados del siglo XX, las empresas se han ocupado de hacerlo de forma fiable y a bajo costo, por lo que la “concepción de integrar la perspectiva de los manejos de costos y la provisión de servicios al problema primario de la trasportación de un bien, es lo que el hombre ha denominado logística”.

Durante la década de 1950, la importancia de la logística aumentó con el número de países económicamente fuertes en ese momento, pasaron de una gran demanda a una gran oferta, en el que quedaron atrapados con enormes cantidades de mercancías, posterior al final de la Segunda Guerra Mundial, y evidentemente el comienzo de la reconstrucción de Europa. Este fenómeno logró que la logística fuese reconocida por parte de las grandes economías, y así se pudiese introducir la noción del manejo de costos dentro del concepto de la logística, configurándose como un esfuerzo un tan simple.

A partir de 1955 se incorporó un nuevo elemento al concepto de logística, gracias a que con el “marketing” empezamos a darnos cuenta de que la

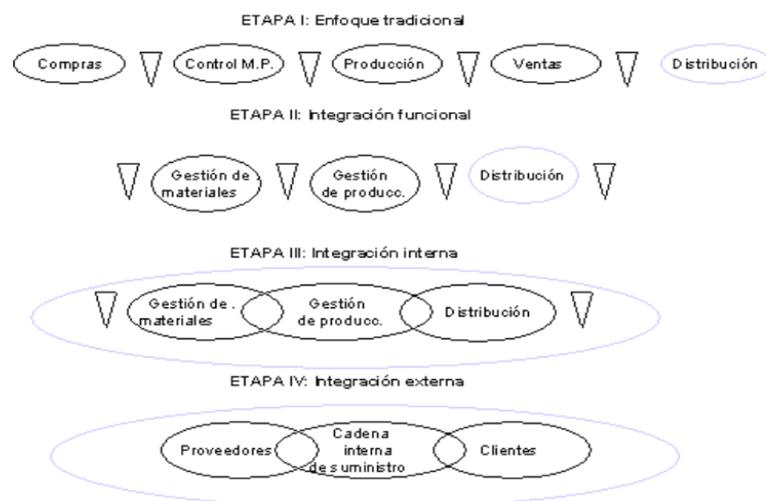
percepción del cliente repercute en las ventas, es decir, el concepto de servicio al cliente es un nuevo elemento de la logística.

En la década de 1970, inicia el interés por el funcionamiento interno de los negocios, la nueva tecnología de la información hace que una gran cantidad de gerentes se centren en el desarrollo de estrategias para mejorar la calidad operativa, desde la recogida de materias primas hasta el cliente final, creando una dirección enfocada en la calidad y operaciones sensibles al tiempo. Durante los años 80, se incorporan los movimientos impecables, por lo que se comienza a medir y generar informes sobre el rendimiento operacional.

En 1985 el Council of Logistics Management (CLM) determina que la logística es “una parte del proceso de la cadena de suministros que planea, implementa y controla el eficiente y efectivo flujo y almacenamiento, de bienes, servicios e información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente”.

Para 1995, la explicación se amplía porque las actividades se adaptan basándose en una integración cada vez más estricta con clientes específicos, a los cuales se les otorga el nombre de los clientes estratégicos, esta asociación se deriva de la ampliación del ámbito de control de la línea de negocio.

Figura 1 *Etapas de la cadena de suministro*



Fuente: Tomado de Ortega Mier (2008)

Como se puede observar en la figura (Stevens, 1989), la logística no siempre ha sido la misma, sino que ha ido evolucionando en las últimas décadas.

En 2003, CLM revisó la definición propuesta de logística de la siguiente manera: "La parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen de manera eficiente y efectiva hasta el punto de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes".

1.3 Definición de la Logística de distribución

La logística es la gestión de almacenamiento y movimiento de mercancías e información. Una buena logística reduce costos, agiliza el trabajo y mejora los niveles de servicio al cliente. La logística implica la gestión coordinada de flujos físicos e informativos en toda su organización.

Se considera la logística como un campo inmerso en la cadena de suministro, cuya disciplina "planifica, dirige y controla el flujo de materiales, suministros, insumos y productos terminados, así como su almacenamiento eficiente, para satisfacer adecuadamente los requerimientos exigidos por los clientes." (Peñaherrera & David, 2018).

La logística es un área clave del negocio, ya que se basa en maximizar la satisfacción del cliente. En otras palabras, no tiene sentido producir productos de alta calidad si la distribución de los bienes es inadecuada y no satisface las exigencias de la demanda.

Así también, la logística empresarial, "precisa a la logística como el ámbito perteneciente a la cadena de suministro, que añade valor a los bienes o servicios, a través de la realización del cuidado, protección, control, transporte y distribución de bienes, bajo indicadores de tiempo y posición", también tiene mucho que ver con este campo, el servicio al cliente. (Rugel & Daniel, 2019)

La estrategia logística son todas las acciones empresariales que se realizan para el movimiento general de la empresa y establecen los objetivos de

las tareas productivas, teniendo como elemento necesario más importante el servicio y la atención al cliente. De esta forma, podemos decir que la estrategia logística potencia la productividad y competitividad de cualquier empresa. Encontramos 4 tipos de logística, dependiendo las necesidades a satisfacer:

- Pequeña logística: Está diseñado para satisfacer la demanda de unos 50 pedidos por día. Con un almacén de unos 500 metros cuadrados y unas 5 personas en el equipo. No se sigue ninguna organización específica, la recolección se realiza rápidamente mientras se prepara el pedido. Los trabajadores pueden realizar diferentes preparaciones según las necesidades que se presenten en cada momento.
- Logística organizada: Diseñado para una amplia gama de pedidos de 50 a 1.000 paquetes por día. El almacén deber ser más profesional, la organización de los productos tiene que ser más estricta, el picking se efectúa en lotes de pedidos y, normalmente, cada trabajador tiene una tarea específica.
- Logística de fabricación: Este tipo de logística está pensada para empresas que necesitan más de 1.000 pedidos al día. Es necesario automatizar el almacén para lograr que su velocidad aumente significativamente, eliminando cualquier indicio de posible bajo rendimiento o errores en los pedidos. Se necesitan instalar WMS, un software de gestión de almacenes para procesar mejor todos los pedidos.
- Subcontratación logística: Este último es conveniente, pero tiene un alto costo. Se basa en la subcontratación, la cual debe poder atender altos niveles de productividad.

La logística es entonces una actividad que agrega valor a los bienes o servicios, porque en la llamada salida, como en el caso de la distribución de productos, el fin es satisfacer al cliente.

La distribución es un conjunto de estrategias, que permite trasladar un producto o servicio desde su producción final o estado terminado hasta un lugar

disponible para el cliente o usuario final, respetando el tiempo, la cantidad y las condiciones deseadas o requeridas por el cliente.

La logística de distribución es una serie de actividades encaminadas a garantizar que los pedidos realizados por los clientes y/o consumidores finales que solicitan productos a una empresa sean entregados al mejor precio posible; La implementación de este proceso requiere una política de distribución relacionada con: el método de gestión del inventario de productos terminados (productos en stock en un momento determinado), el tiempo de entrega (las operaciones se realizan desde los pedidos hasta la fecha de entrega real del producto o servicio), y el responsable del transporte.

Para emplear la logística de distribución en el negocio, es necesario aclarar algunos conceptos de gestión logística nombrados, como negocio logístico, canal de gestión, distribución, gestión de materiales, cadena de suministro, respuesta rápida, etc., siendo el término "gestión logística".

Reiterando, como lo menciona Porras (2020) la logística se caracteriza por la planificación e implementación del flujo y almacenamiento eficiente de materias primas, productos y procesos, bienes y tratamientos superficiales e información relacionada desde el origen hasta el consumidor para satisfacer las necesidades del consumidor, y el proceso de control. En materia de envío, la logística aborda todo el proceso de almacenamiento y envío de productos mediante la integración de todas las actividades encaminadas a asegurar los productos y/o servicios solicitados por el cliente, desde el momento del pedido hasta el lugar de entrega. Según Prida y Gutiérrez (1996), con la calidad requerida y el costo que está dispuesto a pagar, las actividades a integrar son:

- Producción: Abarca a todo el proceso de elaboración de los productos, desde la compra de materias primas hasta la entrega al cliente final. Parte del proceso logístico, es aquí donde comienza la cadena de distribución.
- Manufacturación: Se refiere a la elaboración tanto industrial como artesanal de los productos, aquí es donde comienza el proceso de

transformación de las materias primas, a un producto final de valor agregado.

- Almacenaje: Corresponde a la correcta forma de almacenar tanto las materias primas y productos cumpliendo los estándares sanitarios establecidos, como temperatura y refrigeración de los materiales.
- Despacho: Se refiere a la entrega de los productos, a los intermediarios o clientes finales, cumpliendo tiempos de entrega y compromisos con los clientes.
- Compras: Área encargada de evaluar a los proveedores, buscar los mejores precios manteniendo la calidad esperada de todos los insumos que se necesitan dentro de proceso de producción. Mediante licitaciones se realizan concursos para seleccionar a los mejores socios estratégicos.
- Economía de Material: Corresponde a la optimización de materias primas, reducir gastos y desperdicios que no puedan ser reusados en el proceso de producción. Busca maximizar los recursos para minimizar los gastos a lo largo del proceso.
- Transporte externo: Se refiere al transporte y presentación de los productos a los clientes finales, pensando en el mejor packaging y presentación para el cómodo transporte de los productos.
- Transporte interno: Manipulación y transporte de los productos dentro de la empresa, a cargo de cada área a medida que avanza el proceso de producción.
- Transporte íter empresa: Refiere a la manipulación y transporte de los productos entre la empresa y otros socios estratégicos o intermediarios.
- Distribución: Se refiere al transporte y entrega de los productos a cada punto de venta o cliente. Aquí incluye la correcta manipulación, refrigeración y transporte de los productos.
- Tratamiento y atención de los pedidos: Se refiere a la recepción de pedidos, su correcto registro para organizar los tiempos de producción y entrega. Aquí se organizan las áreas para cumplir con lo requerido por los clientes.

- Reciclaje de residuos y de los productos desechados por el cliente: Se refiere a la guía y recomendación que se dan a los clientes para reducir el impacto ambiental, de esta forma se promueve una cultura de cuidado al medio ambiente fuera de la empresa.
- Planificación de la producción: Se refiere al proceso donde se organizan las áreas de producción para proponer el mejor ritmo de producción optimizando tiempo y recursos con el fin de cumplir estándares de calidad y tiempos de entrega.
- Información y comunicaciones: Se refiere a toda la comunicación tanto interna de la empresa, como la promoción y comunicación a socios estratégicos y clientes finales.
- Control de calidad: Área que supervisa que todo el proceso logístico cumpla los estándares sanitarios, de producto y producción. Asegurando así que los productos lleguen a los clientes en óptimas condiciones. Analizar y supervisan que cada área cumpla con los lineamientos.
- Finanzas: Es el departamento encargado de llevar todos los aspectos financieros y legales, siguiendo las normativas, se encargan del correcto registro contable, y declaraciones correspondientes con el gobierno y otras entidades públicas.
- Mantenimiento: Esta área se encarga de que toda la maquinaria e infraestructura esté en óptimas condiciones para que el proceso logístico avance, técnicos y especialistas revisan periódicamente el estado de las diferentes áreas.
- Mercadeo: El área responsable de las estrategias de marketing, enfocado en producto, comunicación, publicidad, presencia y comercialización junto con el área de ventas.
- Ventas: Es el área encargada de realizar las tareas operativas comerciales, cumpliendo metas y objetivos donde se logra la captación de clientes y socios estratégicos. Aquí también entra toda la fuerza de ventas.
- Protección del Medio Ambiente: Busca reducir los posibles impactos que se tenga a partir de todo el proceso logístico, aquí se implementan

mejoras para reducir desperdicios, manejo de desechos orgánicos y químicos.

Esto no quiere decir que el departamento de logística se preocupe de gestionar cada actividad previa, sino que es el departamento responsable de coordinar las variables de cada una de estas actividades para asegurar soluciones integradas basadas en la implementación, un proceso ágil y altos niveles de servicio al cliente a bajo costo. La tendencia es buscar cada vez más autonomía para los vínculos ejecutivos corporativos con la creciente integración de toda la gestión de la cadena de suministro, lo que permite una sólida capacidad de respuesta al cliente, la capacidad de innovar y más.

1.4 Importancia de la logística

La logística es, por tanto, un área crucial para una organización, por su impacto en la productividad, la rentabilidad y la competitividad. Como lo menciona en su investigación Sandoval (2017):

“La importancia de la logística está en entender el método más eficaz que deben utilizar las empresas para emplear la capacidad de almacenamiento, transporte y distribución, para lograrla ansiada ventaja competitiva.”

“Una de las importancias de la logística también es trabajar en colaboración con los clientes y en forma anticipada acerca del problema presentado, lo cual elimina la sorpresa de una falla invisible.”

Por ejemplo, en cuanto a la planificación, ejecución y control de las actividades logísticas adecuadas, precisa que la organización cuente con los equipos necesarios para satisfacer sus necesidades de producir bienes o prestar servicios, así como conservar productos en venta para satisfacer las necesidades del cliente o entrega oportuna de los bienes, aumentando la satisfacción de los canales de comercialización, usuarios y consumidores finales.

Según lo revisado en la investigación de Núñez (2019), la logística interna tiene como objetivo que la empresa disponga del stock de materias primas e

insumos necesario para reducir costes y evitar paradas de producción, que en muchos casos son totalmente evitables.

Kotler, et. Al. (2009) afirmaron que “la logística es una actividad que añade valor a los procesos comprendidos en la cadena de suministros.”

1.5 Cadena de suministro

Stock y Lambert (2001) expresaron que “la cadena de suministro es el punto clave para la integración en el proceso de los negocios, desde los proveedores hasta que el producto llega a manos del consumidor final, el proveer de productos, servicios e información agregan valor para los consumidores.”

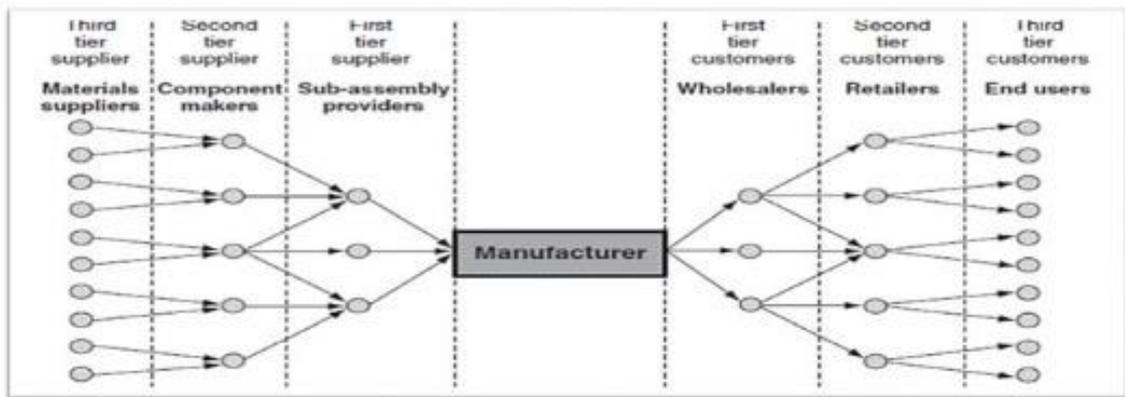
La cadena de suministro, tal como su nombre lo indica, es la planificación, ejecución y control de las actividades de la cadena de suministro. En términos específicos podemos decir que, es la integración coordinada de varios procesos, desde la recepción de pedidos, hasta la fecha y lugar de entrega del producto y así quede satisfecho con el cliente, por ello el responsable de compras cumple una función importante al asumir la responsabilidad del transporte de la mercancía, desde la compra, inspección y distribución hasta la entrega final.

Las ocho claves para la gestión de la cadena de suministro son:

- Relación Cliente-Administración
- Administración del servicio al cliente
- Administración de la demanda
- Cumplimiento de Orden
- Gerencia de flujo de fabricación
- Logros
- Desarrollo y comercialización del producto
- Devoluciones

Los puntos fundamentales para que la administración de la cadena de suministro sea exitosa son: soporte ejecutivo, liderazgo, actividad para el cambio y la capacidad del personal. (Stock y Lambert, 2001)

Figura 2 Red de cadena logística



Fuente: (Adarme jaimes et al.,2018)

1.6 Administración de inventarios

Díaz (1999) definió que los inventarios o stock “son la cantidad de bienes que una empresa mantiene en existencia en un momento dado”, bien sea para la venta ordinaria del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Constituye el nexo entre la producción y la venta de un producto y representa una inversión considerable para la empresa, lo cual debe ser controlado cuidadosamente por ser el activo corriente de menor liquidez.

El inventario es el conjunto de artículos o materiales que una empresa pretende vender a los clientes con el fin de obtener una ganancia. La gestión de inventario, es una parte esencial de la cadena de suministro, es el seguimiento del inventario desde el punto de producción hasta el almacén y desde estas instalaciones hasta el punto de venta. El objetivo de la gestión de inventario es obtener el producto correcto en el lugar correcto en el momento correcto. Esto requiere ver el inventario: saber cuándo ordenar, cuánto ordenar y dónde almacenar el inventario. Los pasos básicos de gestión de inventario incluyen:

- **Adquisición:** Los productos confeccionados se compran y entregan en el almacén o directamente en el punto de venta.

- Almacenamiento de existencias: las existencias se almacenan hasta que se necesitan. Los bienes o materiales se mueven a través de su red hasta que estén listos para su envío.
- Beneficio del inventario: Se controla el número de productos a la venta. El producto final ha sido confirmado para procesar el pedido. El producto se entrega al cliente.

Según el punto de vista logístico, el inventario puede clasificarse en los siguientes tipos:

- Anticipación o de previsión: Stock comprado para satisfacer el aumento eventual en la demanda. En otras palabras, se puede esperar un aumento en la demanda de los clientes, posiblemente debido a la estacionalidad. Por ejemplo, antes de las fiestas patrias chilenas, la demanda de empanadas chilenas será mayor.
- Lote: Son productos que se piden en lotes, es decir, en una gran cantidad. Esto, es para reducir costos y aprovechar las economías de escala.
- En cuanto a consignación: Corresponde a mercancías entregadas a otra empresa para su reventa por cuenta del consignador.
- Existencias obsoletas: Incluye mercancías que, por diversas razones, como daños o fecha de vencimiento, ya no se pueden vender a los clientes.
- Seguridad: Se refiere al stock que se puede utilizar en caso de alta demanda. A diferencia del inventario esperado, no se espera razonablemente un aumento en la demanda.
- Naturaleza regular o cíclica: Ayuda a cumplir con los requisitos cuando una empresa necesita más inventario como parte de las operaciones comerciales normales.

Por lo que podemos decir que, el stock en una empresa/negocio manufacturero está compuesto por materia prima, insumos o productos en curso que son imprescindibles para la fabricación y comercialización del producto en el futuro. En las empresas/negocios comerciales, se incluye todos los bienes y productos terminados destinados a la venta; con respecto a las

empresas/negocios de servicios, el inventario incorpora todos los suministros necesarios para sus operaciones y prestación de servicios. El alcance y control requerido sobre estas existencias dependerá de la actividad económica en la que se desarrollen los negocios.

1.7 FODA

La matriz FODA tiene su origen en la década de 1960 como una medida muy eficaz en la consolidación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). Maestro Alberto S. Humphrey (1970) del Stanford Research Institute con otros colaboradores examinaron las razones del fracaso de la planificación empresarial, en su búsqueda pudieron concluir que lo que es bueno en el presente se satisface, y en el futuro así será Oportunidad, lo malo en el presente es un fracaso y en el futuro es una amenaza, etc. De esta manera nace por primera vez el análisis SOFT conocido hoy como FODA o DOFA, esta matriz consta de cuatro partes, cada una en pares que interactúan con dos componentes, uno de los cuales la personalidad interna tiene elementos internos donde las fortalezas, las debilidades y otro elemento de los personajes externos tienen factores externos donde se enumeran las oportunidades y amenazas.

Según Martínez (2019) la matriz FODA está conformada de 8 pasos:

- Elaborar una lista de las principales oportunidades externas para la empresa.
- Elaborar una lista de las principales amenazas externas de la empresa.
- Enumerar las principales fortalezas internas de la empresa.
- Elaborar una lista de las debilidades internas más importantes de la empresa.
- Hacer coincidir las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre la estrategia de compra resultante en el cuadro correspondiente.

- Hacer coincidir la debilidad interna con la oportunidad externa y registrar los resultados de las estrategias de implementación directa en el cuadro apropiado.
- Vincular las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias de análisis funcional resultantes en el cuadro apropiado.
- Hacer coincidir las debilidades internas con las amenazas externas y registre las estrategias de DA resultantes en el cuadro apropiado.

El Análisis FODA CRUZADO es una combinación de 4 variables analizadas para implementar diferentes estrategias. Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

F+O: estrategia ofensiva

F+A: estrategia defensiva

D+O: estrategia de reorientación

D+A: estrategia de supervivencia

Metodología

Capítulo II

CAPÍTULO II: METODOLÓGICO

El capítulo metodológico es importante para definir parámetros antes de ejecutar un método de investigación, para saber que esperar de la investigación y obtener información detallada sobre la marca para realizar un estudio.

2.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es mixto, lo que se explica por el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas para la recolección de datos. En este sentido, la recolección de información cuantitativa se obtendrá mediante la aplicación de una encuesta a los administradores de todos los locales para obtener el nivel de percepción que tienen de la logística de abastecimiento de la panadería, mientras que la toma de información cualitativa se obtendrá de encuestas aleatorias a clientes de la panadería.

2.2 Tipo de Investigación

La investigación considera un alcance descriptivo. Esto se atribuye a los beneficios que brinda donde el principal objetivo es dar a conocer características, propiedades y rasgos sobresalientes del problema a investigar (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En cuanto al desarrollo del problema, este tipo de investigación determinará el comportamiento de la muestra, además de la percepción futura que esperan para la panadería. El proceso descriptivo, analizará con claridad la realidad objetiva, proporcionando la generalización de resultados, precisión, control de eficiencia y control de abastecimiento.

2.3 Universo y Muestra

Para efectos del estudio, la población se determinó de acuerdo con sesenta y cinco (65) clientes de La Selecta. Desde este punto de vista, para mantener la calidad como resultado, la técnica de muestreo probabilístico es la elegida a utilizar con los clientes que asisten a La Selecta.

2.4 Variables de la Investigación

- Variable dependiente: Surtido eficiente de los productos de La Selecta.
- Variable independiente: Estrategias logísticas para la gestión de inventario.

Tabla 1 Operacionalización de variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTES	INSTRUMENTOS
Surtido Variable dependiente	Eficiencia		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento • Tiempo de entrega • Ejecución 	¿Cuáles son los indicadores de eficiencia?	La Selecta	Entrevistas, encuestas e investigación.
Estrategias Logísticas Variable independiente	<ul style="list-style-type: none"> • Exactitud de inventario • Vejez del inventario 		<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de tiempo del transporte • Productividad del volumen del transporte • Costos de transporte 	Qué estrategias lograrán el abastecimiento deseado?	La Selecta	Entrevistas, encuestas e investigación.

Fuente: Elaboración propia

2.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación

El desarrollo de este proyecto de investigación se apoyará en el uso de herramientas virtuales desarrolladas para la recolección de datos. Para ello, se realizarán encuestas para recoger información de una muestra de personas a las que se consultará sobre un tema en particular. Por otro lado, se entrevistará al dueño de La Selecta y a dos administradores.

2.6 Encuestas

Esta técnica se aplicará a través de un cuestionario compuesto por cinco (5) preguntas de opción múltiple para sesenta y cinco (65) cliente que se presenten a cualquier hora del día, en cualquier local a realizar compras.

2.7 Entrevista a profundidad

Con respecto a la entrevista al dueño de La Selecta, Guillermo Bellagamba, está compuesta de cinco (5) preguntas enfocadas en conocer la historia y el camino recorrido por él para lograr que su negocio funcione y siga creciendo con el paso de los años, además de las estrategias adoptadas para obtener un buen posicionamiento de la panadería en el mercado.

2.8 Procesamiento y Análisis de la Información

Los resultados de las encuestas serán procesados a través de Google Forms, con el objetivo de presentar tablas, gráficos y otros datos estadísticos que ayudarán a la fácil comprensión del lector. En tanto, los datos cualitativos de la entrevista se analizaron teniendo en cuenta los aspectos más relevantes relacionados con las variables a investigar.

Análisis e interpretación de los resultados

Capítulo III

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el marco del estudio descriptivo por medio de encuesta es determinante crear preguntas fáciles de interpretar, para que el público a encuestar pueda resolver rápidamente y con veracidad las interrogantes.

3.1 Resultados

El universo de muestra incluye a los gerentes de las cinco sucursales de LA SELECTA, con la finalidad de conocer el manejo actual de distribución desde el punto de vista de las sucursales, ya que algunas se encuentran más lejos o más cerca de la casa matriz. Este análisis apoyara a la elaboración de estrategias que se apeguen a la realidad de la empresa.

3.2 Análisis de Encuesta

3.2.1 Encuesta a administradores

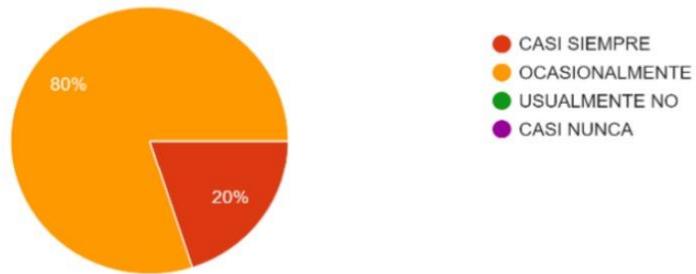
1. ¿Tienes retrasos con frecuencia en las entregas de productos?

	Encuestados	Porcentaje
Casi siempre		
Usualmente	1	20%
Ocasionalmente	4	80%
Usualmente no		
Casi nunca		
Total	5	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta.

Figura 3 Resultados pregunta 1. Encuesta a administradores

¿Tienes retrasos con frecuencia en las entregas de productos?
5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

La Figura 3, permite constatar que el 80% de los encuestados opina que las entregas casi siempre tienen retrasos y el otro 20% opina que usualmente hay retrasos.

2. ¿Si la respuesta anterior fue afirmativa, cuáles han sido los motivos?

	Encuestados	Porcentaje
Pedidos a último minuto		
Tráfico pesado	4	80%
Mala programación de pedidos		
Retraso del personal	1	20%
Retraso de proveedores de materias primas		
Total	5	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta.

Figura 4 Resultados pregunta 2. Encuesta a administradores

2. ¿Si la respuesta anterior fue afirmativa, cuáles han sido los motivos?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

La Figura 4, indica que el 80% del motivo de retraso de las entregas se debe al tráfico pesado y que el 20% se debe a retraso del personal.

3. ¿La cantidad de stock de productos que recibe es siempre el mismo?

	Encuestados	Porcentaje
Casi siempre	2	40%
Usualmente	3	60%
Ocasionalmente		
Usualmente no		
Casi nunca		
Total	5	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta.

Figura 5 Resultados pregunta 3. Encuesta a administradores

3. ¿La cantidad de stock de productos que recibe a diario es siempre el misma?
5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

La Figura 5, muestra que el 60% de los encuestados perciben que usualmente la cantidad de stock de productos que reciben a diario es el mismo, mientras que el otro 40% asegura que casi siempre reciben el mismo stock.

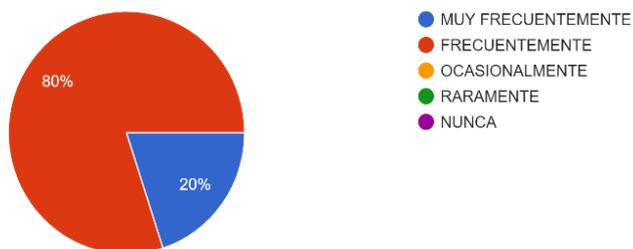
4. ¿Cuentan siempre con el stock de los productos demandados por los clientes de su tienda?

	Encuestados	Porcentaje
Muy frecuentemente	1	20%
Frecuentemente	4	80%
Ocasionalmente		
Raramente		
Nunca		
Total	5	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta.

Figura 6 Resultados pregunta 4. Encuesta a administradores

4. ¿Cuentan siempre con el stock de los productos demandados por los clientes de su tienda?
5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 6, el 80% de los encuestados indican que frecuentemente cuentan con el mismo stock de productos demandados por los clientes, mientras que el 20% señala que muy frecuentemente cuentan con el stock demandado por los clientes de su tienda.

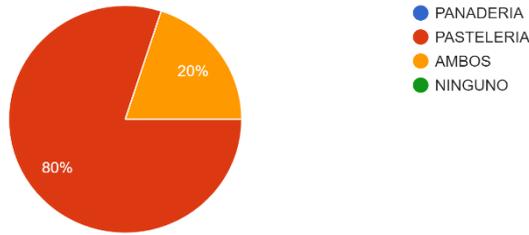
5. ¿Qué línea de productos considera usted que necesita mejorar el abastecimiento en su local?

	Encuestados	Porcentaje
Panadería		
Pastelería	4	80%
Ambos	1	20%
Ninguno		
Total	5	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta.

Figura 7 Resultados pregunta 5. Encuesta a administradores

Que línea de productos considera usted que necesita mejorar el abastecimiento de su local?
5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 7, permite identificar que el 80% de los encuestados indica que se debe mejorar el abastecimiento de los productos de pastelería, mientras que el 20% señala que se debe mejorar el abastecimiento tanto de los productos de pastelería como de panadería.

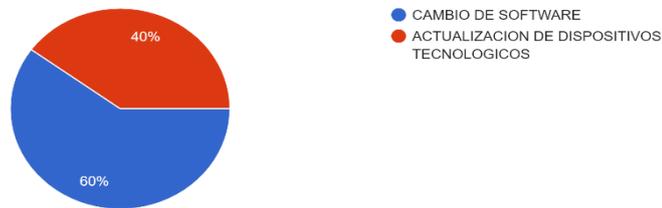
6. ¿Cómo considera usted que puede mejorar la solicitud de productos a la matriz?

	Encuestados	Porcentaje
Cambio de software	3	60%
Actualización de dispositivos tecnológicos	2	40%
Total	5	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta.

Figura 8 Resultados pregunta 6. Encuesta a administradores

6. ¿Como considera usted que puede mejorar la solicitud de productos a la matriz?
5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 8, se señala que el 60% de los encuestados opinan que se puede mejorar con un cambio de software y el 40% restante indica que con una actualización de dispositivos tecnológicos podrían mejorar notablemente.

3.3 Encuesta a clientes

Para conocer la opinión de la cliente, en cuanto al abastecimiento de productos, se seleccionó una sucursal para realizar una encuesta a 65 clientes acorde al cálculo de la muestra obtenido.

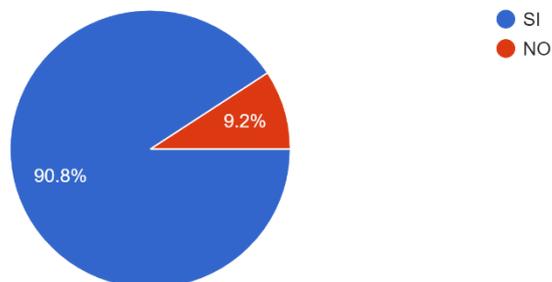
1. ¿Se siente cómodo viniendo a comprar a La Selecta?

	Encuestados	Porcentaje
Sí	59	90,8%
No	6	9,2%%
Total	65	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta.

Figura 9 Resultados pregunta 1. Encuesta a Clientes

1. ¿Se siente cómodo viniendo a comprar a La Selecta?
65 respuestas



Fuente: Elaboración propia

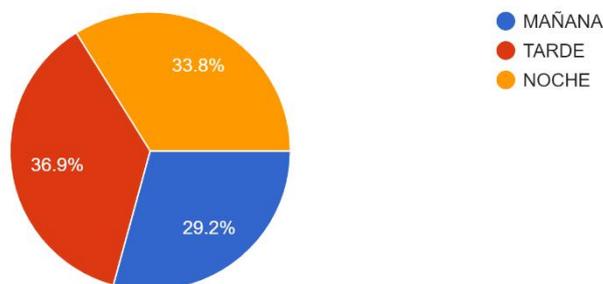
De 65 participantes de la encuesta, el 9,2% no se siente cómodo yendo a la selecta. Es importante conservar este dato, ya que, aunque el porcentaje es bajo, siempre es bueno la opinión de los clientes para futuras mejoras.

2. ¿A qué hora del día consume habitualmente productos de panadería?

	Encuestados	Porcentaje
Mañana	19	29,2%
Tarde	24	36,9%
Noche	22	33,8%
Total	65	100%

Figura 10 Resultados pregunta 2. Encuesta a Clientes

2. ¿A qué hora del día consume habitualmente productos de panadería?
65 respuestas



Fuente: Elaboración propia

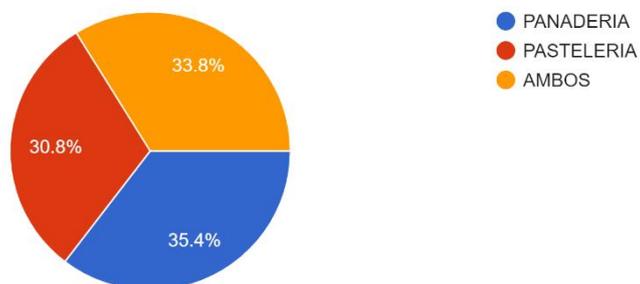
El estudio de mercado ofrece el resultado de que, entre 65 participantes de la encuesta, el 29,2% (19 participantes) prefiere comprar pan recién horneado en las primeras horas de la mañana, el 36,9% (24 participantes) nos indica que prefiere comprar por las tardes, cuando pasan por la panadería de camino a sus casas, etc. Y el 33,8% (22 participantes) prefiere comprar o acercarse a consumir en las noches.

3. ¿Qué línea de productos de La Selecta le interesa comprar?

	Encuestados	Porcentaje
Panadería	23	35,4%
Pastelería	20	30,8%
Ambos	22	33,8%
Total	65	100%

Figura 11 Resultados pregunta 3. Encuesta a Clientes

3. ¿Qué línea de productos de La Selecta le interesa comprar?
65 respuestas



Fuente: Elaboración propia

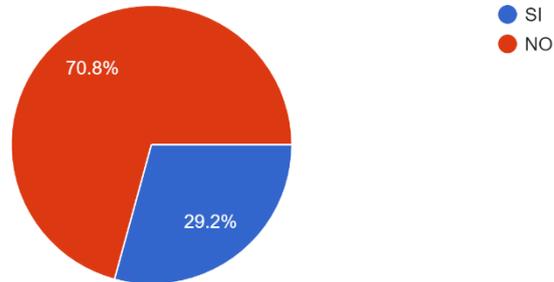
Entre 65 participantes de la encuesta, 35,4% se inclina por la línea de productos de panadería de La Selecta, el 30,8% prefiere la línea de panadería y el 33,8% le interesa ambas líneas de producto.

4. ¿Ha ido en busca de un producto y no lo ha encontrado?

	Encuestados	Porcentaje
Sí	19	29,2%
No	46	70,8%
Total	65	100%

Figura 12 Resultados pregunta 4. Encuesta a Clientes

4. ¿Ha ido en busca de un producto y no lo ha encontrado?
65 respuestas



Fuente: Elaboración propia

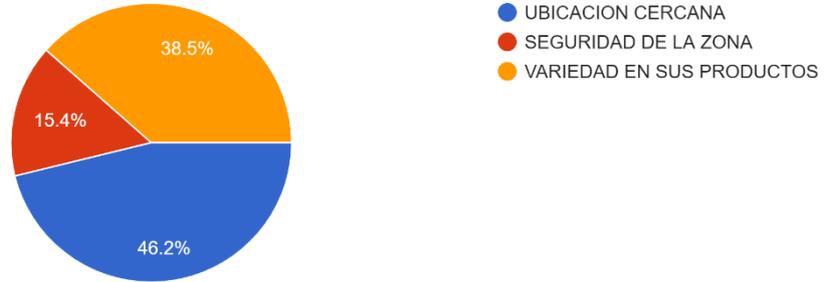
Entre los participantes, la mayoría, es decir, el 70,8% señala que siempre encuentra lo que ha buscado en los locales, sin embargo, el 29,2% ha tenido experiencias en lo que no ha encontrado lo que desea consumir.

5. ¿Qué consideras importante cuando vas a una panadería?

	Encuestados	Porcentaje
Ubicación cercana	30	46,2%
Seguridad de la zona	10	15,4%
Variedad en sus productos	25	38,5%
Total	65	100%

Figura 13 Resultados pregunta 6. Encuesta a Clientes

6. ¿Qué consideras importante cuando vas a una panadería?
65 respuestas

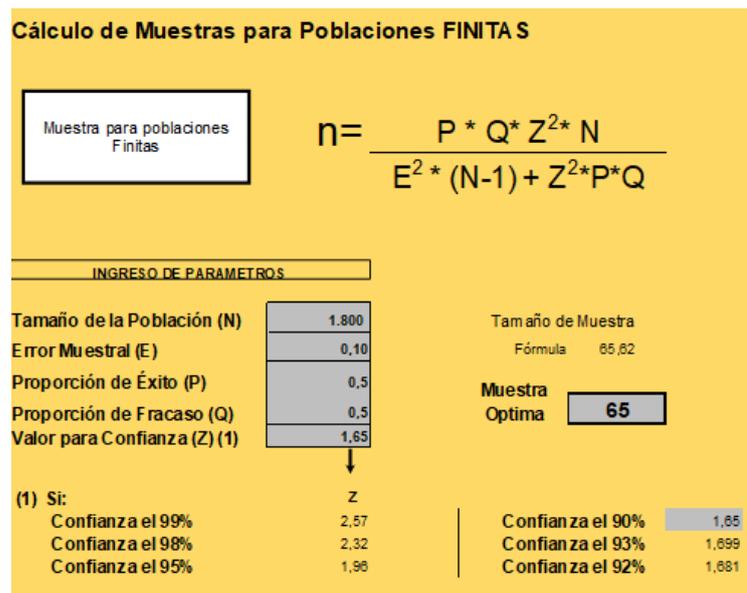


Fuente: Elaboración propia

De las 65 personas encuestadas, el 46,2% indica que el factor más importante al momento de ir a una panadería, es que se encuentre cerca, el 38,5% señala que la variedad en los productos es lo que los mueve al momento de consumir y el 15,4% se lo atribuyen a la seguridad que brinde la zona.

Cálculo de muestra

Figura 14 Cálculo de muestra



DETALLE DEL CÁLCULO



$$n = \frac{0,5 \times 0,5 \times 2,7225 \times 1,800}{0,010 \times 1,799 + 2,7225 \times 0,10 \times 0,5}$$

$$n = \frac{1225}{19}$$

$$n = 65,82$$

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Diagnóstico

3.4.1 Diagnóstico encuesta administradores

En una encuesta efectuada a 5 participantes, todos encargados directos de la cadena de suministro de las sucursales se observaron que ocasionalmente se presentan retrasos en la entrega de productos siendo la mayor causal el tráfico pesado de la ciudad, así como el retraso del personal.

En cuanto a la cantidad de stock de productos recibidos a diario se determinó que usualmente o casi siempre reciben las mismas cantidades de producto. Así, también en la encuesta se obtuvo que la cantidad suministrada frecuentemente logra abastecer las necesidades de los clientes en las diferentes sucursales

Adicionalmente, al preguntar sobre qué línea de producto creen que debería recibir especial atención para su mejora se encontró que la línea de pastelería requiere de especial atención para su mejora. Los encuestados determinaron que sería beneficioso una mejora en el software de pedidos, así como la actualización de los dispositivos tecnológicos

Las opiniones recaudadas y preferencias expresadas por los participantes, a través de sus respuestas en la encuesta nos incita a realizar

futuras mejoras en el negocio, fidelizando más clientes, y complaciendo aún más a los actuales clientes fieles.

3.4.2 Diagnóstico encuesta clientes

En la encuesta realizada a los clientes, se tomó 65 personas de forma aleatoria que se encontraban comprando productos en la panadería para la realización de la misma. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Con respecto a la comodidad percibida por los pacientes el momento de comprar el 90.8% refirió encontrarse a gusto al momento de comprar los productos. Sobre el horario de preferencia de los usuarios, las diferencias no fueron significativas, obteniendo que en cuanto al horario de consumo los clientes prefieren 29.2% en la mañana, 36.9% en la tarde y 33.8% por la noche realizar sus consumos en La Selecta.

Acercas del interés de los clientes sobre las líneas de productos ofertadas, se encontró que 35.4% se interesó por la línea de panadería, 30.8% en la línea de pastelería y 33.8% ambas.

Adicionalmente, los clientes sobre el stock de productos refirieron en un 29.2% no haber encontrado el producto por el que fueron en búsqueda. Sobre el tipo de producto buscado se mencionaban ciertos tipos específicos de panes, pasteles de sal y tortas.

Finalmente, sobre las consideraciones importantes para acudir a la panadería, se determinó que el 46.2% considera importante la variedad de productos, 38.5% ubicación cercana y 15.4% seguridad en la zona.

PROPUESTA

CAPÍTULO IV

CAPITULO IV: PROPUESTA

4 Análisis FODA orientado a la logística de La Selecta

4.1 MATRIZ FODA

Luego de realizar un análisis de la empresa es donde se tomó en cuenta tanto a los colaboradores como los clientes, se analiza interna y externamente la situación actual de la empresa, para hacer una ponderación industrial para verificar el escenario que percibimos nosotros mismos y así poder elegir las estrategias adecuadas.

Tabla 2 *Matriz FODA*

<p>FORTALEZAS – F</p> <p>F1. Se cuenta con personal capacitado, que podrá detectar y resolver problemas rápidamente.</p> <p>F2. Cada local cuenta con un administrador con expertis.</p> <p>F3. Marca reconocida, cuenta con clientela fiel.</p> <p>F4. Ubicaciones estratégicas en distintas zonas de la ciudad.</p> <p>F5. Directivos dispuestos a mejorar e innovar.</p> <p>F6. Flota de transporte propia.</p>	<p>DEBILIDADES – D</p> <p>D1. Todos los productos salen desde la matriz, por lo que los contratiempos en ella perjudican a todos los locales.</p> <p>D2. Sistema de facturación inestable dificulta la gestión de locales.</p> <p>D3. Falta de aplicación para gestionar pedidos.</p>
<p>OPORTUNIDADES – O</p>	<p>AMENAZAS – A</p>

<p>O1. Mejora del proceso de abastecimiento de locales permitirá que haya stock disponible más temprano.</p> <p>O2. Mejora del sistema de pedidos en línea.</p> <p>O3. Vender y fidelizar online a adultos mayores.</p> <p>O4. Variedad de pan y pasteles.</p>	<p>A1. Variación en precios de insumos y materia prima.</p> <p>A2. Delincuencia e inseguridad en el mercado.</p> <p>A3. Protestas, marchas o situaciones inesperadas, tales como accidentes de tránsito que retrasarían entregas.</p>
--	---

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Análisis FODA Cruzado

Tabla 3 *Matriz FODA Cruzado*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIAS – FO</p> <p>FO 1: Ofrecer un servicio de calidad, gracias a su personal capacitado y a la gran variedad de pan y pasteles que caracteriza a la marca.</p> <p>FO 2: Aprovechar el reconocimiento de la marca, para incentivar y así aumentar las ventas en línea por medio de la mejora de sistema de</p>	<p>ESTRATEGIAS – DO</p> <p>DO 1: Aprovechar la variedad de pan y pasteles únicos, que caracteriza a La Selecta, para ofrecer su variedad completa en aplicaciones para pedidos en línea.</p> <p>DO 2: Al ser productos que dependen únicamente de la panadería, desde la</p>

	pedidos en línea.	elaboración hasta el despacho, se puede hacer ajustes en las horas de despacho.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA FA 1: Se puede tomar medidas preventivas contra la delincuencia que ha aumentado, haciendo despachos más temprano sin aumentar costos, ya que, se cuenta con una flota de transporte propia.	ESTRATEGIAS – DA DA 1: Mejorando o cambiando el sistema de pedidos en línea, el proceso de solicitud de pedidos será mucho más sencillo y se cargará automáticamente al sistema de pedidos por despachar, por lo que se evitará saturaciones y retrasos.

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del cruce de las variables del FODA, se plantea estrategias de logística y los correspondientes planes de acción para implementar en el:

- Proceso de producción: Gestiona las operaciones del centro de producción.
- Proceso de distribución: Gestión del producto hasta que llega a los clientes.

4.3 Plan maestro de Logística - FA 1, DA 1, DA 2,

El plan maestro de logística es un modelo de análisis de un área específica de la organización (con la logística como base), que además se compone por el diagnóstico, investigación, análisis y recomendaciones.

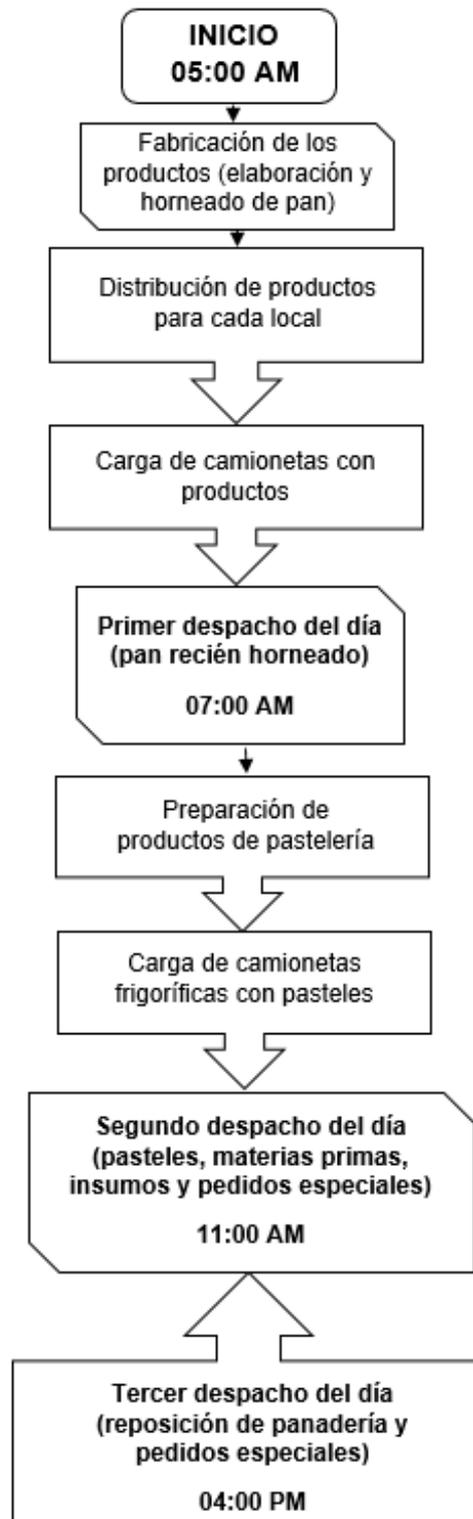
La logística de distribución asociada al negocio de pastelería y panadería es la que asegura que el producto llega al cliente en el momento adecuado y en la cantidad adecuada.

Esta investigación aborda la implementación y aproximación de un plan maestro de logística para la gestión de inventarios eficiente de venta de productos de la panadería La Selecta, ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

En base a la estrategia FA 1, se recomienda despachar más temprano. Se recomienda implementar las entregas a partir de las 7h00 am que empieza el primer proceso de abastecimiento de puntos de venta, en donde se deberá despachar únicamente pan recién horneado, ya que, es el producto que mayor salida tiene en las primeras horas de la mañana, se debe de tener en cuenta que el transporte que despacha pan no puede ser el mismo que despacha productos de pastelería, debido a que los productos de pastelería y productos congelados deben ir en transporte refrigerado a diferencia de los productos de panadería recién horneado. Siguiendo con el proceso de abastecimiento, en el segundo despacho a las 11h00 am, se debe despachar productos de pastelería, materias primas, insumos y pedidos especiales agendados previamente. Por último, el tercer despacho a las 16h00, se enviarán pedidos especiales y pan congelado. El pan congelado en el último despacho del día es crucial, debido a que cada punto de venta cuenta con su propio horno, en el cual hornean la primera tanda antes de abrir los locales, por lo que, al momento de apertura, todos los puntos de venta cuentan con un aproximado de 3 variedades de pan recién horneado, hasta que llega la demás variedad en del primer despacho.

4.3.1 Diagramas de flujo para mejorar el abastecimiento

Figura 15 Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración Propia

4.4 Creación de área Logística

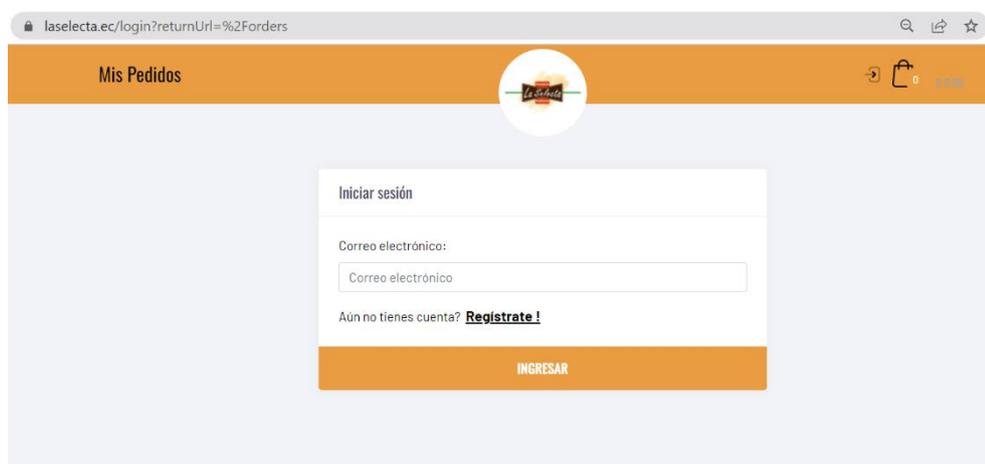
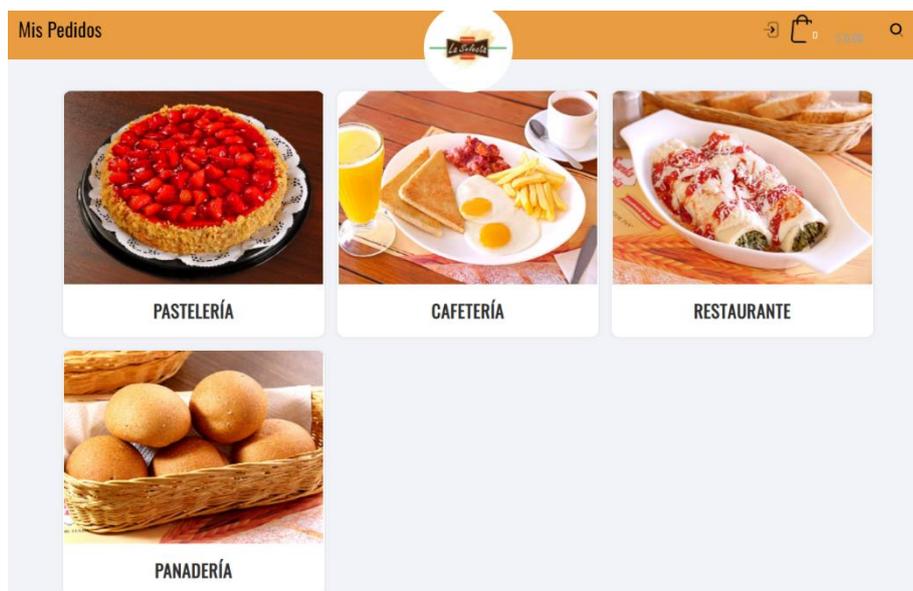
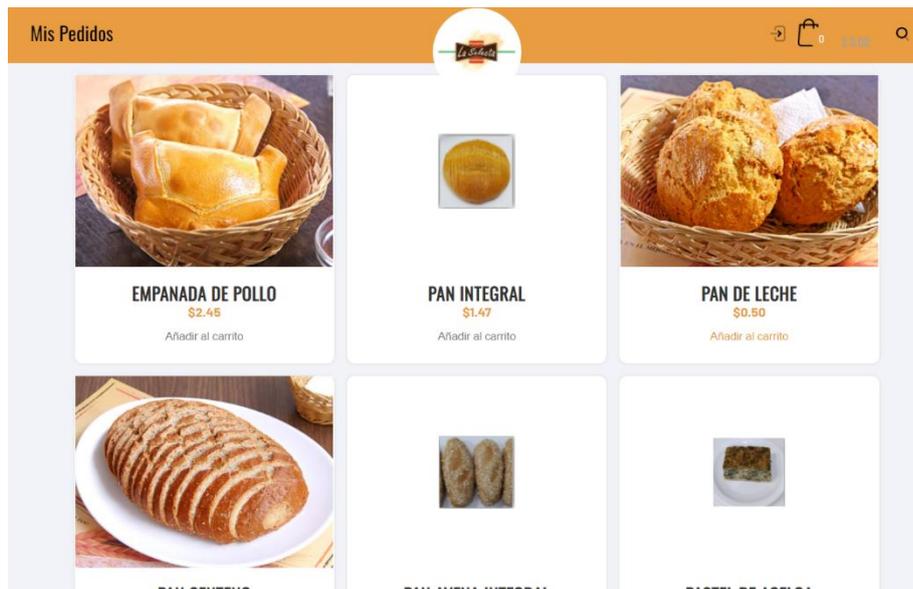
La panadería La Selecta, a pesar de ser un negocio relativamente pequeño en un segmento de mercado competitivo, requiere la creación de un área de logística que le dé a la empresa la capacidad de planificar, controlar y administrar de manera óptima y eficiente todas las cadenas de valor, contribuyendo directamente a la organización, cumplimiento, gestión de inventarios y fidelización de clientes, todo ello enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes o del mercado. De esta forma, mejora la posición de la empresa en el sector económico en el que opera. Lo mencionado anteriormente obliga a la empresa a repensar sus sistemas de distribución, producción y abastecimiento.

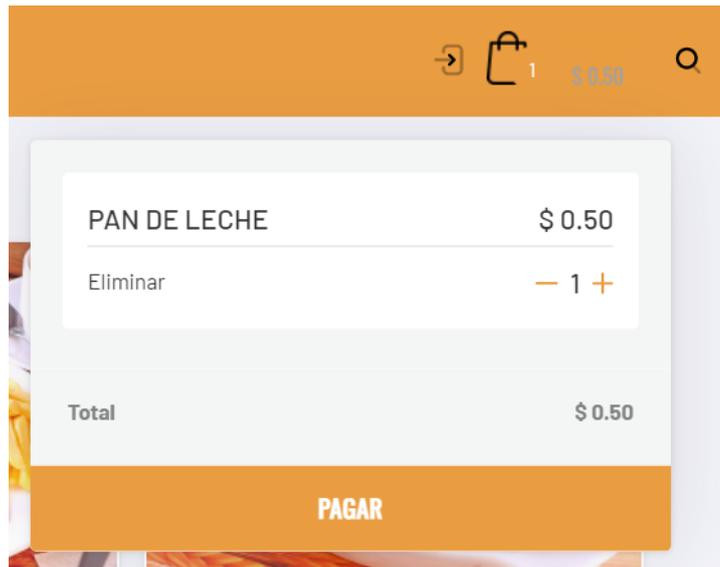
4.5 Integración de datos informáticos – FO 2, DA 1,

La adaptación a los nuevos requerimientos logísticos requiere un completo entendimiento y disposición de las mercancías, además, debe contar con una completa integración de datos informáticos, gestión completa de estructuras de pedidos y entregas, producto y comportamiento del cliente.

En cuanto a las mejoras del sistema tanto de pedidos en línea como de facturación, se estima que influirá directamente en el incremento de las ventas, ya que, facilitará el proceso de agendamientos y a su vez con la fidelización a adultos mayores, que representan un porcentaje alto de clientes frecuentes las ventas se verán en un constante aumento.

Figura 16 Pedidos en línea





Fuente: Aplicación la selecta

4.6 Capacitación al personal responsable de las tiendas - FO 1

Para desarrollar una estrategia logística ideal, es necesario comprender claramente los siguientes conceptos:

Por lo tanto, en base a la estrategia FO 1, se recomienda implementar una capacitación al personal de administradores de tienda en referencia a:

- Stock
- Relación de producción – almacenaje frente a las demandas de los locales
- Frecuencia de entrega
- Tipos de entregas
- Segmentación de los clientes
- Segmentación de las líneas de comercialización
- Determinación de los centros geográficos
- Estructuras de los costes

Tabla 4 *Capacitaciones administrativas*

PÚBLICO	CAPACITACIÓN	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
ADMINISTRADORES DE LOCALES	Cadena de suministro en la industria del pan		X				X
	Funciones de la logística interna	X				X	
	Red de abastecimientos vs. Red de distribución			X			
	Sistemas de control	X				X	
	Sistemas de planeación operativa				X		X

Fuente: Elaboración propia

Conocer estos conceptos dentro de la empresa posibilitará a los responsables de logística desarrollar estrategias de futuro en términos de flexibilidad, optimización de costos, dinamización, confiabilidad y explorar sinergias que puedan asegurar ser un rol importante de acuerdo con los objetivos logísticos que enfoca la empresa, tales como: finanzas, mercados/clientes, gestión Inventario y transporte.

Tabla 5 *Modelo logístico de abastecimiento actual*

HORARIO	ACTIVIDAD
7:00 AM	Primer despacho: pan recién horneado, pasteles
11:00 AM	Segundo despacho: pasteles, materias primas e insumos.
05:00 PM	Tercer despacho: reposición de pan horneado, pasteles.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el plan actual de abastecimiento cuenta con 3 horas específicas de despacho, en las cuales no se toma en cuenta el tipo de transporte que se requiere, por lo que muchas veces se usan dos transportes para cada despacho, aumentando así costos en distintas áreas y generando pérdidas al final del día por la mala gestión de inventarios. Se ha estado manejando un plan logístico según percepciones de los administradores de algunos puntos de venta de La Selecta, sin embargo, se está descartando totalmente el movimiento de ventas diario, que resulta un indicador clave para la disminución de pérdidas.

Análisis de historial de ventas:

Para el segundo pedido del día se debe considerar el historial de ventas del día anterior, para ver cuántos los productos y cantidades que se debe despachar en cada local, esta estrategia es sumamente importante, debido a que cada local tiene diferentes clientes y, por lo tanto, diferente demanda, al seguir el plan actual de despacho de los mismos productos en mismas a cantidades a todos los locales, se están generando pérdidas, que pretendemos acabar con la estrategia de revisión de historial diario.

Sin embargo, analizando situaciones actuales tales como la delincuencia que ha aumentado notablemente en la ciudad, según los días de más o menos ventas se puede hacer un cambio en el horario, es decir, si los lunes no son días de tanto movimiento como los martes, el despacho puede ser una hora antes.

Portafolio de productos:

La Selecta cuenta con un amplio portafolio de productos, el cual se detalla en los anexos.

Portafolio de servicios:

- Panadería
- Pastelería
- Cafetería
- Restaurante

CONCLUSIONES

En este trabajo se logró establecer estrategias para mejorar el abastecimiento de los locales de La Selecta en la ciudad de Guayaquil para el año 2022, mediante el aprendizaje de conceptos y definiciones básicas de logística de abastecimiento. Es muy importante analizar y sintetizar las teorías acerca de la logística de inventarios y almacenamiento, ya que, permite tener un mejor conocimiento para el desarrollo de la investigación.

En el diagnóstico de la situación actual de la empresa se pudo determinar principales problemas en el abastecimiento diario de productos terminados, entre la matriz y sus sucursales y viceversa en una o más áreas funcionales de la empresa, los cuales indicaban en un 80% que hay retrasos en las entregas, lo cuales se debían a tráfico pesado y el 20% restante se refería al retraso de los trabajadores, los cuales afecta directamente a la correcta y oportuna distribución de los productos.

La logística de distribución en el sector de la panificación y pastelería, representa grandes retos, así como grandes oportunidades, en este trabajo se logró detectar necesidades que se pudieron convertir en oportunidades, como es el caso de la implementación de tecnología en las operaciones de la cadena de suministro y facturación, marcando un gran cambio , ya que, en este rubro la tecnología no la cuentan como de vital importancia para un negocio, sin embargo, representa una oportunidad para lograr una mayor eficiencia y así lograr reducir costos y maximizar beneficios.

En tal sentido, la propuesta presentada en esta investigación posibilita establecer la necesidad que tiene la panadería La Selecta de realizar operaciones organizadas, de activar situaciones que se han manejado de manera similar durante años, sin hacer ningún cambio y que a lo largo de los años han ido presentando problemas, impidiendo así la evolución de la organización. La constante actualización es la clave del éxito y más aún después de atravesar una pandemia, en la que el negocio se vio afectado notablemente.

Es por esto que la panadería La Selecta, al implementar un plan de logística para la gestión de inventarios eficiente, logró mejorar la cadena de

abastecimiento, cubriendo así las ineficiencias que existían, mejorando así la experiencia de compra de los consumidores, las ventas brutas, disminución de devoluciones, incrementando así la rentabilidad de los accionistas. Todo esto fue posible gracias al análisis de variables internas y externas, que lograron convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

Por otra parte, la presente investigación de diseño de estrategias logísticas de gestión de inventarios, ayudará de modelo para pequeñas empresas que se encuentren en una situación similar.

RECOMENDACIONES

La elaboración del presente trabajo de titulación da lugar a las siguientes recomendaciones:

Se recomienda utilizar como referencia los resultados obtenidos en esta investigación, con el fin de desarrollar e implementar la estrategia logística que permita garantizar el trabajo coordinado de las diferentes áreas y el manejo óptimo de los procesos en beneficio de los clientes. Independiente del tamaño o alcance geográfico que pueda tener una organización, estas siempre deben tener en cuenta, los instrumentos logísticos que van de la mano con las exigencias de un mercado tan competitivo y dinámico como el mercado guayaquileño.

Adicionalmente, los colaboradores deben contar con una adecuada capacitación que les permita el desarrollo de las habilidades profesionales requeridas para sus cargos y un óptimo desempeño en sus funciones.

De igual manera, es importante considerar un presupuesto de inversión para aquellas mejoras que se requieran con miras a optimizar el funcionamiento de la organización. Con este fin, se recomienda contar con la tecnología que permita el apropiado manejo de inventarios y análisis de datos (ventas) al cierre de un período. Esto con el objeto de agilizar las alertas de compras y proyección de las necesidades, y de un aumento o disminución en la producción respectivamente.

Finalmente, Se recomienda implementar un programa de incentivo para los choferes, el cual tome en consideración el cumplimiento de las entregas en los horarios establecidos,

BIBLIOGRAFÍA

Arauco, P. (2020). *Plan de mejora del proceso logístico de distribución en la Empresa Corpora La Regional S.R.L. Huancayo-Junín PDF Descargar libre*. <https://docplayer.es/210587633-Plan-de-mejora-del-proceso-logistico-de-distribucion-en-la-empresa-corpora-la-regional-s-r-l-huancayo-junin-2020.html>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.). *Marca | Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de junio de 2022, de <https://dle.rae.es/marca>

CALVOPIÑA HARO, D. E. (2021). *PLAN DE MARKETING PARA ACCIONES DE REBRANDING PARA LA EMPRESA H&A ARQUITECTOS EN LA CIUDAD DE QUITO [UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECNÓMICAS]*. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4477/1/T-UIDE-0117.pdf>

La Selecta. (s. f.). Recuperado 7 de julio de 2022, de <https://www.laselecta.ec/>

Martinez Toro, G. M. (2019). *Diseño de un plan de mejoramiento en la gestión de la cadena de abastecimiento en la dirección de operaciones de la empresa SOLINSA G.C.S.A.S.* 57.

Nuñez Silvera, J. P. (2019). *TEMA: Plan de mejoramiento comercial para hacer más competitivo y rentable a la empresa Panda S.A. Periodo - PDF Free Download*. <https://docplayer.es/142273296-Tema-plan-de-mejoramiento-comercial-para-hacer-mas-competitivo-y-rentable-a-la-empresa-panda-s-a-periodo.html>

Ortega Mier, M. Á. (2008). *Utilización de métodos cuantitativos para el análisis de problemas de localización en logística inversa* [Phd, E.T.S.I. Industriales (UPM)]. <https://oa.upm.es/1738/>

Peñaherrera, M., & David, J. (2018). *Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la distribución de productos publicitarios en la empresa Letreros Universales S. A.* 132.

Rugel, M., & Daniel, E. (2019). *Optimización del proceso logístico y de transporte del producto abono líquido agrícola en la empresa Alieko Cía. Ltda.* 124.

Sandoval Palacios, G. P. (2016). *La implementación del área logística y la gestión empresarial de la Clínica Santa Rosa, Sullana.*

<https://1library.co/document/q5mw8n3y-implementacion-area-logistica-gestion-empresarial-clinica-santa-sullana.html>

ANEXOS

Entrevista La Selecta - Guillermo Bellagamba.

Dueño

Guillermo Bellagamba llegó a Ecuador por primera vez en el año 1977, junto a su hermano Miguel, quienes dejaron atrás por primera vez a su país natal Chile, a cambio de un sueño por una mejor vida.

P: Cuándo llegó a Ecuador en los setenta, ¿cómo fue la dinámica y experiencia en la búsqueda de empleos o ya tenía pensado abrir un negocio?

G: Cuando llegué por primera vez a Ecuador vine con mi hermano Miguel y tenía 25 años. Nos decidimos por Quito en ese momento, en donde abrimos una panadería y Fundamos el Baguette en la Amazonas y Mariana de Jesús, se podría decir que cambiamos a historia del pan en Quito en el año 1977, teníamos como objetivo cambiar el concepto de la producción de pan, por lo que llegamos muy bien equipados con tecnología de punta, nos fue muy bien durante algunos años, sin embargo, en el año 1983 decidimos vender la panadería y regresarnos a Chile, ya que, sentíamos que estábamos muy alejados de la familia y que con lo que habíamos ganado nos podía servir para un negocio en Chile.

P: ¿Cuándo surgió la idea de abrir una panadería en Guayaquil?

G: Después de estar algunos años en Chile, pude notar que el negocio iba bien pero no como yo quería, ya que, sentía que en Chile la gente no estaba abierta a probar una nueva variedad de pan, por lo que nunca iba a poder crecer como yo quería, por lo que me decidí regresar a Ecuador en el año 1996, esta vez solo y con la idea de abrir una panadería que la identificaran como chilena. Hace muchos años había ido a Guayaquil y la ciudad realmente me había enamorado, por lo que tenía muy claro que la panadería la quería abrir en Guayaquil donde tenía la certeza que la gente tendría una gran apertura a mis nuevos productos.

P: ¿Cómo fue el inicio en la panadería?

G: La verdad que como todo comienzo bastante difícil, y sin dejar atrás el tema del clima que también me volvía loco sentir calor, humedad y más el calor de los hornos, por momentos sentía que me estaba ahogando. El primer local fue el de Víctor Emilio Estrada, que ahora es la matriz. Ese local de dos pisos cuando yo llegué lo alquilé, en la parte de abajo tenía la panadería con la

cocina y en la parte de arriba lo acomodé como un departamento, por tema de presupuesto y comodidad, ya que, si yo quería abrir mi panadería a las 7:00 am con pan recién horneado, mínimo me tenía que levantar a las 4:00 am para tener todo listo a tiempo. Me gustaba y aún me gusta que la gente entre a los locales y además de ver la gran variedad de pan, pueda sentir el aroma del pan recién horneado. Los primeros años fueron difíciles, no fueron como yo lo había pensado, porque en Quito siento que fue más fácil, pero también influye que hacíamos todo a medias con mi hermano Miguel, sin embargo, aquí hacía todo yo solo. Pero el rendirme no estaba en mis planes, yo sabía que mi negocio iba a resultar tarde o temprano, por lo que lo que me dijera mi familia no me interesaba, estaba loco con la idea de mi panadería y bueno gracias a Dios, mi perseverancia tuvo su recompensa. Hoy en día el local de la matriz es mío, he podido abrir nuevos locales y lo más importante, pude traer a mi familia a trabajar conmigo.

P: ¿Qué proyectos tiene en mente para La Selecta?

G: La verdad que estaba inundado de proyectos, hasta que llegó la pandemia y todos esos proyectos lamentablemente tuve que suspenderlos, ya que, hubo mucha perdida, debido a que los locales que alquilamos seguían generando gastos y no estábamos obteniendo las mismas ganancias, así mismo con los empleados, había que pagar sueldos, y el negocio no estaba generando. Por lo que se tuvieron que tomar distintas medidas como reducción de personal, alquiler de locales más pequeños, etc. Sin embargo, sentí que era el momento perfecto para darle a la matriz un nuevo toque, ya que, el local principal estuvo igual desde que lo abrí, se veía muy viejo e irónicamente era el que más venta de pan tenía, por lo que, cerré las puertas un mes del local principal y lo remodelé por completo, ya pueden ver cómo quedó una cafetería y panadería muy atractiva para ir a comprar y consumir en el lugar también, estoy feliz. El próximo proyecto en mente, si Dios quiere, es volver a ampliar algunos locales en los que nuestros clientes disfrutaban mucho de servirse ahí mismo.

P: ¿Cuál es el portafolio de productos de la selecta?

G:

- agua dasani
- agua la fonte
- agua mineral con gas
- agua sport
- aguacate a la reina
- aguacate porción
- alfajor
- alfajor de chocolate
- allullas
- allullas pre-c
- apanadura funda
- apanadura kilo
- arroz con menestra y carne 4p
- avena bircher
- banda de coco y guayaba
- bandeja de queso 160g
- base de consomé 1lt
- base menestra frejol
- base paella
- batido de frutas
- berlines
- bizcochada de manzana
- bizcochada porción
- bizcochuelo 20 p
- bizcochuelo 30 p
- bizcochuelo media plancha
- bizcochuelo vainilla base
- boc. Mini quiches surtidos 18 uds
- bocadito de queso en milhojas
- bocadito enrollado chorizo
- bocadito pastel de acelga
- bocadito pastel de carne
- bocadito pizzas
- bocadito quiche espinaca cebolla
- bocadito quiche jamón-tocino
- bocadito quiche pollo-esparrago
- bocadito repollo - eclair rellenos
- bocadito sal - dulce
- bocadito tartaleta vacía
- bocadito volovanes rellenos
- bocaditos de chocolate
- bocaditos de guayaba
- bolitas int mini
- bolitas integrales
- bolón chicharrón porción
- bolón de verde porción
- bolón mixto porción
- borgoña copa
- borgoña jarra
- brazo gitano
- brazo gitano porción
- brazo gitano xl
- brioche molde
- briollo mini
- budin de manzana
- budín de manzana porción
- cafe americano
- cafe capuccino nescafé
- café con crema
- café con leche
- café expreso doble
- café expreso

- café gardella paq. 453 gr.
- café helado
- café leche y crema
- café mocaccino nescafé
- cafe pintado
- cafe pintado doble
- café tradición nescafé
- cake de naranja entero
- cake de naranja medio
- cake de naranja porción
- cake de zanahoria
- cake de zanahoria medio
- cake de zanahoria porción
- cake ingles
- cake ingles 60p
- cake ingles medium
- cake ingles porción
- cake navideño
- cake p chocolate
- cake p marmoleado
- cake p toffee
- cake p vainilla
- cake zanahoria 30 p
- caldillo de congrio
- caldo de bolas
- calzones rotos
- camarones apanados
- camarones apanados 4p
- camarones porción
- canasta de pan con pebre
- canasta rectangular
- canastas redonda
- canastilla helado
- canastilla selecta
- canelitas
- canelones
- canelones 4p
- canelones porción
- capuccino
- capuccino frappe
- capuccino noel
- capuccino noel frio
- caracol
- caracol vacío
- carne mechada
- carne mechada porción
- cazuela de ave
- cazuela de res
- cerveza
- ceviche de camarón
- champagne bot
- champinones salteado con pimiento rojos k
- cheesecake corazón
- cheesecake
- cheesecake porción
- chocolate taza
- chocosito medio
- choripan
- choripan mas bebida
- chorizo parrillero porción 2u
- chorrillana
- churrasco ecuatoriano
- coca cola 1/2 lt
- coca cola light 1/2 lt
- cola
- colada morada 1 lt

- colada morada 1/2 lt
- colada morada vaso
- colemono
- colemono vaso
- cono simple
- consomé a la reina
- consomé natural
- copa de helado 2 sabores
- copa la selecta
- costilla de guayaba
- costillar de cerdo al horno
- costillar de cerdo porción
- crema adic. Pan dulce
- crema adic. Torta
- crema adic. Trenza
- crema del día
- crema pastelera 1 k
- croissant
- croissant botón
- croissant cong.
- croissant medio
- croissant relleno
- cup cake
- danesa
- danesa con crema
- danesas cong
- delicia de pavo
- delicias
- desayuno alpino
- desayuno bistec c/ bolón mixto o chicharon
- desayuno bistec c/ patacones
- desayuno bistec c/ tortilla o bolón de queso
- desayuno bistec de pollo
- desayuno bolón mixto
- desayuno con pancake
- desayuno continental
- desayuno costeño
- desayuno costeño chorizo
- desayuno costeño queso
- desayuno francés
- desayuno ranchero salchichas
- desayuno ranchero tocino
- desayuno selecto
- desayuno tropical
- disco de empanadas kg
- disco de merengue
- disco de merengue 20 personas
- disco de merengue 30 personas
- dulce 3 leches 20 personas
- dulce 3 leches 30 personas
- dulce 3 leches bandeja 8u
- dulce 3 leches porción
- empanada chilena
- empanada chilena botón
- empanada chilena cong
- empanada chilena media
- empanada de mariscos
- empanada de pina
- empanada de pollo
- empanada de pollo botón

- empanada de pollo cong
- empanada de pollo medio
- empanada de queso frita
- empanada dulce con queso
- empanada vegetariana
- empanadas chilenas 10 más 1
- empanadas de pollo 10 más 1
- enrollado de chorizo
- enrollado de chorizo cong
- enrollado de chorizo medio
- ensalada cesar
- ensalada chilena
- ensalada de verano augusta
- ensalada fresca
- ensalada italiana
- ensalada rusa porción
- estofado de carne
- estofado de carne 4p
- evaporador
- fanesca
- filet mignon
- focaccia
- frozen
- fruta yogurt y granola
- fugazza jamón champiñones
- fugazza tocino cebolla
- fuze tea
- galleta de avena pqte.
- galleta de chocolate pqte.
- galleta de coco pqte.
- galleta de mora pqte.
- galleta de naranja pqte.
- galleta de nuez pqte.
- galleta de soda pqte.
- galleta de vainilla pqte.
- galleta integral pqte.
- galleta wafers pqte.
- galletas surtidas
- granizado yogurt
- grissinis
- grissinis dobles
- guagua
- guatita
- guatita 4p
- guatita base
- helado doble
- helado doble con crema
- helado litro
- helado medio litro
- helado simple
- helado simple con crema
- hierbita
- hierbita
- honorarios
- huesitos
- huevo porción
- huevos a la copa
- huevos duros
- huevos fritos
- huevos revueltos
- huevos revueltos con jamón
- huevos revueltos con jamón y queso
- huevos revueltos con queso
- huevos revueltos con tocino
- ice brownie
- jamón de espalda 200gr

- jamón de pavo 200gr
- jamón de pierna 200gr
- jugo de mandarina rico 300ml
- jugo de mora rico 300ml
- jugo de naranja
- jugo de naranja - zanahoria rico 300ml
- jugo de naranja bocao
- jugo de naranja rico 300ml
- jugo natural jarra
- jugo natural vaso grande
- jugo natural vaso pequeño
- langostino adicional
- lasagna de carne
- lasagna de carne 4 personas
- leche 1/4
- leche chocolate 1 lt
- leche descremada 1 lt
- leche deslactosada 750 ml
- leche deslactosada lt
- leche entera 1 lt
- leche funda 900 ml
- leche semidescremada 750 ml
- leche semidescremada lt
- lengua de gato
- limonada imperial jarra
- limonada imperial vaso
- limonada vaso
- lomo a la plancha
- lomo a lo pobre
- lomo en salsa de champiñones
- lomo fino porción
- marraqueta
- marraqueta media
- masa hojaldre kg
- masa pizza kg
- menestra carne
- menestra pollo
- menú italiano 4p
- miel sopaipillas
- milanesa carne
- milanesa pollo
- milkshake chocomenta
- milkshake de la casa
- mini alfajor milhojas
- mini aplanchados
- mini delicias
- molde fantasía chocolate
- molde fantasía vainilla
- mote con huesillos
- muchines
- muffins
- nescafé cappuccino
- negrito porción
- orejas
- paella mixta
- palitos de queso
- pan dulce medio
- pan avena integral
- pan baguette
- pan baguette pre-c
- pan botones
- pan campesino doble
- pan campesino masa madre
- pan campesino normal

- pan centeno
- pan chocosito
- pan chocosito boton
- pan chocosito medio
- pan chocosito pre-c
- pan con ajonjolí
- pan con orégano
- pan crema coco
- pan criollo
- pan de 3 granos
- pan de 4 granos
- pan de avena
- pan de cebolla
- pan de leche
- pan de leche con chocolate
- pan de maíz
- pan de pasas
- pan de pascua 1 kilo
- pan de pascua 1/2 kilo
- pan de pascua chileno 1/2 kilo
- pan de pascua personal
- pan de soya
- pan dulce botón
- pan dulce con azúcar
- pan dulce con crema
- pan dulce mini
- pan enrollado
- pan enrollado botón
- pan enrollado medio
- pan enrollado pre-c
- pan europeo
- pan europeo botón
- pan europeo integral
- pan europeo integral botón
- pan europeo integral medio
- pan europeo integral pre-c
- pan europeo medio
- pan europeo mini
- pan europeo pre-c
- pan gusanito
- pan hamburguesa /hot dog medio
- pan hamburguesa hot dog botón
- pan hamburguesa hotdog
- pan hamburguesa mini
- pan integral
- pan integral masa madre
- pan integral nuez
- pan linaza y pasas
- pan mixto
- pan molde con pasas
- pan molde gigante
- pan molde gigante sin corteza
- pan natural
- pan rosita
- pan shwarzbröt
- papas salteadas porción
- paquete orejitas
- pastel de acelga
- pastel de carne
- pastel de carne cong
- pastel de carne medio
- pastel de choclo
- pastel de pollo
- pastel de pollo botón

- pastel de pollo cong.
- pastel de pollo medio
- patacón porción 10u
- pavo al horno
- pavo al horno 4p
- pavo horneado kilo
- pebre 1k
- piamontes de pollo 2x1
- pie de frutilla porción
- pie de frutos rojos
- pie de frutos rojos porción
- pie de limón
- pie de limón porción
- pie de manzana
- pie de manzana
- pie de manzana porción
- pie de maracuyá
- pie de maracuyá porción
- pie de pina
- pie de pina porción
- pierna de cerdo al horno kilo
- pisco botella
- pizzeta
- pollo a la plancha
- pollo al horno
- pollo en salsa de champiñones
- porción de arroz
- porción de jamón
- porción de mantequilla
- porción de mermelada
- porción de pancake
- porción de papas fritas
- porción de patacones queso
- porción de pizza
- porción de queso
- porción de salchicha
- porción de tocino
- porción frutas
- porción huevo revuelto
- porotos granados
- pulpa porción
- pure de papas 1k
- puré de papas porción
- queso fresco 700g.
- queso fresco kiosko 450gr
- queso mozzarella 500gr
- quiche espinaca cebolla
- quiche jamón champiñones
- quiche pollo esparrago
- ravioles 4 quesos
- ravioles bolognesa
- ravioles bolognesa 4p
- ravioles espinaca kg
- ravioles pesto
- ravioles pesto 4p
- ravioles ricotta kg
- relleno de pavo 1 kilo
- rollos de canela
- rosca de reyes
- rosca fantasía chocolate
- rosca fantasía chocolate porción
- rosca fantasía vainilla

- rosca fantasía vainilla porción
- rosquitas
- salchipapas
- sandwich barros luco
- sandwich chacarero
- sandwich churrasco
- sandwich croissant gourmet
- sandwich croissant mixto
- sandwich cubano
- sandwich de arrollado
- sandwich de chancho
- sandwich de huevo y jamón tostado
- sandwich de jamón
- sandwich de pavo
- sandwich de pollo vitrina
- sandwich de queso
- sandwich light
- sandwich lomito de cerdo
- sandwich mechada criolla
- sandwich mixto
- sandwich mixto con aguacate
- sandwich mixto jamón de pavo
- sandwich mixto molde
- sandwich piamontes
- sandwich piamontes pollo
- sandwich pollo especial
- sandwich pulled pork
- sandwich submarino
- sandwich submarino con papas
- sandwich submarino costa
- sandwich tejano
- seco de pollo costeño
- sopaipillas
- sopaipillas pasadas
- spaghetti 4 quesos
- spaghetti al pesto
- spaghetti bolognesa
- spaghetti pesto 4p
- sprite
- sugerencia c. Mechada
- sugerencia camarones
- sugerencia canelones
- sugerencia carne
- sugerencia costillar
- sugerencia de pollo al horno
- sugerencia de pollo porc.
- sugerencia del día
- sugerencia estofada de carne
- sugerencia estofado de pollo
- sugerencia guatita
- sugerencia lasagna
- sugerencia llapingacho
- sugerencia ravioles
- suministros de oficina
- suministros de oficina sin iva
- suspiros funditas 75 gr
- suspiros individuales
- tartaleta de fruta
- tartaleta de mora

- tartaleta vacía
- tasa de recolección de basura
- tiramisú
- toffe café
- torta bariloche 10p
- torta bariloche 15p
- torta chantilly 20 p
- torta chantilly 30 p
- torta chantilly 40 p
- torta chantilly 50 p
- torta chantilly 60 p
- torta chantilly durazno porción
- torta chiffon
- torta chiffon porción
- torta choconuez 100 p
- torta choconuez 15 p
- torta choconuez 30 p
- torta choconuez 40 p
- torta choconuez 50 p
- torta choconuez 60 p
- torta choconuez 80 p
- torta choconuez porción
- torta copito de nieve 15p
- torta copito de nieve 30p
- torta copito de nieve porción
- torta corazón
- torta despedida soltera 30 per
- torta diplomática 20p
- torta diplomática 30p
- torta estrafalaria 10 p
- torta estrafalaria 100 p
- torta estrafalaria 20 p
- torta estrafalaria 30 p
- torta estrafalaria 40 p
- torta estrafalaria 50 p
- torta estrafalaria 60p
- torta estrafalaria 80 p
- torta estrafalaria mini
- torta estrafalaria porción
- torta holandesa 100 p
- torta holandesa 15p
- torta holandesa 20 p
- torta holandesa 30 p
- torta holandesa 40 p
- torta holandesa 50 p
- torta holandesa 60 p
- torta holandesa 80 p
- torta holandesa porción
- torta manjar mermelada 100p
- torta manjar mermelada 10p
- torta manjar mermelada 15p
- torta manjar mermelada 20p
- torta manjar mermelada 30p
- torta manjar mermelada 40p
- torta manjar mermelada 50p
- torta manjar mermelada 60p
- torta manjar mermelada 80p
- torta manjar y nuez 15 p

- torta manjar y nuez 20 p
- torta manjar y nuez 30 p
- torta manjar y nuez 40p
- torta manjar y nuez porción
- torta manzana nuez
- torta manzana nuez porción
- torta marmoleado mora chantilly 10p
- torta marmoleado mora chantilly 15p
- torta milhojas porción
- torta milhojas 10p
- torta milhojas 20p
- torta milhojas 30p
- torta milhojas crema porción
- torta milhojas manjar porción
- torta milhojas suprema
- torta mini milhojas
- torta moccachino 10 p
- torta moccachino 20 p
- torta moccachino 30 p
- torta moccachino porción
- torta mojada de chocolate 100 p
- torta mojada de chocolate 20 p
- torta mojada de chocolate 30 p
- torta mojada de chocolate 40 p
- torta mojada de chocolate 50 p
- torta mojada de chocolate 60 p
- torta mojada de chocolate 80 p
- torta mojada de chocolate porción
- torta selva negra 20 p
- torta selva negra 40p
- torta selva negra porción
- tortilla de camarón
- tortilla de vegetales
- tortilla de verde porción
- tortilla española porción
- tortilla española porción
- tortilla fideos jamón vegetales
- tostada de queso
- tostada mixta
- tostadas de ajo la selecta
- tostadas de ajo pqte 150g
- tostadas de orégano la selecta
- tostadas de orégano pqte 150g
- tostadas para desayuno
- tostadas porción
- transporte en compras
- transporte en compras 12
- trenza 3 tornillos
- trenza con crema
- trenza natural
- tronco navideño
- uniformes
- vaso de leche
- vela de 15 años
- vela de cumpleaños
- vela de cumpleaños volcán
- vela mágica
- velas escarchadas
- vino botella .75

- vino copa
- vino reservado
bot.
- vitrina pastelera
vidrio curvo
- volovan
- volovan boton
- volovan medio
- yogurt de
durazno 200cc
- yogurt de frutilla
200cc
- yogurt de mora
200cc
- yogurt natural
1750 g

Entrevista La Selecta – Sofía Bellagamba.

Administrador del local de La Piazza

P: ¿Los horarios de entrega en su local son siempre a la misma hora cumpliendo con la planificación?

S: Lamentablemente, aunque la camioneta de despacho salga a la hora de la matriz el horario de llegada al local siempre varia, ya sea por flujo vehicular cotidiano, es decir, las personas que van a su trabajo y las personas que llevan a sus hijos a clases, debido a que estamos en una zona en donde hay varios colegios y eso genera mucha congestión vehicular o por alguna situación como accidente

P: ¿Cuál es el problema más frecuente en su local?

S: El sistema de facturación, la verdad creo que es el único de los locales con tantos problemas con el sistema, y bueno con los equipos de computación, pero bueno eso también tiene culpa la persona porque no tienen el cuidado necesario. Retomando con lo del sistema de facturación, tenemos varias caídas del sistema por lo que, tenemos un facturero para cuando tenemos esas situaciones, entregamos facturas manuales.

P: ¿Cuál es el horario de más venta del día?

S: Según nuestras estadísticas las horas de más ventas es a las 9 am y a las 4 pm.

Entrevista La Selecta – Hernán Espinoza.

Administrador del local de Olivos

P: ¿Los horarios de entrega en su local son siempre a la misma hora cumpliendo con la planificación?

H: Según la planificación tenemos 3 horarios de abastecimiento en el local, sin embargo, cuando abrimos el local a las 7 de la mañana, ya tenemos pan recién horneado, es el pan que recibimos congelado en el último despacho del día anterior, son máximo 3 variedades de pan con los que contamos al momento de abrir el local. Definitivamente el horario de llegada de las camionetas con los productos varía mucho, en especial en el primer y último horario, en los que el tráfico vehicular juega un papel fundamental, ya que, dependiendo el tráfico es la

hora de llegada, por ejemplo, la primera camioneta llega a veces a las 7:30, sin embargo, hay veces que ha llegado a las 8 de la mañana y a esa hora ya tenemos clientes en especial adultos mayores, que van a comprar un pan específico o quieren sentarse a desayunar.

P: ¿Cuál es el problema más frecuente en su local?

H: Creo que lo que más nos ha causado problemas es la falta de producto, hay muchas veces que el cliente se acerca a solicitar un producto en una cantidad específica, con la que no contamos en el momento y según la hora si se acerca un despacho solicitamos a la matriz, caso contrario le ofrecemos al cliente que puede acercarse al local de Blue Coast, que queda relativamente cerca a ver los productos que nos falta, definitivamente no es la mejor respuesta al problema, pero hay muchas veces que los clientes quieren una solución inmediata.

P: ¿Cuál es el horario de más venta del día?

H: Nuestra hora de más venta al día por mucho es a las 6 de la tarde, sin embargo, a la 1 también tenemos ventas altas.

Fotos de La Selecta - Matriz



Foto 1.- Preparación de pasteles



Foto 2.- Despacho de panadería



Foto 3.- Despacho de pan



Foto 4.- Despacho de productos varios



Foto 5.- Elaboración de empanadas de carne



Foto 6.- Elaboración de empanadas de pollo



Foto 7.- Colaboradores del local central Carolina Castro, Xavier Jalca y la autora.