



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**GESTIÓN LOGÍSTICA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD EN
FERRETERÍA BOLÍVAR**

**Proyecto de investigación previo a la obtención de título de
Magíster en Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Néstor Andrés Arcos Gavilanes

Director:

Mg. Jorge Francisco Abril Flores

Ambato – Ecuador

Junio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **NÉSTOR ANDRÉS ARCOS GAVILÁNES**, con cédula de ciudadanía **1804060620**, autor del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN LOGÍSTICA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD EN FERRETERÍA BOLÍVAR", previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, junio 2026



Néstor Andrés Arcos Gavilánes

CC. 1804060620

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

GESTIÓN LOGÍSTICA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD EN FERRETERÍA BOLÍVAR

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Néstor Andrés Arcos Gavilanes



Validar digitalmente en Firmadot
 Firmado digitalmente por:
**JORGE FRANCISCO
 ABRIL FLORES**

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg.

f. _____

CC. 1803035086

CALIFICADOR

CHRISTIAN
 ANDRES
 BARRAGAN
 RAMIREZ

Digitally signed by CHRISTIAN
 ANDRES BARRAGAN RAMIREZ
 DN: cn=CHRISTIAN ANDRES
 BARRAGAN RAMIREZ, o=UCP
 PONTIFICIA UNIVERSIDAD
 CATOLICA DEL ECUADOR
 Reason: I am the author of this
 document
 Date: 2025.06.05 15:07:08.00

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. PhD.

f. _____

CALIFICADOR



Validar digitalmente en Firmadot
 Firmado digitalmente por:
**DIEGO MAURICIO
 JORDAN VACA**

Diego Mauricio Jordán Vaca, Ing. PhD.

f. _____

CALIFICADOR

LINDA DE LAS
 MERCEDES
 AMANCHA
 CHILUISA

Firmado digitalmente
 por LINDA DE LAS
 MERCEDES AMANCHA
 CHILUISA
 Fecha: 2025.06.11
 11:56:23 -05'00'

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Ab. Dra.

f. _____

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

DIEGO
 GONZALO
 COCA

Firmado
 digitalmente por
 DIEGO GONZALO
 COCA CHANALATA
 Fecha: 2025.06.11
 14:40:54 -05'00'

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

f. _____

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

Ambato – Ecuador
Junio 2026

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres que siempre están ayudándome y dándome consejos, a dios por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida, a mis hermanas que constantemente están apoyándome, a toda mi familia que me da fuerza y me brindan sus buenos deseos, a mis profesores que me imparten sus conocimientos y me ayudan a superarme cada día.

Néstor Andrés Arcos Gavilanes

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por bendecirme y llenarme de sabiduría para emprender mis proyectos.

A mis padres que sin su apoyo no estaría en donde estoy ahora, gracias por brindarme sus consejos, su ayuda económica y siempre han estado alentándome y dándome fuerzas para salir adelante

Néstor Andrés Arcos Gavilanes

RESUMEN

El presente trabajo aborda la gestión logística y su relación con la competitividad en Ferretería Bolívar, se evalúa procesos clave mediante KPIs y percepciones internas para proponer mejoras estratégicas, en un mercado ferretero local saturado, donde la agilidad y servicio hacen la diferencia; el objetivo general fue desarrollar un modelo de gestión logística que incida positivamente en la competitividad de Ferretería Bolívar de la ciudad de Ambato.

Se trata de una investigación descriptiva, mixta, no experimental transversal, para la recolección de información se aplicó aplicación de KPIs a los principales procesos logísticos, además de un cuestionario a una población de 12 profesionales del área logística el cuestionario aplicado es *A longitudinal study of logistics strategy: 1990-2008* desarrollado y validado por McGinnis et. al. (2010) con una confiabilidad de 0,7.

Los resultados obtenidos de los KPIs revelan desempeño logístico aceptable del 94,11% mientras que las encuestas revelan un perfil competitivo moderado-alto; por lo que se diseña un modelo de gestión logística híbrido, adaptado a las características operativas y comerciales de Ferretería Bolívar, integrando técnicas operativas EOQ para 20 productos seleccionados, ABC, rutas GPS para materiales pesados, digitalización accesible y control riguroso mediante 7 KPIs prioritarios con monitoreo baseline estructurado en cuatro procesos: optimización de inventarios, agilidad de distribución, retroalimentación inmediata al cliente y capacitación continua al personal clave.

Palabra clave: gestión logística, competitividad, inventarios, distribución, retroalimentación.

ABSTRACT

This study examines logistics management and its relationship to competitiveness at Ferretería Bolívar. It evaluates key processes using KPIs and internal feedback to propose strategic improvements in a saturated local hardware market, where agility and service make all the difference. The overall objective was to develop a logistics management model that positively impacts the competitiveness of Ferretería Bolívar in the city of Ambato.

This is a descriptive, mixed-methods, non-experimental cross-sectional study. To collect data, KPIs were applied to the main logistics processes, and a questionnaire was administered to a sample of 12 logistics professionals. The questionnaire used was “A Longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990–2008,” developed and validated by McGinnis et al. (2010) with a reliability coefficient of 0.7.

The results obtained from the KPIs reveal an acceptable logistics performance rate of 94.11%, while the surveys indicate a moderate-to-high competitive profile; therefore, a hybrid logistics management model is designed, tailored to the operational and commercial characteristics of Ferretería Bolívar, integrating EOQ operational techniques for 20 selected products, ABC analysis, GPS routing for heavy materials, accessible digitization, and rigorous control through 7 priority KPIs with baseline monitoring structured across four processes: inventory optimization, distribution agility, immediate customer feedback, and ongoing training for key personnel.

Keywords: *logistics management, competitiveness, inventory management, distribution, KPIs, feedback systems.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1. Gestión logística	7
1.2. Competitividad	20
1.3. Indicadores clave de desempeño (KPI's).....	26
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	32
2.1. Tipo de investigación y enfoque de investigación	32
2.2. Población y muestra	34
2.3. Tipo de recolección de la información	35
2.4. Procesamiento y análisis de la información.....	37
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.1. Indicadores de gestión logísticos	44
3.2. Análisis de los resultados del cuestionario <i>A Longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990-2008</i> ” aplicado a los colaboradores del área administrativa, logística y comercial de la ferretería Bolívar.....	55
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	107

INTRODUCCIÓN

En el dinámico mundo empresarial actual, la gestión logística ha evolucionado vertiginosamente impulsada por la globalización, la digitalización y las crecientes demandas de los consumidores, ha pasado de ser un simple proceso operativo a convertirse en un factor estratégico determinante para alcanzar la competitividad. Estudios recientes han abordado el diseño de almacenes y la optimización de la gestión del espacio como pilares fundamentales para mejorar la operatividad, incrementar la agilidad en la distribución y reducir costos, para contribuir así al fortalecimiento de la ventaja competitiva.

La gestión logística enfrenta importantes desafíos y tendencias importantes tales como optimización de la cadena de distribución y la digitalización de procesos, tal como lo señala Sánchez et. al. (2021) en su artículo Retos actuales de la logística y la cadena de distribución. Este estudio tiene como objetivo analizar los desafíos que enfrentan la logística y la cadena de distribución en el contexto post Covid-19. La metodología empleada se basa en un análisis bibliométrico cuantitativo y descriptivo mediante el uso de la base de datos de *ScienceDirect* que permite realizar búsquedas parametrizadas en palabras clave y tema.

Entre los principales retos identificados se encuentra el crecimiento del comercio electrónico, el cual ha generado cambios significativos en las cadenas de suministro, especialmente en aspectos de almacenamiento y transporte; en segundo lugar, se resalta la digitalización de procesos, lo que implica la necesidad de profesionalizar al recurso humano en logística. Finalmente, la reinención de la cadena de distribución es clave para integrar eficientemente nuevas relaciones con proveedores y ajustar las políticas de transporte.

Por tanto, la gestión logística desempeña un papel determinante en el contexto empresarial actual, y para afrontar estos retos derivados de cambios permanentes, la especialización profesional resulta indispensable para garantizar el servicio al cliente de alta calidad, en un mercado cada vez más competitivo, las empresas intensifican sus esfuerzos para destacar y mantenerse relevantes.

Zelada (2022) en su estudio titulado: Gestión logística y atención al cliente en una empresa industrial del rubro alimentos, Lima 2021, busca determinar la relación entre la gestión logística y la atención al cliente en una empresa industrial. La investigación utiliza un diseño no experimental, transversal y cuantitativo, con un enfoque hipotético-deductivo. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta a una muestra de 400 colaboradores. Los resultados concluyen que existe una relación significativa entre la gestión logística y la atención al cliente, así como entre las diferentes dimensiones de la gestión logística y la variable dependiente.

Es importante que las organizaciones implementen modelos de gestión logística ágiles y eficientes para asegurar su competitividad, tal como señala Zapateiro (2020) en su estudio sobre: Medidas de desempeño logístico: Una revisión. El objetivo de esta investigación es presentar las medidas de desempeño logístico más utilizadas. La metodología se basa en una revisión sistemática desde bases de datos electrónicos y revistas en línea, mediante un análisis descriptivo y analítico de artículos relacionados con el desempeño logístico, se posibilitó el establecimiento de criterios claros de inclusión y exclusión.

El estudio concluye que existe una amplia variedad de indicadores clave para evaluar el desempeño de la cadena logística; la selección del indicador más adecuado para ajustarse a las necesidades específicas de cada empresa, dado que cada medida ofrece ventajas particulares según el contexto. Una elección acertada de estos indicadores contribuirá significativamente a mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la ventaja competitiva de la organización en el mercado.

Según Zapateiro (2020) la implementación de un sistema de desempeño basado en indicadores enfrenta varios desafíos, entre ellos la dificultad para datos confiables, la definición clara de metas y la aceptación por parte de los empleados, aspectos comunes que complican la puesta en marcha de estos sistemas de evaluación. Por otro lado, Hernández (2023) en su estudio sobre: Tecnología *Blockchain* y sus aplicaciones potenciales en la gestión de la cadena de distribución en Guayaquil, Ecuador; tiene el objetivo de explorar las oportunidades que ofrece esta tecnología para la gestión logística; destaca que la tecnología *blockchain*

posee un gran potencial para mejorar la transparencia, eficiencia y confiabilidad e las cadenas de suministro en Guayaquil, con aplicaciones que se beneficiarían a diversos sectores y productos en la región, además de identificar sus desafíos e implicaciones futuras.

La metodología utilizada es de tipo descriptivo y de corte transversal, la técnica de recolección de datos consistió en entrevistas estructuradas aplicadas a una muestra conformada por tres expertos en tecnología *blockchain* y tres empresas que emplean esta tecnología. Los resultados indican que la implementación de *blockchain* ha evolucionado la gestión de la cadena de distribución, al garantizar la seguridad de los datos, prevenir fraudes y facilitar transacciones confiables, lo que ha contribuido a una gestión más eficiente y a una toma de decisiones más oportuna.

Los estudios revisados coinciden en que la gestión logística es un factor estratégico fundamental para la competitividad empresarial, especialmente en contextos dinámicos y pospandémicos. La optimización de la cadena de distribución y la digitalización de procesos, junto con la profesionalización del recurso humano, son elementos clave para afrontar los retos actuales.

Asimismo, la selección adecuada de indicadores de desempeño contribuye significativamente a mejorar la eficiencia operativa. Además, la adopción de tecnologías emergentes como *blockchain* ofrece un gran potencial para fortalecer la seguridad, transparencia y confiabilidad en la gestión de la cadena de suministro, que promueve una toma de decisiones más ágil y efectiva. En definitiva, estos hallazgos subrayan la necesidad de modelos logísticos ágiles, innovadores y especializados para mantener y potenciar la ventaja competitiva en el mercado.

Situación problemática

Los procesos globalizadores acompañados de avances tecnológicos y comunicacionales al que se ven obligadas las organizaciones a incorporarse para mantenerse y sostenerse en el mercado, han hecho que las condiciones del entorno

empresarial ferretero se vuelvan complejas. En los últimos años, la gestión logística ha pasado a ser el eje transversal para que una empresa garantice el correcto funcionamiento de la cadena de distribución en cuanto al aprovisionamiento de sus productos porque tiene proveedores certificados, precios atractivos, procesos de atención eficientes, cantidades suficientes según la demanda.

A nivel mundial, el sector ferretero es considerado el motor de la industria de la construcción, encuentra ante un escenario de constantes transformaciones debido al continuo crecimiento de las plataformas de ventas en línea, por lo que se adaptan a la presión de competir en un entorno digital muy competitivo (López, 2024).

El sector ferretero depende de factores como la oferta y la demanda global de materias primas como el acero, las políticas comerciales y las condiciones económicas generan una alta volatilidad en los precios de las materias primas utilizadas para la fabricación de productos de ferretería; estas fluctuaciones representan un desafío constante para la gestión logística como el aprovisionamiento.

A nivel de Latinoamérica, un estudio realizado en México por Iglesias Ribas (2018) afirma que un 39,22% de las empresas consideran que su gestión logística es baja, lo que sugiere que muchas empresas ferreteras no optimizan adecuadamente su inventario. En Perú, Pizarro y Cortez (2020) revela que solamente el 5,88% de las personas encuestadas consideran que la gestión logística es alta, el 39,22% la califica como baja; esto indica que la mayoría de las empresas en este sector carecen de un modelo logístico efectivo lo que limita su capacidad para satisfacer la demanda del mercado.

En Ecuador, según Narvárez y Rosero (2024) la falta de un modelo logístico estandarizado ha llevado a que las empresas del sector experimenten dificultades en sus procesos, lo que se traduce en tiempos de entrega de mercadería insatisfactoria pues el manejo de las operaciones es empírico. La mayoría de las empresas en este sector operan sin un método probado y científico, y su logística se maneja de manera informal. A pesar de reconocer su importancia, no han

implementado una estrategia logística sólida que les permita optimizar sus procesos y mejorar su servicio al cliente.

En la ciudad de Ambato, Ferretería Bolívar es una empresa familiar que desde 1997 se maneja de forma tradicional como una estructura organizacional familiar, con procesos establecidos de manera empírica. Se toma en consideración la premisa de que no se mide lo que no se gestiona, en este caso, Ferretería Bolívar no ha medido la eficiencia del canal logístico actual a través de indicadores de gestión, por ello no se han identificado operativamente y con claridad los procesos logísticos eficientes para fortalecerlos y los débiles para tomar acciones oportunas de rectificación, lo que debilita su presencia en un mercado tan competitivo en términos de rotación de inventarios y mejor gestión de los recursos empresariales.

El problema de investigación es: ¿Qué procesos de la gestión logística afectan la competitividad en Ferretería Bolívar?

idea a defender

Con el desarrollo de un modelo de gestión logística mejorará la competitividad en Ferretería Bolívar.

Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión logística que incida en la competitividad de Ferretería Bolívar de la ciudad de Ambato

Objetivos específicos

- Examinar de forma teórica y científica los conceptos y elementos de la gestión logística e indicadores de la competitividad empresarial.
- Analizar el desempeño de la gestión logística y el nivel de competitividad empresarial de Ferretería Bolívar a través de la aplicación de indicadores de gestión (Kpi's).

- Diseñar un modelo de gestión logística adecuado que mejore la competitividad en Ferretería Bolívar.

Justificación

La búsqueda de procesos logísticos más eficientes es un reto que enfrentan las organizaciones actuales para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo puesto que el desempeño logístico ejerce un papel fundamental en las empresas ferreteras en el Ecuador, para reducir el exceso o la falta de stock a lo largo de la cadena de distribución y crear disponibilidad del producto en cantidad y precio para atender la demanda del cliente; es por ello que la realización del presente trabajo de investigación es una necesidad, puesto que la falta de un modelo de gestión logística afecta notablemente la competitividad y rentabilidad empresarial.

En tal virtud, es este estudio, resulta importante porque es una contribución formal para las pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Ambato y provincia del Tungurahua, que se enfrentan la presión y el reto que impone la competencia en el centro del país, caracterizada por su enfoque de eficiencia operativa, amplia y diversificada oferta de productos y disponibilidad inmediata. El objetivo que se persigue es desarrollar un modelo de gestión logística que incida en la competitividad de Ferretería Bolívar de la ciudad de Ambato.

En esta investigación se aplica un diseño no experimental transversal de corte descriptivo y mixto; para la recolección de información se recurrió a la técnica de la encuesta a través del cuestionario *A longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990-2008* y la aplicación de KPIs al proceso logístico de Ferretería Bolívar para medir la gestión del canal logístico y el nivel de competitividad de Ferretería Bolívar.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Gestión logística

En una economía contemporánea, las actividades de producción se estructuran en redes de suministro se organizan en cadenas de suministro, estas incluyen todas las actividades que abarcan desde el diseño de un servicio o producto hasta la entrega o provisión a los consumidores finales (Calatayud & Montes, 2021). Estos procesos implican múltiples actividades interrelacionadas y no solo se centra en el movimiento físico de los productos sino también en la información y procesos que garantizan que cada parte del sistema funcione correctamente De acuerdo con Ramal, et. al. (2023). La logística se encarga de:

- Conectar los diferentes eslabones de la cadena de distribución: Asegura que los productos fluyan sin interrupciones desde los proveedores hasta los clientes.
- Optimizar los costos: Reduce los costos de transporte, almacenamiento y manejo de materiales.
- Mejorar los tiempos de entrega: Garantiza que los productos lleguen a su destino en el menor tiempo posible.
- Aumentar la satisfacción del cliente: Proporciona un servicio de alta calidad, se cumple con las expectativas de los clientes.

La gestión logística entonces, se convierte en un componente esencial dentro de la cadena de distribución, su objetivo principal es satisfacer las necesidades del cliente de forma eficiente, se minimiza costos y se optimiza recursos. De acuerdo con Arango (2024) la gestión logística se define como un proceso que coordina todos los aspectos desde la adquisición hasta la entrega del producto final al cliente; mientras que para Cemex (2023) no solo implica el movimiento de materiales sino también una administración integral que busca optimizar todos los recursos involucrados en la cadena de distribución. Por lo tanto, la gestión logística consiste en coordinar todos los eslabones de la cadena de distribución, se trata de optimizar este proceso para que los productos lleguen a su destino de forma puntual y sin contratiempos.

De lo anterior se entiende que la logística no es únicamente transportar un producto terminado del punto de origen al punto de consumo; va más allá de esto, está ligada con la administración de la cadena de distribución y su principal objetivo es generar valor a la empresa a través del servicio al cliente, incremento de la rentabilidad y desarrollo de ventaja competitiva. La necesidad de una coordinación eficaz entre todas las etapas de la cadena de distribución es de vital importancia, además del fortalecimiento de las relaciones entre proveedores y distribuidores.

Lam y Martínez (2023) por su parte, describen la logística como un proceso que controla el flujo y almacenamiento eficiente de bienes y servicios para satisfacer las demandas del cliente. Esta definición resalta el papel crucial de la logística en el contexto empresarial moderno, donde las expectativas del cliente son cada vez más altas; subraya cómo la logística ha evolucionado desde sus orígenes militares hacia un enfoque más comercial y orientado al cliente.

La logística evita pérdidas y desperdicios, de tal forma que se asegure que se cumplan las expectativas del cliente en términos de calidad y tiempo. Esta situación es vital para mantener la competitividad en un mercado altamente globalizado. Así mismos, se enfatiza que una buena gestión logística permite a las empresas adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado y a las demandas cambiantes de los consumidores.

Para López Ibarra (2020) las actividades logísticas cuentan con personal altamente competente, sistemas de medición de inventarios confiable y una gestión integral de la cadena de suministro que optimice tanto el transporte como la distribución, para garantizar la disponibilidad de mercancía en el momento exacto requerido; mientras que para Parrales (2024) la gestión eficiente de la demanda y la logística de ventas constituye un pilar estratégico fundamental para el éxito sostenida de las ferreterías, la implementación de estrategias optimizadas en estos procesos.

Mediante herramientas como *EOQ* (cantidad económica de pedido), *ERP* (Sistema integrado que unifica inventarios, ventas, compras, facturación y reportes en una sola plataforma web accesible desde cualquier dispositivo) y *KPIs baseline*

(indicares de partida), se traduce en incrementos significativos de rentabilidad y fortalecimiento de la competitividad frente a competidores locales.

Por lo señalado, es posible afirmar que la gestión logística incluye todas las actividades necesarias para garantizar la productividad organizacional y optimizar los procesos logísticos (Calatayud & Montes, 2021). Esto implica no solo una correcta planificación y control, sino también una constante adaptación a nuevas tendencias y tecnologías; las diversas definiciones y enfoques sobre la gestión logística, coinciden en la necesidad de la coordinación, la planificación y el control en cada una de las etapas del canal de distribución para ofrecer un mejor servicio al cliente.

Importancia de la gestión logística en las organizaciones

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión logística es su capacidad para mejorar la eficiencia operativa. Al optimizar rutas de transporte y gestionar adecuadamente el inventario, las empresas minimiza tiempos muertos y errores. Hernández (2022) destaca que una buena gestión logística permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado, lo cual es crucial en un entorno empresarial competitivo, de tal forma que, se mejora no solo el rendimiento interno sino además contribuye a una experiencia positiva para el cliente.

La gestión logística juega un papel vital en la reducción de costes; una administración eficiente de la cadena de distribución permite identificar áreas donde es posible eliminar gastos innecesarios. Manrique et. al. (2019) menciona que los gastos de transporte de mercaderías alcanzan hasta el 40% del costo total de la cadena de distribución; por lo tanto, una gestión logística eficaz se traduce en ahorros significativos para la empresa.

Otro aspecto crítico es la mejora del servicio al cliente. Una logística bien gestionada garantiza entregas puntuales y un manejo efectivo de pedidos, esto eleva la satisfacción del cliente. Calatayud y Montes (2021) señalan que cumplir

con las expectativas del cliente en cuanto a tiempo y calidad es esencial para mantener relaciones comerciales duraderas; un cliente satisfecho es el mejor embajador de la marca y recomienda los servicios recibidos a otros.

Finalmente, la gestión logística también permite a las empresas obtener una ventaja competitiva en el mercado. En un entorno saturado, ser capaz de ofrecer productos y servicios con mayor rapidez y eficiencia para ser el factor diferenciador que atrae a los consumidores. La capacidad de adaptarse a cambios repentinos en la demanda o interrupciones en la cadena de distribución es esencial para mantener esa ventaja competitiva.

La gestión logística entonces, no solo optimiza los procesos internos, también impacta directamente en la rentabilidad y competitividad a largo plazo de las organizaciones que reducen costos, mejorar la calidad de sus productos y servicios, y fortalecer su posición en el mercado.

Beneficios y ventajas competitivas de la gestión logística

Una gestión logística además de optimizar los procesos internos de una empresa también proporciona una ventaja competitiva en el mercado; al mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente, las empresas fortalecen su posición y diferenciarse de sus competidores, a continuación, se presenta algunos beneficios de la gestión logística y las ventajas competitivas de la gestión logística.

Cuadro 1. Beneficios y ventajas de la gestión logística

Beneficios de la gestión logística	Ventajas competitivas
Reducción de costos Optimización de rutas y transporte Menor inventario y almacenamiento Disminución de pérdidas y daños (Lam & Martínez, 2023).	Mayor satisfacción del cliente Entregas a tiempo y confiables Mayor capacidad de respuesta a las demandas del mercado Diferenciación de las competencias a través de un mejor servicio al cliente.
Mayor eficiencia Procesos ágiles y automatizados Mejor utilización de recursos (Mujica, 2023).	Fortalecimiento de la marca Mejora de la imagen de la empresa Aumento de la lealtad del cliente
Mejor control Seguimiento en tiempo real de los envíos Mayor precisión en la planificación	Mayor visibilidad de la canal de distribución Identificación temprana de posibles problemas Toma de decisiones más informada
Mayor flexibilidad Capacidad de adaptarse a cambios en la demanda Mayor capacidad de respuesta a las necesidades del cliente	Aumento de la rentabilidad Reducción de costos operativos Incremento de las ventas

Fuente: elaboración propia

Una gestión logística eficaz no solo optimiza los procesos internos de una empresa, también le proporciona una ventaja competitiva en el mercado, al mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente; las empresas fortalecen su posición y diferenciarse de sus competidores.

La canal de distribución

El canal de distribución es una función operativa fundamental de la logística en toda organización, comprende las actividades necesarias para la adquisición de insumos hasta la entrega final al cliente (Romero, et. al, 2018). De acuerdo con García y Bermeo (2018) estos canales no solo se encargan del traslado físico de bienes, sino que también realizan funciones cruciales como la promoción, la negociación y la gestión de inventarios; lo que implica un diseño estratégico para maximizar la eficiencia y rentabilidad que asegure que los productos lleguen a los consumidores a tiempo y en las cantidades solicitadas.

La elección del canal adecuado influye significativamente en la satisfacción del cliente y en la competitividad, al conectar a proveedores, clientes y otros socios, la gestión de la canal de distribución crea un ecosistema de colaboración que genera valor en cada etapa del proceso. Las empresas más exitosas son aquellas que

optimizan esta red para ofrecer productos y servicios de alta calidad a un costo competitivo.

Fases del canal de distribución

Las principales fases que componen la cadena de distribución son las siguientes.

Cuadro 2. Fases del canal de distribución

Fases	Descripción
Abastecimiento	Se refiere al proceso de adquirir y gestionar los bienes o servicios necesarios para la producción o venta. Incluye actividades como la selección de proveedores, la negociación de contratos, la gestión de pedidos, la recepción de mercancías y el control de inventario. Es decir, es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para garantizar el suministro continuo de los materiales necesarios. Proveedores: Son las entidades que suministran los bienes o servicios a la empresa.
Almacenamiento	El almacenamiento engloba las actividades relacionadas con la recepción, ubicación, conservación y expedición de las mercaderías. La elección del sistema de almacenamiento adecuado permite optimizar el flujo de mercancías, reducir costos y mejorar la eficiencia de las operaciones.
Gestión de inventarios	Determina la cantidad de existencias y la periodicidad de los suministros para cubrir los requerimientos de los clientes; optimiza la cantidad y ubicación de los productos en cada etapa de la cadena de suministro, desde la producción hasta el consumidor final.
Gestión de Pedidos	Desde la selección de productos en las estanterías hasta la carga de los camiones, la preparación de pedidos involucra una serie de tareas a coordinarse eficientemente para garantizar la satisfacción del cliente. El objetivo es minimizar los tiempos de preparación y los errores de preparación de pedidos que se logra mediante la implementación de sistemas de gestión de almacenes.
Transporte y entrega de pedidos	Es la última etapa del canal de distribución, y consisten en el movimiento físico de los productos desde el almacén o centro de distribución hasta el cliente final. Es un proceso crucial que tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente y en la imagen de marca de una organización

Fuente: modificado a partir de Mecalux (2023)

Tipos de canal de distribución

Los canales de distribución se clasifican en directos e indirectos, que dependen de si los productos llegan al consumidor sin intermediarios o a través de ellos.

- **Canal directo:** es más corto, el fabricante vende directamente al consumidor. En este esquema no se contempla los mayoristas, y el contacto con los minoristas también es eliminado. Los fabricantes utilizan una variedad de formas de negocios diferentes para vender directamente a los minoristas o a los consumidores a través de vendedores, minoristas a cadenas comerciales o en línea (Antaurco, 2022).
- **Canal indirecto:** son aquellos que, a través de intermediarios como vendedores, tiendas mayoristas o subdistribuidores, llegan a los clientes empresariales o consumidores finales. Estos intermediarios también se conocen como mayoristas, distribuidores o detallistas (Alcívar, 2023).

Factores que afectan las estrategias de canales de distribución

El mercado ofrece diversas oportunidades de negocio, cada canal tiene ventajas e inconvenientes, la elección del canal conlleva riesgos que influyen directamente en la organización, pues de ella depende el ahorro de costos, el incremento de la satisfacción del cliente y aumenta las posibilidades de crecimiento empresarial.

Cuadro 3. Factores que afectan las estrategias del canal de distribución

Factores internos	Naturaleza del producto	Bienes de consumo: productos de uso cotidiano que requieren una distribución amplia y accesible. Bienes industriales: productos destinados a otros negocios, que suelen requerir canales más cortos y especializados. Servicios: la distribución de servicios suele ser más directa o a través de intermediarios especializados
	Objetivos de la empresa	Cobertura de mercado: deseo de alcanzar un amplio segmento del mercado o concentrarse en nichos específicos. Control: nivel de control que la empresa desea mantener sobre el producto y la relación con el cliente. Rentabilidad: búsqueda de la máxima eficiencia en los costos de distribución.
	Recursos de la empresa	Financieros: capacidad para invertir en infraestructura y personal de distribución. Humanos: disponibilidad de personal capacitado para gestionar los canales de distribución. Tecnológicos: uso de herramientas y plataformas tecnológicas para optimizar la distribución.
Factores externos	Mercado	Tamaño: mercados grandes y dispersos que requieren canales más largos y complejos. Concentración: mercados altamente concentrados permiten negociaciones directas con grandes compradores. Tendencias de consumo: cambios en los hábitos de compra de los consumidores
	Competencia	Estrategias de distribución de los competidores: necesidad de diferenciarse y adaptarse a las prácticas del mercado.
	Entorno legal y regulatorio	Leyes y regulaciones: restricciones y requisitos legales que afectan las opciones de distribución.
	Entorno económico	Ciclos económicos: fluctuaciones en la demanda y la capacidad adquisitiva de los consumidores.
Otros factores	Intermediarios	Disponibilidad: existencia de intermediarios adecuados para el producto y el mercado. Capacidad de negociación: capacidad de los intermediarios adecuados para el producto y el mercado
	Tecnología	Logística: sistemas de gestión de inventarios, transporte y distribución Comercio electrónico: plataformas de venta en línea.
	Relaciones con los clientes	Nivel de servicio: expectativas de los clientes en términos de entrega, atención y soporte

Fuente: modificado a partir de Kotler y Armstrong (2017)

Relación de la gestión logística con la cadena de distribución

La relación entre la gestión logística y la cadena de distribución es fundamental para el éxito operativo empresarial; mientras la gestión logística se ocupa de planificar, implementar y controlar el flujo de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el consumidor final, la cadena de distribución abarca todas las etapas involucradas en la producción y distribución de un producto. Según Hernández (2022) la logística de la cadena de distribución incluye tanto la logística entrante como la saliente, lo que resalta su papel crucial en el funcionamiento eficiente de las empresas y en la economía global.

Actúa como un componente esencial dentro de la cadena de distribución, se facilita la coordinación entre diferentes actores, como proveedores, fabricantes y distribuidores. Hernández (2022) afirma que una gestión logística eficaz es clave para satisfacer las demandas del cliente y garantizar un servicio óptimo. Esto se traduce en una mayor satisfacción del cliente y en una mejor reputación para la empresa, pues una entrega puntual y eficiente es fundamental en el entorno competitivo actual.

La gestión logística, además, contribuye a reducir costes dentro de la cadena de distribución. Al optimizar procesos como el transporte y el almacenamiento, las empresas minimizan gastos innecesarios; una buena gestión logística no solo asegura que los productos estén disponibles en el momento adecuado, sino que también permite a las organizaciones mejorar su rentabilidad al reducir costos operativos (Arango, 2024).

La eficiencia operativa es otro beneficio clave que se deriva de una gestión logística efectiva. La planificación adecuada y el control riguroso del flujo de productos permiten a las empresas evitar retrasos y errores, lo que mejora su desempeño general; una logística bien gestionada ayuda a las empresas a adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda del mercado, lo que es esencial para mantener una ventaja competitiva (Lam & Martínez, 2023).

Por tanto, la relación entre gestión logística y el canal de distribución, implican un enfoque estratégico hacia la sostenibilidad. La gestión efectiva de la cadena de distribución permite a las organizaciones identificar oportunidades para reducir su impacto ambiental mientras optimizan su rendimiento logístico.

Administración del canal de distribución

La gestión de la canal de distribución es un enfoque integral que busca optimizar los recursos de una empresa y sus socios a lo largo de todo el proceso productivo, desde el proveedor hasta el cliente final. El objetivo es crear un sistema altamente competitivo que ofrezca productos y servicios personalizados y de alta calidad. Actualmente, las organizaciones han centrado sus esfuerzos en optimizar procesos internos como marketing y ventas.

Sin embargo, la creciente competitividad y la sofisticación de los consumidores han evidenciado la necesidad de adoptar una perspectiva global. La demanda del mercado actúa como un catalizador que impulsa la canal de distribución, se exige una alineación horizontal de todos los procesos. Esta nueva visión implica una integración estrecha entre las distintas áreas de la empresa, desde el aprovisionamiento hasta la distribución, con el fin de garantizar una respuesta ágil y eficiente a las necesidades de los clientes.

La literatura académica ha destacado el papel crucial de la gestión de la canal de distribución en el desempeño empresarial. Los estudios empíricos han demostrado que las organizaciones que adoptan una visión integrada de la canal de distribución obtienen mejores resultados en términos de eficiencia, rentabilidad y satisfacción del cliente

De acuerdo con Schmid (2019) su aporte teórico radica en 4 teorías administrativas:

- **La teoría de la organización industrial:** en el contexto de la cadena de distribución se centra en cómo las empresas interactúan a lo largo de las diferentes etapas del proceso de producción y comercialización, se analiza tanto

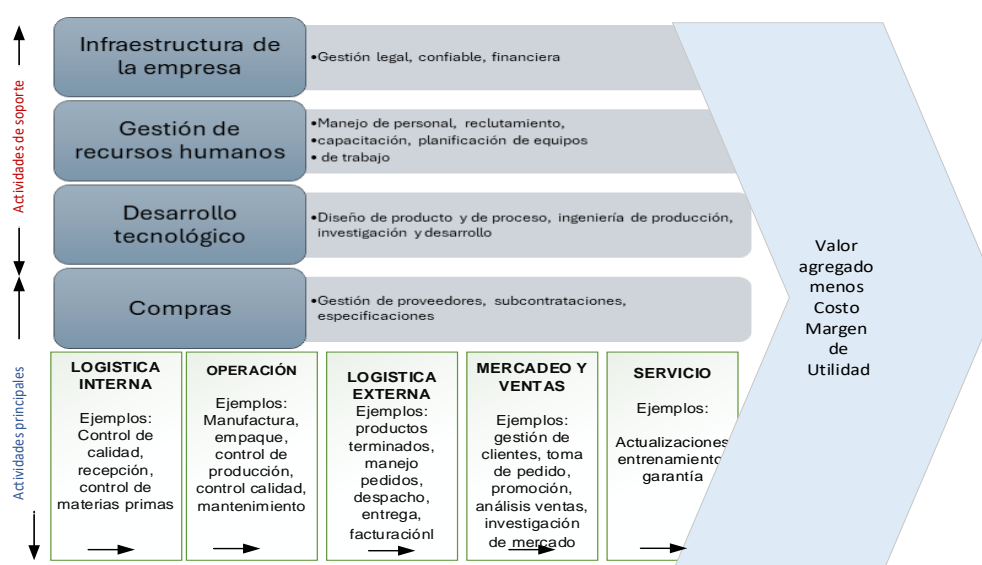
las estructuras de mercado como el comportamiento estratégico de los actores involucrados. Abarca diversas etapas, desde la producción hasta la entrega del producto final al consumidor, en tal sentido, la teoría de la organización industrial considera.

Integración vertical: se refiere a cómo las empresas controlan varias etapas de la canal de distribución, desde la producción hasta la distribución. Esto genera una mayor eficiencia y reducción de costos, pero también generará preocupaciones sobre la capacidad de mercado y la competencia (Marker, 2023).

Relaciones verticales: Estas relaciones son colaborativas o competitivas. La teoría examina cómo las empresas se organizan para maximizar su eficiencia y minimizar costos a través de acuerdos contractuales o asociaciones estratégicas.

- **La cadena de valor de Porter:** es una herramienta analítica que descompone las actividades de una empresa en un conjunto secuencial de pasos, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto o servicio final al cliente.

Gráfico 1. Actividades de la cadena de valor de Porter



Fuente: modificado a partir de Corvo (2021)

- Este modelo, introducido por Michael Porter en 1985, permite a las organizaciones identificar las fuentes de creación de valor y desarrollar estrategias para obtener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. está compuesta de actividades primarias como logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y, servicios; y, actividades de apoyo como infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones (Corvo, 2021).
- **El canal de marketing:** dentro de la canal de distribución se refiere a las rutas y mecanismos a través de los cuales los productos y servicios son trasladados desde el productor hasta el consumidor final. Este canal es fundamental para asegurar que los bienes lleguen a los clientes adecuados en el momento oportuno, se optimiza así la distribución y se maximiza el alcance del mercado (Flores, 2024). Las empresas eligen estrategias adecuadas para sus canales de marketing, entre las que se encuentran:

Distribución intensiva: Se busca maximizar la disponibilidad del producto en la mayor cantidad posible de puntos de venta, ideal para productos de consumo masivo (Minning, 2022).

Distribución selectiva: Implica seleccionar un número limitado de intermediarios para distribuir productos, adecuado para bienes que requieren un control más estricto sobre su presentación y venta (Minning, 2022).

Distribución exclusiva: Se establece una relación exclusiva con un número muy limitado de minoristas, común en productos de lujo donde la exclusividad es clave (Minning, 2022).

- **La teoría de la administración del inventario:** la gestión de inventario es una función crucial dentro de la canal de distribución. Esta actividad busca encontrar el punto óptimo entre la cantidad a pedir y el momento de realizar el pedido, se minimiza costos y se evita tanto faltantes como excesos de inventario. Al lograr este equilibrio, las empresas mejoran su eficiencia operativa, reducir costos y

mejorar el servicio al cliente. Una administración efectiva no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también son un factor determinante en la competitividad y rentabilidad a largo plazo dentro del mercado (Acosta, 2017).

De acuerdo con Alvin y Oliveira (2020) los objetivos de la teoría de la administración del inventario son:

- Minimizar costos: reducir al mínimo los costos asociados al inventario, como los costos de almacenamiento, manejo, obsolescencia y faltantes.
- Maximizar el servicio al cliente: garantizar la disponibilidad de productos en el momento y lugar adecuados para satisfacer las demandas de los clientes, se reduce al mínimo los tiempos de entrega y los niveles de roturas de stock.
- Optimizar el flujo de productos: asegurar un flujo continuo y eficiente de productos a lo largo de la canal de distribución, se evita interrupciones en la producción o en la distribución.
- Mejorar la utilización de los recursos: maximizar la utilización de los recursos disponibles, como el espacio de almacenamiento y el capital invertido en inventario.
- Aumentar la rentabilidad: contribuir al aumento de la rentabilidad de la empresa al reducir los costos y mejorar la eficiencia operativa.

Para lograr estos objetivos, la administración del inventario se enfoca en:

- Determinar la cantidad óptima de inventario: Calcular la cantidad de producto que se mantiene en stock para satisfacer la demanda sin exceder los niveles necesarios.
- Establecer los puntos de reorden: Definir los niveles de inventario a partir de los cuales se realiza un nuevo pedido.
- Seleccionar el sistema de control de inventario: Implementar un sistema de control que permita monitorear los niveles de inventario y generar órdenes de compra de forma automática.
- Optimizar los procesos de recepción, almacenamiento y despacho: Mejorar la eficiencia de las operaciones relacionadas con el manejo del inventario.

- Prevenir la obsolescencia: Identificar y eliminar los productos obsoletos o de baja rotación.

1.2. Competitividad

La competitividad es un concepto clave en el ámbito empresarial que refiere a la capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores. Este término abarca no solo la calidad y el precio de los productos, sino también la eficiencia en la operación y la logística. Según Balza-Franco y Cardona-Arbeláez (2020), “la competitividad depende de la eficiencia logística de la cadena de suministro” (p. 179)., lo que resalta cómo una gestión logística efectiva es un diferenciador crucial en un entorno comercial cada vez más globalizado y competitivo.

La competitividad en la administración logística es un concepto dinámico que se refiere a la capacidad de una empresa para generar valor agregado a sus competidores, en términos de costos, calidad, servicio y tiempo de entrega (Flórez y Vallejo, 2024). En el ámbito logístico, la competitividad se traduce en la habilidad de diseñar y ejecutar procesos eficientes que optimicen el flujo de bienes y servicios desde el origen hasta el destino final para satisfacer las demandas de los clientes de manera más efectiva que la competencia.

El Banco Interamericano de Desarrollo subraya que la logística ha evolucionado de ser una función operativa a convertirse en un factor estratégico para las empresas. Al optimizar el flujo de bienes y servicios a lo largo de la cadena de suministro, las empresas obtienen ventajas competitivas significativas, como la reducción de los costos de inventario, la mejora de los tiempos de entrega y la mayor flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado (Calatayud y Montes, 2021).

Para Porter (2015), la competitividad de una nación depende de cuatro atributos fundamentales: las condiciones de los factores de producción, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, y la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas. En el contexto logístico, estos atributos se manifiestan

en la calidad de la infraestructura, la disponibilidad de mano de obra calificada, la demanda de productos y servicios, la existencia de proveedores confiables y la capacidad de las organizaciones para innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

La competitividad logística entonces, es un factor clave para el éxito empresarial en la economía globalizada, las empresas que logran destacar en este ámbito son aquellas que han desarrollado capacidades logísticas sólidas, basadas en la optimización de los procesos, la innovación tecnológica, la colaboración con los socios de la cadena de suministro y la orientación al cliente. Como afirma Chopra y Meindl (2016), la gestión logística es una función estratégica que genera una ventaja competitiva sostenible y mejorar el desempeño financiero de una empresa.

Factores determinantes de competitividad

La competitividad de las empresas, especialmente en el ámbito logístico, depende de una serie de factores determinantes que influyen en su capacidad para operar eficazmente en el mercado. De acuerdo con Medeiros et. al. (2019) la competitividad se relaciona estrechamente con la productividad y rentabilidad, así como con la participación en mercados internos y externos.

Las empresas competitivas suelen tener mayor esperanza de vida y exitosas; su capacidad para producir más con menos recursos les otorga una ventaja significativa en el mercado. Esta competitividad se basa en un profundo conocimiento del mercado, de los clientes y de los competidores, así como en decisiones estratégicas sólidas. No es un estado natural, sino el resultado de una combinación de factores que trabajan en conjunto.

La competitividad es fruto de múltiples elementos que trabajan juntos e interactúan entre sí:

- **Velocidad de respuesta:** La agilidad es un factor clave para la competitividad empresarial. Las empresas más exitosas son aquellas capaces de responder

rápidamente a los desafíos, incluso antes de que se conviertan en problemas. Esta capacidad se logra mediante la optimización de procesos, el análisis de datos y la automatización, lo que permite reducir significativamente los tiempos de respuesta. En el servicio al cliente, la rapidez es fundamental para mantener a los usuarios satisfechos y superar sus expectativas (Izquierdo, et. al., 2023).

- **Diferenciación:** La diferenciación es un concepto fundamental en la estrategia empresarial que busca crear una ventaja competitiva sostenible. Al ofrecer una propuesta de valor única, las empresas se diferencian de sus competidores en términos de precio, producto, canales de distribución o reputación. Esta diferenciación permite a las empresas capturar una mayor cuota de mercado y obtener mayores beneficios (Medeiros, et. al., 2019).
- **Alianzas estratégicas:** Las alianzas estratégicas son un mecanismo de cooperación interorganizacional que permite a las empresas obtener una ventaja competitiva sostenible. Al combinar recursos, capacidades y conocimientos, las empresas acceden a nuevos mercados, desarrollar productos y servicios innovadores y mejorar su eficiencia operativa. La literatura académica, destaca la importancia de las alianzas estratégicas en un entorno empresarial cada vez más globalizado y complejo (Guerrero & Sancha, 2024).
- **Liderazgo en costos:** El liderazgo en costos implica la búsqueda constante de la eficiencia en todas las áreas de la empresa, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución de los productos. Empresas como Walmart y Ryanair son ejemplos claros de compañías que han logrado un liderazgo en costos a través de la optimización de sus operaciones y la negociación de mejores precios con sus proveedores. Esta estrategia les ha permitido ofrecer precios más bajos a los consumidores y obtener una mayor participación en el mercado (Izquierdo, et. al., 2023).
- **Capacidad de innovación:** La capacidad de innovación ejerce una influencia significativa en el desempeño y la ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas. Al fomentar la generación y aplicación de nuevos

conocimientos, la innovación permite a las empresas mejorar su eficiencia, desarrollar nuevos productos y servicios, y establecer relaciones estratégicas con otros actores del mercado. Estos factores son esenciales para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo (Romero-Suárez, et. al., 2020).

La logística como herramienta competitiva

La evolución dinámica de los mercados globales plantea grandes desafíos para las organizaciones en la satisfacción efectiva de las demandas y expectativas de los consumidores. En este sentido, se toma como base la teoría de ventajas competitivas de Porter (1991) la logística se conceptualiza como una función estratégica que agrega valor al producto mediante la optimización de los tiempos de entrega y la reducción de costos operativos.

El modelo de la cadena de valor de Porter identifica tres procesos operativos dentro del esquema logístico que aportan valor, mientras que las actividades de soporte que no generan valor para ser externalizadas o eliminadas para mejorar la eficiencia y disminuir costos fijos. No obstante, el desempeño óptimo de esta cadena se ve comprometido por deficiencias en la calidad del producto o en la puntualidad de la entrega.

La logística tiene como objetivo generar valor para los clientes, proveedores y accionistas de la organización (Balza-Franco, et. al., 2020). Este valor en logística se manifiesta principalmente en términos de tiempo y ubicación, puesto que los productos y servicios solo adquieren valor real cuando se encuentran disponibles para los clientes en el momento y lugar precisos donde se los requieren.

Una gestión logística eficiente implica el análisis detallado de cada actividad dentro de la cadena de suministro, se evalúa su contribución al proceso global de generación de valor; No obstante, el valor agregado se observa únicamente cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio superior por el producto o servicio tras su recepción.

En el ámbito empresarial, la logística ha surgido como un proceso estratégico fundamental para la ventaja competitiva, debido a su impacto en factores como la calidad, tiempos de entrega y satisfacción al cliente (Cajahuanca et. al., 2024). Cuando se diseña una red de distribución, preguntas como la ubicación de centros, los niveles óptimos de inventario y la frecuencia de aprovisionamiento se aborda con modelos de optimización y simulación, que permiten una toma de decisiones más precisa y dinámica, para mejorar la eficiencia en la gestión de la cadena de abastecimiento (Flórez y Vallejo, 2024).

La gestión logística en las organizaciones requiere clasificar todas sus actividades logísticas conforme al tipo de negocio que se desarrolla para posteriormente diseñar una red logística con un liderazgo claro que planifique y coordine armónicamente todas las funciones involucradas. Este enfoque permitirá minimizar el riesgo de que un error o desatención en cualquier parte de la cadena de distribución afecte la entrega oportuna del producto, en las cantidades pactadas y con la calidad exigida por el cliente (Guerrero y Sancha, 2024).

La logística, además se convierte en un factor diferenciador competitivo cuando se aplica competitivamente en el punto de venta, conocido como momento de la verdad, donde la experiencia del cliente concreta la percepción del valor (Marker, 2023). La importancia creciente de la logística en el sector industrial es indiscutible, facilita la transformación eficiente de las materias primas en productos terminados listos para su distribución (Pizarro y Silva, 2020). El objetivo último de la logística es ofrecer un servicio que garantice la disponibilidad adecuada de las mercancías, se optimiza y asegurado condiciones óptimas para su entrega.

Este proceso integral es un elemento estratégico esencia para la competitividad empresarial que se gestionan con modelos de liderazgo, planificación y control, capaces de integrar eficientemente los diferentes eslabones de la cadena de abastecimiento.

Los procesos administrativos en los niveles competitivos

En un contexto caracterizado por una dinámica competitiva cada vez más intensa, las organizaciones desarrollan capacidades y estrategias que les permiten adaptarse y evolucionar de manera continua; las diferentes etapas del proceso administrativo contribuyen a mejorar el desempeño organizacional y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

La competitividad empresarial, según Carrasco et al. (2021) refiere a la capacidad de una organización para generar una ventaja competitiva sostenible. Esta ventaja se logra a través de la implementación de estrategias que permitan a la empresa diferenciarse de sus rivales, mejorar su eficiencia y adaptarse a las dinámicas del mercado. Factores como la innovación, la optimización de procesos y la gestión del talento son fundamentales para alcanzar este objetivo.

Para Llumiguano et. al. (2021) la mejora continua es un enfoque sistemático que permite a las organizaciones identificar y eliminar las causas de los problemas, se optimiza sus procesos y productos. Al implementar prácticas de mejora continua, las empresas aumentan su productividad, reducen los tiempos de ciclo y mejoran la calidad. De acuerdo con Carvallo y Lazo (2024) el proceso administrativo es un conjunto de actividades interrelacionadas para que las organizaciones alcancen sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

Al establecer una estructura formal para la planificación, organización, dirección y control, las empresas se optimizan la utilización de sus recursos, mejoran su capacidad de respuesta a los cambios del entorno y generan valor para sus clientes.

La implementación de procesos administrativos eficientes es esencial para optimizar la gestión empresarial y generar valor para los clientes. Al proporcionar una estructura formal se permite a las organizaciones mejorar su desempeño financiero, adaptarse a los cambios del entorno y alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Cañar & Hidalgo, 2021).

De acuerdo con Maldonado (2019) los procesos administrativos permiten a las organizaciones implementar sistemas de medición y control que faciliten la evaluación del desempeño y la identificación de oportunidades de mejora. A través de la recopilación y análisis de datos, las organizaciones se detectan desviaciones en la ejecución de las actividades, cuantificar los resultados y tomar decisiones basadas en evidencia para optimizar sus procesos y alcanzar sus objetivos. Como señalan Orellana, (2019) los procesos administrativos bien diseñados permiten a las organizaciones optimizar sus operaciones, minimizar los costos y adaptarse a los cambios del entorno, lo que se traduce en una mayor eficiencia y eficacia.

La implementación efectiva de procesos administrativos no solo mejora los resultados financieros a corto plazo, sino que también garantiza la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Al permitir una adaptación ágil a los cambios del entorno, los procesos administrativos bien diseñados ayudan a las organizaciones a mantener su relevancia y competitividad en un mercado dinámico; una gestión empresarial sólida es clave para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la organización.

1.3. Indicadores clave de desempeño (KPI's)

En el contexto de la gestión organizacional, es necesario destacar que todo aspecto susceptible de medición para ser controlado, esta premisa es clave para el éxito operativa: Lo que no se mide, no se administra (Drucker, 2010). Esta visión resalta la importancia de los indicadores como herramientas esenciales para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua en los procesos empresariales, particularmente en la logística, donde la medición rigurosa contribuye a la eficiencia y efectividad de la cadena de suministro.

Por tanto, un indicador se define como una magnitud que refleja el comportamiento o desempeño de un proceso que, al compararse con niveles de referencia establecidos, permitirá identificar desviaciones tanto positivas como negativas. Además, un indicador representa la relación entre dos medidas vinculadas, se muestra la proporción de una respecto a la otra. Como lo define Kaplan y Norton

(2005) los KPI's permiten medir el rendimiento de actividades, estrategias o procesos específicos, proporciona información sobre el logro de los resultados esperados. Estas métricas son fundamentales para la gestión empresarial, ayudan a identificar áreas de mejora y a tomar decisiones informadas.

Es fundamental seleccionar KPIs adecuados que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (*SMART*); los KPIs no solo evalúan el rendimiento actual, sino que también permiten anticipar comportamientos futuros y corregir desviaciones en tiempo real, situación esencial para optimizar recursos y maximizar el retorno de inversión (ROI) en las distintas áreas de la empresa (Martins, 2024).

Características de KPI's

Los KPI's poseen ciertas características específicas que a continuación se detallan según Mora (2008) señala los siguientes:

- **Relevancia**

Alineación con los objetivos: Los KPI's estarán directamente relacionados a los objetivos estratégicos de la empresa, ya sea para aumentar las ventas, mejorar la rentabilidad, optimizar el inventario o mejorar la satisfacción al cliente.

Específicos para el negocio: Cada organización tiene sus particularidades, por lo que los KPI's se adaptarán a su tamaño, tipo de productos, mercado y público.

- **Cuantificables**

Datos numéricos: Los KPI's son expresados en números con el objetivo de permitir no solo un seguimiento preciso, además, realizar comparaciones a lo largo del tiempo.

Medibles: para la recopilación y cálculo de los datos, es necesario precisar métodos claros y consistentes.

Claros y concisos

Fácil de entender: Los miembros del equipo de trabajo, comprende el significado de cada KPI y cómo se calculan.

Comunicación efectiva: Los KPI's es comunicada de forma clara y concisa a todos los niveles de la empresa.

- **Accionables**

Orientados a la mejora: Los KPI identificarán áreas de oportunidad y permitirán tomar n para mejorar el desempeño.

Vinculados a acciones específicas: Cada KPI es asociado a acciones concretas que se llevan a cabo para mejorar los resultados.

- **Consistentes**

Mismo método de cálculo: Los KPI se calcularán siempre de la misma manera para garantizar la comparabilidad en el tiempo.

Frecuencia de medición: La frecuencia de los KPI dependerá de la naturaleza de cada indicador, pero es lo suficientemente frecuente para detectar tendencias y tomar decisiones oportunas.

Importancia de KPI's logístico

En el ámbito de la logística y la cadena de suministro, los KPI son herramientas indispensables para monitorear la eficiencia de las operaciones y asegurar que se cumplan los objetivos planteados. Además, sirven como base para desarrollar e implementar estrategias de mejora continua; es decir, los KPI proporcionan una representación clara del rendimiento general, permite realizar evaluaciones tanto cuantitativas como cualitativas, la selección de indicadores adecuados elimina la subjetividad y optimiza los procesos de toma de decisiones en la logística (Calatayud & Montes, 2021).

Los KPI logísticos cumplen con la metodología SMART para garantizar su efectividad, por lo que es esencial que estén estrechamente vinculados a los objetivos estratégicos de la organización (Chopra & Meindl, 2016).

Indicadores de gestión logística para el sector ferretero

Los indicadores de gestión logística en el sector ferretero se han consolidado como un instrumento clave que no son vistos solo como un área operativa, sino como un componente estratégico que integra funciones y procesos para entregar valor al cliente y obtener ventajas competitivas sostenidas. De acuerdo con Quiroz-Flores et. al. (2022) para medir la gestión logística y su relación con la competitividad en una ferretería los KPIs sugeridos son:

- Nivel de servicio: mide la capacidad para cumplir con los pedidos en tiempo y completos que influye directamente en la satisfacción del cliente y su fidelidad.
- Rotación de inventarios: indicador clave para evaluar la eficiencia en el uso del stock, se ayuda a evitar excesos y productos obsoletos.
- Tiempo de ciclo de pedido: tiempo total para procesar y entregar un pedido que refleja la agilidad y capacidad de respuesta ante la demanda.
- Exactitud del inventario: precisión en el registro del inventario físico versus el registrado, importante para evitar faltantes y errores en la entrega.
- Costos logísticos (% sobre ventas): permite evaluar la eficiencia económica de la logística respecto a los ingresos, se busca la optimización y reducción de gastos.
- Nivel de roturas y pérdidas: porcentaje de productos dañados o perdidos que impactan directamente en los costos y calidad de servicio.
- Costos de transporte: control y optimización de gastos asociados al traslado de mercancías, con impacto en la rentabilidad.
- Utilización del espacio de almacén: indicador de eficiencia en el uso del área de almacenamiento para minimizar costos.

La integración de estos indicadores en un sistema coherente además de medir el desempeño el desempeño operativo individual, evalúa el impacto integral en la

competitividad de la organización, se posibilita una ventaja en mercados cada vez más exigentes. Además, según Murillo (2021) los indicadores logísticos cumplen con criterios de eficacia es decir de logro de objetivos, eficiencia con el uso racional de recursos y efectividad en cuanto al impacto en resultados; la medición constante y la retroalimentación mediante indicadores posibilitan anticipar problemas y ajustar procesos con rapidez.

En la siguiente tabla, los KPIs esenciales para medir la gestión logística y su relación con la competitividad en una ferretería con sus definiciones y fórmulas:

Tabla 1. KPI's para medir gestión logística

Indicador KPIs	Definición	Fórmula/cálculo
Nivel de servicio	Porcentajes de pedidos entregados completos y a tiempo	$\frac{\text{Pedidos entregados puntualmente}}{\text{Número total de pedidos despachados}} \times 100$
Rotación de inventarios	Frecuencia con que se renueva el inventario	$\frac{\text{Costos mercancías vendidas}}{\text{Valor promedio inventario}}$
Tiempo de ciclo de pedido	Tiempo total desde la realización hasta la entrega del pedido	$\frac{\text{Fecha entrega}}{\text{Fecha pedido}}$
Exactitud del inventario	Precisión en el registro físico contra stocks registrado	$\frac{\text{Stock correcto}}{\text{Stock registrado}} \times 100$
Costos logísticos (%ventas)	Proporción de costos logísticos respecto a ventas totales	$\frac{\text{Costos logísticos}}{\text{Ventas totales}} \times 100$
Nivel de roturas y pérdidas	Porcentajes de productos dañados o perdidos	$\frac{\text{Valor productos dañados o perdidos}}{\text{Valor stock total}} \times 100$
Costos de transporte	Gastos asociados al transporte de mercancías	Costos totales de transporte
Utilización del espacio almacén	Porcentaje de uso efectivo del espacio del almacén	$\frac{\text{Espacio usado}}{\text{Espacio total disponible}} \times 100$

Fuente: modificado a partir de Murillo (2021)

En el sector ferretero, los indicadores tradicionales, como el control de inventarios, nivel de servicio, tiempo de entrega y rotación de productos, han sido complementadas con nuevas métricas relacionadas con la gestión del espacio, la precisión del inventario y la satisfacción del cliente.

Según Quiroz-Flores et. al. (2022) en años recientes, la digitalización y automatización han impulsado la incorporación de indicadores vinculados al uso de tecnologías inteligentes para la gestión de inventarios con el fin de atender

demandas y optimizar el abastecimiento. Además, la implementación de herramientas específicas como Kardex, métodos ABC y 5S ha sido determinantes para medir y mejorar la productividad y reducción de costos en la cadena logística del sector ferretero.

Estos avances, permiten a las ferreterías no solo mantener la competitividad sino también aprovechar oportunidades de mejora continua mediante la evaluación constante de su desempeño logístico en función de indicadores claros y actualizados. Esta evolución refleja una tendencia global donde la gestión logística se convierte en un motor sustancial para la competitividad del sector ferretero, se integra tecnología, procesos y capital humano para optimizar toda la cadena de suministro.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación y enfoque de investigación

El tipo de investigación empleada en el presente estudio es de carácter descriptivo dado que tiene como finalidad examinar de forma teórica y científica los conceptos y elementos relacionados con la gestión logística y la competitividad empresarial, así como analizar el desempeño logístico y su impacto en la competitividad mediante la aplicación de indicadores de gestión.

Para Guevara et. al. (2020) La investigación descriptiva se centra en detallar las características y propiedades de los fenómenos involucrados mientras que la correlacional aborda la relación causal y la influencia mutua entre las variables de gestión logística y competitividad en el sector ferretero, que permite comprender cómo las prácticas logísticas afectan la posición competitiva de las empresas.

Este enfoque ha sido respaldado en investigaciones similares realizadas en el sector ferretero, donde se han utilizado diseños no experimentales, transeccionales y análisis estadísticos correlacionales para establecer la relación entre la gestión logística y la competitividad empresarial (Murillo, 2021; Cajahuanca, et. al., 2024).

El enfoque adoptado en esta investigación es el mixto, que integra de manera sistemática técnicas cuantitativas y cualitativas para abordar de forma complementaria el análisis de la gestión logística y su relación con la competitividad empresarial. Hernández Sampieri (2014) señala que el enfoque mixto permite combinar análisis cuantitativos que ofrecen datos numéricos y mediciones objetivas, con métodos cualitativos que proporcionan una comprensión profunda y contextualizada de los aspectos subjetivos del fenómeno estudiado. Esta integración metodológica facilita una interpretación más rica, la validación y corroboración de los resultados, lo que contribuye a una comprensión integral del desempeño logístico y su incidencia en la competitividad organizacional.

El enfoque mixto resulta particularmente relevante en estudios de gestión logística, dado que permite cuantificar el impacto de diversos indicadores de gestión en la competitividad, a la vez que se recaban percepciones, experiencias y factores cualitativos relacionados con procesos y estrategias empresariales. Murillo (2021) manifiesta cómo el análisis cuantitativo reafirma la relación entre la gestión logística y la competitividad, mientras que el análisis cualitativo aporta elementos fundamentales para el diseño de modelos logísticos contextualizados y efectivos.

El diseño de investigación no experimental y transversal, debido a que se observa la relación y características de las variables en un momento determinado sin intervenir en el proceso investigado. Según Hernández et. al. (2014) la investigación no experimental es aquella en la que el investigador no manipula deliberadamente las variables, sino que observa y analiza los fenómenos en su contexto natural para entender su comportamiento y relación.

Dentro de la investigación no experimental, el diseño transversal o transeccional es aquella que recolecta datos en un solo momento en el tiempo, permite describir variables y analizar su interrelación en ese instante sin intervención ni manipulación por parte del investigador. El diseño no experimental transversal se caracteriza por buscar una descripción real del fenómeno, se facilita así el análisis descriptivo de las variables y su posible variación; este tipo de diseño es particularmente adecuado para estudios como la presente investigación, que examinan el desempeño de la gestión logística y su impacto en la competitividad empresarial en un momento específico, sin alterar el entorno natural donde se desarrollan dichos procesos.

Hernández et. al. (2014) sostiene que este diseño ofrece la ventaja de ser más natural, cercano a la realidad cotidiana, aunque con menor control sobre variables y dificultades para establecer causalidad directa. Estudios similares en gestión logística y competitividad en sectores ferreteros han utilizado este diseño para cuantificar el efecto de la gestión logística mediante indicadores clave de gestión (KPIs) y analizar el impacto de la ventaja competitiva (Murillo, 2021; Cáceres, 2020).

El método de investigación es el hipotético-deductivo que parte de la observación del fenómeno para formular hipótesis que explique dicho fenómeno, posteriormente, se deduce consecuencias lógicas y comprobables derivadas de esa hipótesis, las cuales se contrastan con la realidad a través de la experimentación y la observación. Este método que combina la inducción y la deducción, contribuye a generar conocimiento confiable y replicable (Guevara et al., 2020).

El método hipotético-deductivo permite extraer conclusiones fundamentadas y diseñar modelos de gestión que respondan a la realidad observada, promueve un avance gradual hacia afirmaciones precisas y validadas (López-Roldán y Fachelli, 2015). Los pasos para aplicar este método en la investigación incluyen: la observación detallada del fenómeno logístico en la ferretería, la formulación clara y comprobable de hipótesis, la deducción de consecuencias observacionales, la recolección y análisis de datos para contrastar las predicciones y finalmente, la aceptación, modificación o rechazo de las hipótesis en función de los resultados. Este procedimiento garantiza que la propuesta metodológica sea objetiva y coherente con los principios del método científico.

2.2. Población y muestra

En el contexto de la presente investigación sobre gestión logística y su relación con la competitividad, la población se define como el conjunto total de individuos que poseen las características específicas de interés para el estudio (Lerma González, 2012). Es el grupo total definido por ciertas características comunes que concuerdan con una serie de especificaciones en espacio y tiempo en los que se desea estudiar un hecho o fenómeno. La muestra por su parte, se la define como una parte o subconjunto representativo de la población (López-Rodán y Fachelli, 2015).

Para Hernández y Mendoza (2018) la muestra es una selección de la población total o universo, seleccionada con el propósito de estudiar sus características y realizar conclusiones válidas sobre el fenómeno que se estudia; la muestra permite

realizar una investigación en menor tiempo, optimizar recursos y obtener resultados más precisos y controlados; la selección adecuada de la muestra es importante para la calidad del estudio, puesto que una muestra inadecuadamente representada sesga los resultados. De acuerdo con Samaniego (2024) el muestreo se lo define como un conjunto de reglas y procedimientos que facilitan la selección de la muestra a partir de la población total, se asegura que esta refleje las características esenciales del universo investigado.

La población objeto de estudio en Ferretería Bolívar está compuesta por un total de 52 colaboradores que laboran tanto en la sede matriz como en las sucursales de esta institución. Para la recolección de datos se optó por emplear un muestreo no probabilístico por conveniencia el cual consiste en seleccionar a aquellos participantes que se encuentran accesibles y disponibles para el investigador en el momento de la investigación. En consecuencia, la muestra se conforma por 12 profesionales directamente involucrados en la gestión logística y la competitividad de la organización; 3 colaboradores de nivel gerencial y administrativa, 5 profesionales del área logística y 4 profesionales del área comercial.

El muestreo por conveniencia, pese a no garantizar una representación probabilística, permite obtener datos pertinentes en contextos organizacionales específicos (Stewart, 2025); para desarrollar modelos adecuados a la realidad organizacional e identificar áreas de mejora en la ferretería.

2.3. Tipo de recolección de la información

En la presente investigación, se empleó el método cuantitativo, dado que busca medir y analizar objetivamente la gestión logística y su relación en la competitividad mediante indicadores numéricos. No obstante, integra también elementos cualitativos para complementar la comprensión del fenómeno, se consolida un enfoque mixto que enriquece la interpretación y validez de los resultados.

La técnica para obtener datos es la encuesta, según Cabezas et. al. (2018) es una técnica empleada para indagar y recabar opiniones sobre un fenómeno

determinado, al formular preguntas estructuradas respecto al objeto de estudio, esta técnica permite obtener respuestas objetivas y comparables entre los participantes; en esencia, la encuesta es una técnica de investigación que utiliza como instrumento el cuestionario.

El cuestionario utilizado para la recolección de la información a la muestra seleccionada es: “*A longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990-2008*” desarrollado y validado por McGinnis, et. al. (2010). Se encuentra estructurado en dos secciones diferenciadas: gestión logística y competitividad.

La primera sección enfocada a evaluar la gestión logística está conformada por tres dimensiones específicas: la primera, es estrategia logística de procesos que aborda las tácticas relacionadas con la gestión operativa; la segunda, estrategia logística de mercado, que considera las acciones orientadas a la distribución y satisfacción del cliente; y la tercera, estrategia logística de información, que se refiere al manejo de datos y comunicación dentro del sistema logístico.

Además, esta sección incluye la dimensión de efectividad de coordinación logística que analiza la integración y sincronización entre los distintos actores y procesos logísticos; finalmente, se encuentra la dimensión de compromiso con el servicio al cliente, se evalúa la capacidad para cumplir con las expectativas y requisitos de los usuarios. La segunda sección está destinada a evaluar la dimensión de la competitividad de la división, que corresponde a la variable dependiente de la presente investigación.

Cada una de estas dimensiones se compone de tres preguntas específicas que permiten una medición detallada y precisa de las variables de interés; la evaluación se realiza mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el valor 5 representa “definitivamente de acuerdo” y el valor 1 corresponde a “definitivamente en desacuerdo”, lo que posibilita captar el grado de acuerdo o percepción de los participantes respecto a cada ítem planteado.

Esta estructura facilita un análisis cuantitativo riguroso que permite establecer relaciones y tendencias claras entre los distintos componentes de la gestión logística y su relación en la competitividad. La inclusión de múltiples dimensiones garantiza una visión integral del fenómeno y apoya la obtención de conclusiones sólidas y fundamentadas en datos empíricos.

La validez y confiabilidad del instrumento utilizado en esta investigación: “*A longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990-2008*” de McGinnis, et. al. (2010) fueron revisadas y ajustadas previamente en sus estudios anteriores, que reportan elevados índices de confiabilidad en cada uno de sus constructos, se supera el umbral recomendado de 0.7. Estas confiabilidades fueron evaluadas mediante coeficiente Alfa de Cronbach que mide la consistencia interna del instrumento, se confirma que el cuestionario permite medir adecuadamente las variables definidas en el presente estudio por lo que se recomienda aplicar este instrumento dadas sus sólidas bases teóricas y empíricas que justifican su validez de contenido (Spillan, et. al., 2018).

El respaldo académico de McGinnis y colaboradores asegura que el instrumento esté fundamentado en un marco conceptual amplio y actualizado, se incorpora dimensiones clave de la logística como procesos, mercado e información; de esta forma, su aplicación en Ferretería Bolívar amplía la validez de los resultados y garantiza una alineación metodológica con los estándares internacionales en investigación logística (Spillan, et. al., 2018).

2.4. Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento y análisis de la información obtenida se realiza mediante métodos estadísticos cuantitativos que permiten describir, explorar y establecer relaciones entre las variables estudiadas, en este caso la gestión logística y la competitividad de Ferretería Bolívar; es decir, se utiliza la estadística descriptiva para resumir y caracterizar los datos recolectados.

Para el procesamiento de la información se empleó el software estadístico SPSS v27, que permitió realizar un análisis riguroso y confiable de los datos y resultados derivados del procesamiento estadístico para la elaboración de conclusiones precisas y fundamentadas, así como la generación de una propuesta de mejora ajustada a la realidad operativa de la ferretería.

Para tal efecto, se entregó el cuestionario “*A longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990-2008*” desarrollado y validado por McGinnis et. al. (2010) a los colaboradores participantes en la sede matriz de Ferretería Bolívar para su correspondiente contestación. Una vez recolectados los cuestionarios se procedió a realizar un vaciado de datos en el programa estadístico SPSSv27 para la elaboración de tablas y gráficos porcentuales que faciliten el análisis e interpretación de resultados.

Caracterización de la empresa

Ferretería Bolívar es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de materiales de construcción, pinturas, madera, ferretería en general y maquinarias, con una trayectoria que inició en 1997 bajo la dirección de Julia Otorongo. Se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, específicamente en la avenida Los Chasquis y Manco Cápac en la ciudad de Ambato. La empresa ha experimentado un crecimiento significativo, expandiéndose en tres sucursales que cubren la demanda en el sector de la construcción, el hogar y la industria.

Desde sus inicios, Ferretería Bolívar se ha destacado por ofrecer soluciones efectivas que han permitido satisfacer las necesidades de sus clientes, posicionándola como líder en el centro del país. Su lema “Todo en un solo lugar” refleja la diversidad y amplitud de su catálogo de productos, que incluye materiales de construcción y acabados, madera, suministros eléctricos y una amplia gama de productos de ferretería, lo que le permite competir en un entorno caracterizado por la presencia de varias empresas locales y nacionales, que incluyen ferreterías medianas, pequeñas y franquiciados, lo que genera una alta competencia por cuota de mercado.

Según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2022) esta dinámica ha promovido un crecimiento sostenido en el sector, impulsado también por el auge de la construcción, remodelación y mejoramiento del hogar en la región, tendencias que estimulan demandas constantes de materiales ferreteros. Ferretería Bolívar ha implementado estrategias de mercado, se amplía continuamente las líneas de productos para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes. Así mismo, ha apostado por la expansión territorial a través de tres sucursales ubicadas en zonas claves de la ciudad, lo que mejora la accesibilidad y fortalece la presencia regional. En términos económicos, la empresa contribuye significativamente al desarrollo local mediante la generación de empleo directo para más de 50 colaboradores y al dinamismo de la cadena de suministro regional, se apoya el crecimiento del sector de la construcción y el comercio de la zona central del país.

En respuesta a este entorno competitivo, Ferretería Bolívar cuenta con un departamento especializado en logística que coordina y supervisa los procesos de almacenamiento, distribución y control de inventarios, se asegura la disponibilidad oportuna de productos en sus tres sucursales y la sede matriz. Este departamento es fundamental para optimizar la cadena de suministro, reducir tiempos de entrega y garantizar la satisfacción del cliente mediante una gestión eficiente de sus recursos logísticos.

Paralelamente, la empresa dispone de un departamento de comercialización encargado del diseño y ejecución de ventas y promoción, gestionar las relaciones con clientes y proveedores; y, analizar el comportamiento del mercado para adaptar la oferta comercial. La concertación entre estas dos áreas permite a Ferretería Bolívar mantener un equilibrio entre la demanda y la oferta que fortalece su posicionamiento competitivo en el sector ferretero de Ambato y se asegura una atención integral a sus clientes.

Propuesta de la investigación

Modelo de gestión logística para mejorar la competitividad en Ferretería Bolívar

El diseño de un modelo logístico basado en el diagnóstico de Ferretería Bolívar, considera sus procesos actuales (proveedores, aprovisionamiento, inventario, almacenamiento, despacho, distribución y clientes), resultados de KPIs como entregas a tiempo (90,54% y encuesta de competitividad (66-83% positivo). El modelo busca elevar la eficiencia operativa en un 15-20%, reducir costos logísticos en un 10% y aumentar la satisfacción del cliente al 95%.

1. Principios fundamentales del modelo de gestión logística

- Integración *SCQM (Supply Chain Quality Management)*: Enfocado en la calidad total desde proveedores hasta clientes inspirado en modelos para ferreterías.
- Agilidad y Digitalización: Uso de software accesible (*ERP* básico que unifica inventarios, ventas, compras, facturación y reportes en una sola plataforma web accesible desde cualquier dispositivo) para visibilidad en tiempo real, se reduce burocracia en la recepción y despacho.
- KPIs Prioritarios: Monitoreo mensual de rotación inventario (≥ 6 veces/año), entregas a tiempo ($\geq 95\%$), satisfacción cliente ($\geq 90\%$) y margen bruto ($\geq 35\%$).

Integración *SCQM (Supply Chain Quality Management)*: El modelo se basa en la integración total de la cadena de suministro con enfoque en calidad, desde la selección rigurosa de proveedores hasta la experiencia final del cliente en Ferretería Bolívar, inspirado en casos exitosos de ferreterías ecuatorianas Murillo (2021); López Ibarra (2020); Parrales (2024). Este principio garantiza que cada eslabón: aprovisionamiento, *JIT*, inventarios precisos, distribución ágil, mantenga estándares de excelencia operativa.

La filosofía SCQM (*Supply Chain Quality Management*) es una fusión estratégica entre la Gestión de Calidad Total (TQM) y la Gestión Integral de la Cadena de Suministro (SCM), elimina barreras organizativas invisibles que se forman cuando no existe comunicación fluida ni intercambio de información adecuada. Se asegura que la mercadería llegue completa, puntual y en perfectas condiciones, se transforma la logística en ventaja competitiva diferenciadora frente a competidores locales.

Agilidad y digitalización: La digitalización mediante ERP básico proporciona visibilidad total en tiempo real de inventarios, pedidos, despachos y KPIs desde cualquier dispositivo móvil o computadora. Esta plataforma unificada elimina la burocracia tradicional de recepción (hojas Excel dispersas) y despacho (listas manuales), reduce el ciclo operativo de 4,2 horas a \leq horas. La agilidad se materializa mediante alertas automáticas de stock mínimo vía WhatsApp, que permite respuesta inmediata a demandas urgentes de constructoras y proyectos municipales en Ambato.

KPIs prioritarios: El monitoreo riguroso de 7 KPIs críticos mensuales constituye el sistema nervioso del modelo: rotación inventario ≥ 6 veces al año (actual 4,2), entregas a tiempo $\geq 95\%$ (*baseline* 90,54%), satisfacción al cliente a través de NPS $\geq +35$ (actual +18), margen bruto $\geq 35\%$, exactitud inventario $\geq 99\%$ (95,71%), ciclo de despacho ≤ 2 horas y costos logísticos $\leq 8\%$ ventas.

Estos indicadores, visualizaciones en el tablero de Google Sheets con semáforo (verde, amarillo, rojo) permiten decisiones basadas en datos, ajustes semanales y medición precisa de ROI (retorno de inversión) proyectado a 4 meses. Este enfoque cuantitativo asegura la sostenibilidad de las mejoras y posicionará a Ferretería Bolívar como referente medible de excelencia logística en Tungurahua.

2. Estructura del Modelo (flujo integrado)

A. Entrada: Proveedores y Aprovisionamiento

- Negociar con 5-7 proveedores clave para entregas *JIT (Just in Time)* con tasa $\geq 95\%$.
- Implementar modelo EOQ (*Economic Order Which* o Cantidad Económica de Pedido) para pedidos óptimos de productos a ordenar en cada pedido a fin de minimizar el costo total de inventario, se equilibra dos tipos de costos opuestos: costo de pedido y costo de almacenamiento.
- Digitalizar órdenes con *WhatsApp Business* + Excel para reducir ciclo a ≤ 5 días.

B. Gestión Central: Inventario y Almacenamiento

- Clasificar ABC (80% ventas en 20% productos): A= control diario, B= semanal, C= mensual.
- Mapa de almacén optimizado: zonas de rotación y seguridad.

C. Salida: Despacho, Distribución y Sucursales

- Preparación *picking* con listas digitales, precisión $\geq 98\%$.
- Rutas dinámicas *GPS* para entregas locales (Ambato y zonas aledañas) para eliminar fases de almacenamiento intermedio.
- Coordinación de sucursales: *Stock* transferencias automáticas si nivel < 20 días de ventas.

D. Retroalimentación: Clientes y Mejora continua

- Encuestas post entrega realizada inmediatamente después de la entrega del pedido, a través de código QR impreso en la guía de remisión de factura.
- Reuniones semanales de KPIs con equipo logístico.

3. Implementación por Fases (6 meses)

Tabla 2. Implementación por fases

Fase	Duración	Acciones clave	KPIs Esperados
Diagnóstico	Mes 1	Mapear procesos, capacitar 2 personas en <i>ERP</i> básico	valores iniciales de KPIs <i>baseline</i> (medidos antes de implementar)
Optimización interna	Meses 2-3	Clasificar ABC, rutas GPS,	Rotación + 20%, Exactitud 98%
Integración externa	Meses 4-5	Negociar proveedores, digitalizar órdenes	Entregas a tiempo $\geq 95\%$
Evaluación	Mes 6	Auditoría completa, ajustes	Satisfacción $\geq 90\%$, costos -10%

Fuente: elaboración propia

4. Beneficios esperados y justificación

Este modelo logístico adaptado para Ferretería Bolívar reduce burocracia, optimiza espacio y acelera respuestas competitivas (nuevos productos en ≤ 7 días). De acuerdo con resultados de otras investigaciones en ferreterías similares en Tungurahua, han incrementado ventas 15% al año con estas mejoras, que fortalece las ventajas versus competidores por servicio ágil y stock disponible.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan y analizan los resultados de los indicadores logísticos aplicados y de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario “*A longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990-2008*” que evalúa la gestión logística y la competitividad en Ferretería Bolívar. Se inicia con la exposición de los resultados en tablas y gráficos porcentuales que facilita un análisis detallado que permita identificar tendencias y relaciones significativas entre las variables.

El análisis se fundamenta en herramientas estadísticas descriptivas que permiten analizar el desempeño de la gestión logística y el nivel de competitividad empresarial. Se discuten tanto los resultados generales como aquellos parciales que contribuyen a comprender el alcance y las limitaciones de la propuesta. Adicionalmente, se contrastan los resultados con la teoría y antecedentes revisados, se propone interpretaciones y sugerencias basadas en la evidencia empírica para optimizar la gestión logística y comercial.

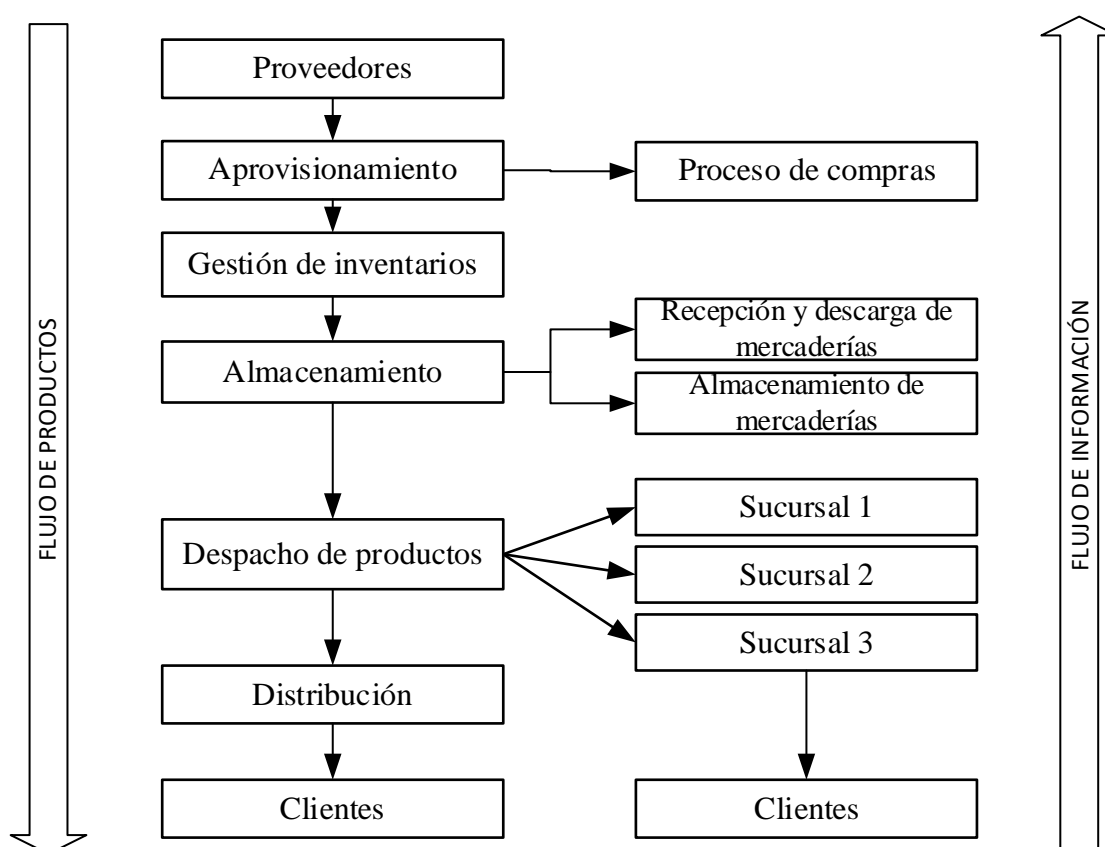
3.1. Indicadores de gestión logísticos

El propósito de los indicadores de gestión logístico aplicados consiste en analizar el desempeño de la gestión logística y el nivel de competitividad de la empresa en el mercado. La selección se realizó la consideración de forma estricta de los objetivos estratégicos del negocio, se asegura que los indicadores sean cuantificables, específicos y fácilmente medibles.

Estas características permiten que los indicadores sean robustos frente a posibles cambios organizacionales o variaciones en las políticas internas, se garantiza su estabilidad y relevancia a lo largo del tiempo, además se busca que estos indicadores sean comprensibles para los diferentes niveles de la organización, se facilita así su interpretación y utilización efectiva en la toma de decisiones, lo que contribuye a una gestión logística más eficiente y alineada con los objetivos corporativos.

En primer lugar, se identifica el proceso logístico dentro de Ferretería Bolívar, para comprender la secuencia de actividades que conforman el flujo logístico y analizar cómo circula la información dentro de la organización. Este enfoque es congruente con las mejores prácticas en gestión logística que recomiendan mapear detalladamente los procesos para detectar interdependencias, cuellos de botella y áreas de mejora (Christopher, 2016).

Gráfico 2. Proceso logístico de Ferretería Bolívar



Fuente: elaboración propia

La gráfica 2 muestra el proceso logístico de Ferretería Bolívar que permite comprender tanto la secuencia de actividades que forman parte del flujo productos como la dinámica del flujo de información dentro de la empresa; por un lado, el flujo de productos sigue una ruta lógica desde los proveedores, aprovisionamiento, gestión de inventarios, almacenamiento, despacho diferenciado a sus sucursales lo que implica un mayor nivel de coordinación y control logístico para asegurar el abastecimiento adecuado y sincronización en cada punto de venta; y finalmente, distribución hasta llegar finalmente a los clientes.

Este diseño permite articular entre el almacén central y las sucursales, se facilita la gestión del stock, se evita desabastecimiento o sobreabastecimiento, se agiliza el tránsito de productos hacia el cliente final. En Ferretería Bolívar este modelo descentralizado permite mejorar la accesibilidad del cliente, optimizar las rutas de distribución y personalizar los servicios en cada sucursal.

Para analizar objetivamente los distintos procesos involucrados en la cadena de suministro, se aplicó indicadores de gestión (Kpi's) con datos del mes de octubre del 2025; estos resultados proporcionan una visión transparente y medible sobre aspectos como la eficiencia en el aprovisionamiento, la dinámica de los inventarios la precisión en el almacenamiento, el desempeño en el despacho y la distribución, así como el nivel de satisfacción de los clientes. El uso sistemático de KPIs posibilita a la organización herramientas elementales para identificar oportunidades de mejora, optimizar sus recursos y tomar decisiones estratégicas basadas en datos concretos, de esta forma se garantiza una gestión logística competitiva y orientada a resultados.

- **KPI's de Proveedores**

Entregas a tiempo

$$\frac{\text{Nº entregas puntuales}}{\text{Nº entregas totales}} \times 100$$

$$\frac{448}{476} \times 100 = 94,11\%$$

El indicador entregas a tiempo de proveedores mide el porcentaje de entregas recibidas en el plazo acordado en Ferretería Bolívar de Ambato (448) para el total de entregas efectuadas (476) y multiplicado por 100, lo que arroja un valor de 94,11%. Desde una perspectiva de gestión logística, una tasa de cumplimiento cercana al 90-95% suele considerarse un desempeño aceptable o bueno, especialmente en empresas minoristas con diversidad de productos y posibles contingencias operativas; sin embargo, en contextos de alta competitividad, Macías

et. al. (2025) recomienda aspirar a niveles iguales o superiores al 95% para consolidar la fidelización del cliente y diferenciarse en el servicio.

En el caso de Ferretería Bolívar, un 94,1% indica que la mayoría de los pedidos llega a tiempo, pero también evidencia que aproximadamente 1 de cada 10 entregas presentan retrasos, lo que posiblemente afecta la percepción de confiabilidad, particularmente cuando se trata de proyectos que dependen de plazos fijos. Estos resultados sugieren que la empresa posee una base operativa relativamente sólida, pero con margen claro de mejora en la planificación de rutas, la coordinación entre almacén y transporte, la gestión de imprevistos y el seguimiento en tiempo real.

Calidad de la entrega

$$\frac{\text{Entregas sin errores}}{\text{Total entregas}} \times 100$$

$$\frac{450}{476} \times 100 = 94,54\%$$

Este indicador mide la tasa de entregas perfectas o precisas, se considera puntualidad, que entregas sean completas y ausencia de errores, lo que refleja directamente la eficiencia operativa en Ferretería Bolívar. Un 94,54% indica un alto nivel de eficacia en la logística de entrega, importante para la mantener la satisfacción del cliente y la competitividad, se evidencia una buena gestión logística que responde oportunamente a las necesidades del cliente y reduce errores en la cadena de suministro.

Para Mora (2008) la gestión logística busca optimizar los procesos de abastecimiento, almacenamiento y distribución para minimizar errores y garantizar entregas en tiempo y forma. Según Christopher (2016) una entrega a tiempo y sin errores incrementa la fidelidad del cliente y convertirse en ventaja competitiva sostenible. Además, Macías et. al. (2025) señala que la medición de la calidad en

la entrega, mediante indicadores como este KPI es básico para enfrentar las demandas del mercado y adaptarse a las expectativas crecientes de servicio.

- **KPI's de Aprovisionamiento**

- Tiempo de ciclo del pedido**

- Fecha de recepción pedido – Fecha de solicitud

- $06/10 - 11/08 = 5 \text{ días}$

El KPI de tiempo de ciclo de pedido mide la rapidez en el procesamiento y aprovisionamiento desde que se genera la solicitud hasta su recepción de materiales en Ferretería Bolívar, se resta la fecha de recepción del pedido (06/10) menos la fecha de solicitud (11/10) resulta en 5 días, Este valor indica un ciclo moderado, aceptable para un negocio minorista como una ferretería pero con potencial de optimización para elevar la competitividad mediante menor inmovilización de capital y mayor respuesta a la demanda.

Mora (2008) define el tiempo de ciclo de pedido como el intervalo total que abarca procesamiento, producción y entrega, se enfatiza que los ciclos cortos fortalecen la ventaja competitiva mediante mayor agilidad y respuesta al cliente. Christopher (2016) argumenta que reducir este KPI optimiza el flujo de la caja y eleva la satisfacción al cliente, clave en mercados locales como Ambato, donde la rapidez en aprovisionamiento diferencia a ferreterías de competidores. Los 5 días sugiere eficiencia en proveedores locales de Ambato, pero retrasos se originarían originarse en procesamiento manual o coordinación, que impacta la disponibilidad de productos y la satisfacción del cliente.

Cumplimiento de compra

$$\frac{\text{Órdenes completas}}{\text{Órdenes solicitadas}} \times 100$$

$$\frac{476}{485} \times 95,88\%$$

El KPI de cumplimiento de compra mide el porcentaje de órdenes de compra satisfechas completamente por los proveedores en Ferretería Bolívar, 95,88% refleja alta confiabilidad en el aprovisionamiento y minimiza interrupciones en el stock de materiales ferreteros.

Ballou (2004) describe el cumplimiento de compras como la proporción de pedidos recibidos íntegros y conforme a especificaciones, fundamental para reducir variabilidad y costos en pymes al optimizar inventarios. Christopher (2016) argumenta que tasas superiores al 95% como el resultado de este kpi fortalecen la competitividad al sincronizar el aprovisionamiento con la demanda, que eleva la agilidad en mercados locales como el ambateño, donde la disponibilidad rápida es importante.

- **KPI's de Gestión de inventarios**

Exactitud de inventarios

$$\frac{\text{Inventario registrado}}{\text{Inventario físico}} \times 100$$

$$\frac{981 \text{ unidades registradas}}{1025 \text{ unidades reales}} = 95,71\%$$

El KPI de exactitud de inventarios mide la precisión entre el inventario registrado en el sistema y el físico, que revela una subestimación del 4,29% que genera riesgos de desabastecimiento o errores en ventas.

De acuerdo con Ballou (2004) la exactitud de inventarios como el porcentaje de coincidencia entre registros y conteos reales, a partir de que valores por encima del

98% son esenciales para minimizar costo de exceso o faltantes en pymes minoristas. Christopher (2016) enfatiza que esta métrica impulsa la competitividad al habilitar pronósticos precisos y rotación eficiente, crucial en ferreterías donde las discrepancias afectan la disponibilidad inmediata de herramientas y materiales. El 95,71% es aceptable para operaciones manuales en Ambato, pero indica fallas en recepciones o actualizaciones, que impacta costos por hasta 5-10% en inventarios inmovilizados.

Rotación de inventarios

$$\frac{\text{Costo de productos vendidos}}{\text{Valor promedio de inventario}}$$

$$\frac{920.000}{458.000} = 2$$

El KPI de rotación de inventarios mide cuántas veces se renueva el stock en un periodo determinado, en este caso se tomaron los datos del mes de octubre del presente año, el resultado de este indicador es de 2 veces al mes y equivalente a aproximadamente a 24 veces anuales, se mide la eficiencia con que Ferretería Bolívar renueva su stock de productos ferreteros.

Esta rotación moderada alta, refleja ventas estables y buena liquidez en el mercado local, donde productos de alta demanda como herramientas manuales y materiales de construcción giran rápidamente, pero sugiere un exceso en ítems de baja rotación como maquinaria industrial o pesada, que inmoviliza capital y se eleva costos de almacenamiento hasta un 10-15% (Chopra y Meindl, 2016).

- **KPI's de Almacenamiento**

Tiempo de almacenamiento

$$\frac{\text{Total días almacenados}}{\text{Artículos almacenados}}$$

$$\frac{270 \text{ días}}{84} = 3,21 \text{ días}$$

El indicador tiempo de almacenamiento mide el tiempo promedio que los productos permanecen en bodega antes de ser vendidos o movidos. Se tomó como datos la línea de herramientas manuales donde existe un promedio de 270 días almacenados para 84 ítems, lo que da como resultado 3,21 días que estos artículos permanecen en bodega, lo que refleja una alta rotación en artículos de demanda constante como martillos, destornilladores, llaves ajustables, fijas, alicates, pinzas y otros.

Los 3,21 días indica eficiencia operativa superior, alineada con la rotación general de 2.01 mensual y exactitud del 95.71%, donde herramientas manuales clasifican como categoría A (alta rotación) lo que minimiza la inmovilización de capital y riesgos de obsolescencia en un mercado local tan dinámico como el ferretero.

Chopra y Meindl (2016) argumenta que tiempos menores a 5 días en artículos de alta rotación optimizan la cadena de suministro minorista al sincronizar stock en ventas impulsivas, lo que eleva la competitividad mediante la disponibilidad inmediata y costos reducidos de hasta el 15%.

- **KPI's de Despacho de productos**

Ciclo del despacho

$$\frac{\text{Fecha final despacho}}{\text{Fecha solicitud de despacho}}$$

$$\frac{05-08}{03-08} = 2 \text{ días}$$

El KPI de ciclo del despacho mide el tiempo que transcurre entre la fecha de solicitud del despacho y la fecha final de despacho, es decir, cuántos días tarda la ferretería en preparar, consolidar, documentar y liberar la mercadería desde el almacén hasta el punto de salida.

Si el despacho se solicita el 3 de octubre y se concluye el 5 de octubre, el ciclo de despacho es de 2 días, lo que refleja un proceso relativamente ágil para una ferretería minorista donde el proceso logístico de seleccionar y recoger los productos específicos de un almacén para armar un pedido de un cliente especialmente en la línea de materiales de construcción suelen ser operaciones intensivas en mano de obra.

Un ciclo de 2 días indica que desde que el área de ventas o almacén registra la solicitud de despacho, el pedido tarde en promedio 48 horas, lo que es coherente con una operación que aún combina procedimientos manuales con cierto nivel de organización en rutas de transporte y revisión de documentos. Este resultado sugiere un nivel aceptable de eficiencia, pero con espacio de mejora si la meta es atender pedidos al siguiente día o en el mismo día.

El despacho de mercancías se considerada la fase final del proceso de almacén, donde se consolidan los pedidos, se verifica la documentación y se acondiciona la carga para su salida, por lo que cualquier demora en esta fase repercute directamente en el cumplimiento de los plazos de entrega comprometidos con el cliente (Quiñonez y Escobar, 2025). Una gestión eficiente del ciclo de despacho, reflejada en valores cercanos a 1 día para pedidos estándar, se asocia con cadenas de suministro más ágiles y con mayor capacidad de respuesta, lo cual es crítico para la competitividad de una ferretería que compite por servicio, rapidez y disponibilidad inmediata (Balza-Franco y Cardona-Arbelaez, 2020).

- **KPI's de Distribución**

Entrega al cliente final

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ entregas exitosas}}{\text{N}^{\circ} \text{ entregas programadas}} \times 100$$

$$\frac{418}{437} \times 95,65\%$$

El KPI entrega al cliente final mide el porcentaje de entregas programadas que se completan exitosamente, el resultado de 95,65% refleja una alta confiabilidad en la fase de distribución de la cadena logística. Mora (2008). Al respecto Chopra y Meindl (2016) define este indicador como a tiempo completo, lo que argumenta que tasas >95% generan lealtad al cliente al minimizar fallos en transporte o rutas locales, crucial para minoristas ferreteros con entregas urbanas. Monczka et. al. (2015) enfatizan su vínculo con rotación de inventarios y ciclo despacho, lo que recomienda >97% para competitividad en pymes mediante seguimiento de GPS y proveedores de última milla.

En este caso, el 95,65% es sólido, coherente con entregas a tiempo de proveedores (94,11%) y rotación 2.01 pero los 19 fallos (437-418) correspondiente al 4,35% sugieren la posibilidad de optimizar rutas en Ambato que permitan superar el 98% lo que eleva satisfacción y diferenciación frente a rivales con tasas <90% en mercados ecuatorianos.

- **Costo de distribución**

$$\frac{\text{Gastos de distribución}}{\text{Volumen de productos distribuidos}}$$

$$\frac{\$ 12950 \text{ gastos}}{437 \text{ productos}} = \$29.65 \text{ o } 6,8\% \text{ del costo de ventas}$$

El Kpi de costo de distribución, calculado como gastos de distribución divididos por volumen de productos distribuidos, mide la eficiencia económica en la fase de entrega al cliente final en Ferretería Bolívar de Ambato, expresada específicamente en dólares por unidad o en porcentaje de ventas.

Se toma en cuenta que se tiene entregas exitosas de 95,65%, ciclo de despacho de 2 días, rotación del 2,01; gastos de distribución= \$12.950 y volumen distribuido= 437 pedidos, lo que resulta en $\frac{\$ 12950 \text{ gastos}}{437 \text{ productos}} = \29.65 o 6,8% del costo de ventas, se asume \$920.000 ventas por el mes de octubre. Esta cifra refleja la optimización en

rutas locales de Ambato, alineada con alta exactitud inventarios (95,71% y proveedores confiables.

Al respecto, Chopra y Meindl (2016) argumentan que los costos <8% de ventas en distribución minorista fortalecen la competitividad al maximizar márgenes, lo que recomienda consolidación de pedidos para reducirlo en contextos urbanos como ferreterías en el centro del país.

El costo de distribución del 6.8% de las ventas o \$29,65 por pedido es bajo y eficiente en Ambato, donde las distancias cortas y rutas urbanas ayudan a mantener gastos controlados, alineándose con entregas exitosas del 95,65% y un ciclo de despacho rápido de 2 días. Esto significa que por cada dólar vendido, se gasta cerca de 7 centavos en envíos, lo que deja ganancias para reinvertir en stock o precios bajos, lo que atrae clientes puntuales como constructores locales que valoran entregas rápidas sin costos extras.

- **KPI's de Clientes**

Fidelización del cliente

$$\frac{\text{Clientes que repiten}}{\text{Clientes totales}} = 100$$

$$\frac{324}{437} = 74,1\%$$

El KPI de fidelización del cliente, se calcula con clientes que repiten dividido por clientes totales por 100, mide el porcentaje de compradores recurrente en Ferretería Bolívar de Ambato, lo que refleja lealtad generada por servicio confiable. Se tomó en cuenta las cifras del mes de octubre, donde se repitieron 324 clientes del total de 437 clientes totales (pedidos) lo que resulta 74,1%. Este porcentaje alto indica que 3 de cada 4 pedido provienen de clientes habituales, impulsados por entregas eficiente y stock disponible.

Chopra y Meindl (2016) argumentan que la fidelización >70% en los minoristas fortalece la competitividad al reducir costos de adquisición (50% menos que nuevos clientes) y elevar las ventas recurrentes. El 74,1% es un porcentaje aceptable para Ambato, donde constructores prefieren proveedores confiables, coherentes con bajo costo de distribución y ciclo de despacho de 2 días, genera ventaja sobre rivales con <60% al maximizar ingresos estables (70-80% de ventas de repetidores) se libera recursos para descuentos leales.

3.2. Análisis de los resultados del cuestionario *A Longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990-2008* aplicado a los colaboradores del área administrativa, logística y comercial de la ferretería Bolívar

Tabla 3. Perfil profesional de encuestados

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	7	58,3	58,3	58,3
	Femenino	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	
		Área de trabajo al que pertenece			
Válido	Administrativa	3	25,0	25,0	25,0
	Comercial	5	41,7	41,7	66,7
	Logística	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	
		Tiempo de trabajo			
Válido	Menos de 1 año	2	16,7	16,7	16,7
	De 2 a 6 años	6	50,0	50,0	66,7
	Más de 6 años	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

La tabla 3 presenta el análisis descriptivo de las características socio laborales de los 12 colaboradores que laboran en Ferretería Bolívar; en términos de género se observa que el 58,3% pertenecen al género masculino mientras que un 41,7% al género femenino, lo que refleja cierta diversidad, aunque con predominio masculino en la empresa.

Respecto al área de trabajo, la muestra está distribuida en tres sectores claves: administrativo con un 25%, comercial 41,7% y logística 33,3%; los resultados evidencian una mayor concentración de colaboradores en el área comercial,

seguida por la logística y el área comercial, lo que revela que la empresa da gran relevancia a esta área en esta organización comercial.

De los 12 colaboradores entrevistados, el 50% tiene entre 2 a 6 años de experiencia, lo que implica un conocimiento sólido de los procesos internos; el 33,3% supera los 6 años, lo que aporta estabilidad y experiencia valiosa. Un 16,7% manifiesta tener experiencia de menos de 1 año lo que representa incorporaciones recientes.

1. Gestión Logística

Dimensión 1

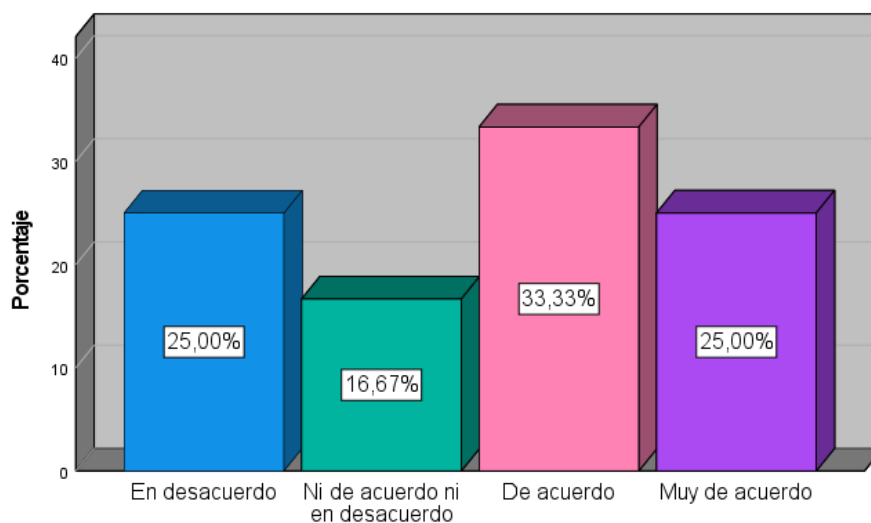
1.1. Estrategia Logística

Pregunta 1: En su empresa, la gestión hace énfasis en lograr la máxima eficiencia de compras y distribución.

Tabla 4. Lograr máxima eficiencia de compras y distribución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	25,0	25,0	25,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16,7	16,7	41,7
	De acuerdo	4	33,3	33,3	75,0
	Muy de acuerdo	2	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. Estrategia Logística: Máxima eficiencia de compras y distribución

Fuente: elaboración propia

En relación sobre la percepción de la gestión con énfasis en lograr la máxima eficiencia de compras y distribución, revela una opinión dividida pero ligeramente favorable, de los 12 colaboradores encuestados un 58,3% (33,3% de acuerdo y 25% muy de acuerdo) considera que Ferretería Bolívar hace énfasis en alcanzar la máxima eficiencia en estos procesos, mientras que un 25% están en desacuerdo y un 16,7% permanece neutral.

Los resultados muestran que a pesar de que la mayoría reconoce esfuerzos en la optimización de la logística, existe un sector significativo con una sensación opuesta. La eficiencia en compras y distribución es clave para reducir costos, optimizar inventarios y mejorar tiempos de entrega, factores que impactan directamente la competitividad empresarial. Un nivel del 58,3% de acuerdo implica una base sólida, pero los porcentajes de desacuerdo y neutralidad sugieren que la implementación o comunicación de estas estrategias no es homogénea o suficientemente efectiva en todos los niveles de la empresa.

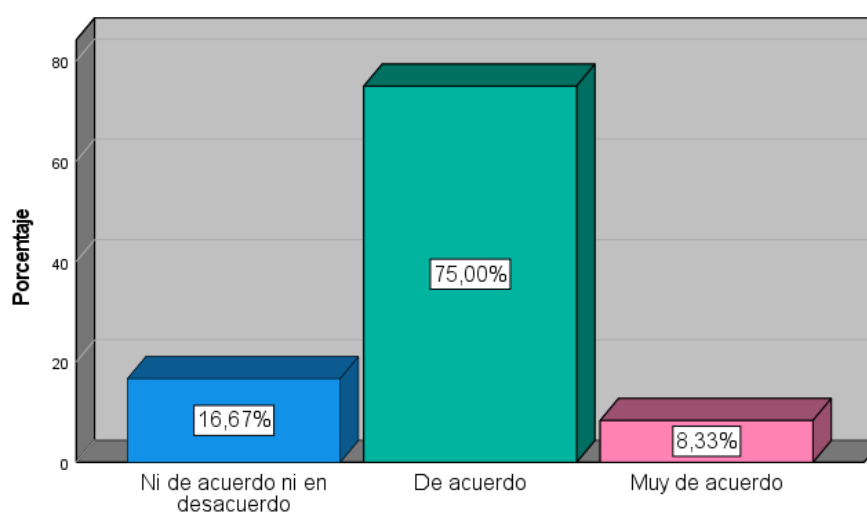
Pregunta 2: El objetivo principal de la logística en su empresa es tomar el control de las actividades que dan lugar a costes de compra y distribución

Tabla 5. Control de actividades de costes de compra y distribución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16,7	16,7	16,7
De acuerdo	9	75,0	75,0	91,7
Muy de acuerdo	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Costes de compra y distribución



Fuente: elaboración propia

De los 12 colaboradores y que constituyen el 100%, el 83,3% (75% de acuerdo y 8,3% muy de acuerdo) reconocen que la gestión logística se orienta efectivamente hacia el control y optimización de estos costos, mientras que solo el 16,7% tiene una posición neutral. Este resultado indica que existe una clara conciencia organizacional sobre la importancia del control de costos como eje estratégico en la logística.

El control eficiente de los costos de compra y distribución es básico para mejorar la rentabilidad y competitividad empresarial (Tirado y Abril, 2020); la logística bien gestionada no solo reduce gastos innecesarios, sino que también mejora la cadena de suministro, minimiza desperdicios y tiempos y, garantiza un nivel adecuado del servicio al cliente. Estos beneficios son congruentes con los objetivos básicos de la

gestión logística que incluyen optimización de recursos, mejora del servicio y generación de ventaja competitiva (Ortega, 2025).

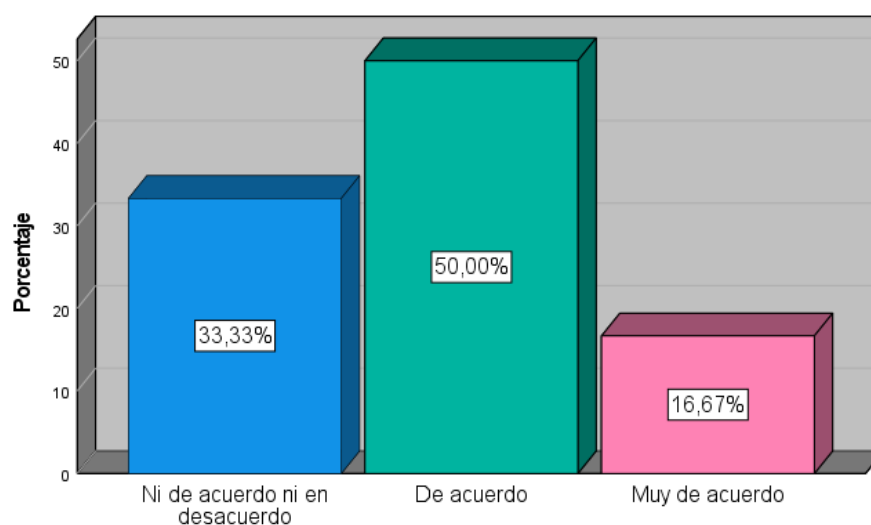
Pregunta 3: En su empresa la logística facilita la aplicación de los conceptos de costes de inventario y adquisición de materiales justo a tiempo.

Tabla 6. Logística facilita conceptos de costes de inventario y adquisición de materiales a tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	6	50,0	50,0	83,3
	Muy de acuerdo	2	16,7	16,7	100,0
Total		12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Adquisición de materiales justo a tiempo



Fuente: elaboración propia

La pregunta 3 de la dimensión 1 de estrategia logística, sobre si la logística facilita conceptos de costes de inventario y adquisición de materiales bajo el enfoque Justo a Tiempo (JIT) muestra resultados mayoritariamente positivos donde el 66,7% de los encuestados (50% de acuerdo y 16,7% muy de acuerdo) respaldan esta afirmación, mientras que un 33,3% permanece neutral. Esto indica que la mayoría percibe que en la empresa se aplican prácticas logísticas orientadas a minimizar inventarios y sincronizar la adquisición justo cuando es necesario.

El sistema Justo a Tiempo es una estrategia que busca optimizar la gestión de inventarios y reducir costos asociados a almacenamiento excesivo, deterioro y capital inmovilizado. Al facilitar la aplicación de conceptos JIT, la empresa disminuye desperdicios y mejorar la eficiencia operativa, lo que ajusta las entradas de materiales con las necesidades reales de producción o venta, lo que resulta particularmente beneficioso en contextos de alta demanda variable donde el espacio y el capital son limitados.

Sin embargo, el 33,3% neutral sugiere que existe falta de conocimiento, dificultades en la implementación respecto a la integración del JIT en los procesos logísticos. En consecuencia, los resultados evidencian que Ferretería Bolívar tiene una base favorable para implementar y mejorar la logística Justo a Tiempo, lo que se traduce en un importante aumento de la competitividad mediante la reducción de costos y mejora de la eficiencia en la gestión de inventarios y adquisiciones.

Interpretación del bloque de Estrategia Logística de la Dimensión 1

El bloque de Estrategia Logística de la Dimensión 1 compuesta de tres aspectos evaluados en las preguntas 1, 2 y 3 cuyas respuestas reflejan un enfoque organizacional claro hacia la eficiencia, el control de costos y la implementación de prácticas como el enfoque Justo a Tiempo.

En primer lugar, la percepción expresada en la pregunta 1, tabla 4 indican que la mayoría de los colaboradores (58,3%) reconoce interés de Ferretería Bolívar por alcanzar la máxima eficiencia en compras y distribución. En la literatura logística se destaca que los procesos eficientes en compras y distribución reducen costos y mejoran el nivel de servicio, se genera ventajas competitivas (Narváez y Rosero, 2024). La eficiencia logística se traduce en menor tiempo de entrega y optimización de recursos, importante para la sostenibilidad empresarial.

En segundo lugar, la pregunta 2 correspondiente a la tabla 5, muestra que un 83,3% de los colaboradores encuestados, coinciden en que el control de las actividades que generan costos de compra y distribución es el objetivo principal de la logística.

Esto evidencia una orientación estratégica coherente con la necesidad de controlar gastos operativos, tal como señalan (Vargas-Pilla et. al., 2022) para mantener la rentabilidad y mejorar la cadena de suministro mediante gestión rigurosa de costos.

Finalmente, la pregunta 3 representada en la tabla 6, evalúa la adopción de conceptos como el inventario Justo a Tiempo. El 66,7% considera que la logística facilita estas prácticas que son reconocidas mundialmente para minimizar costos de inventario, mejorar el flujo de materiales e incrementar la flexibilidad (Tenorio Y Tenorio, 2022). Sin embargo, 33,3% neutral sugiere que la implementación es desigual o poco comunicada, lo que indica áreas para fortalecer la formación y los sistemas de control.

En conjunto, estos resultados sustentan que la estrategia logística en la organización se centra en optimizar la eficiencia operativa, controlar costos críticos y adoptar metodologías modernas, se configura un modelo integrado y alineado con teorías y prácticas logísticas actuales. Esta combinación permite mejorar la competitividad puesto que reduce costos logísticos y mejora el servicio (Guerrero y Sancha, 2024).

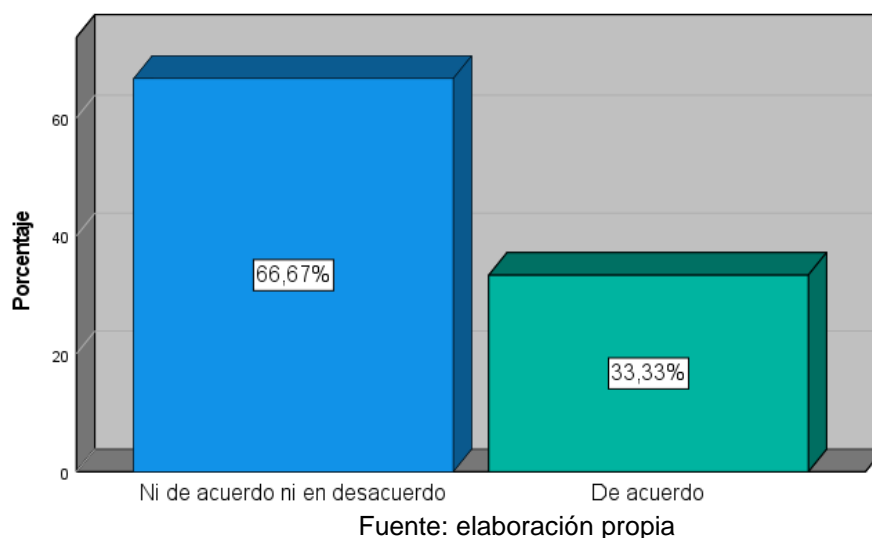
1.2. Mercado

Pregunta 1: En su empresa la gestión hace énfasis en el logro de la distribución física coordinada a los clientes atendidos por varias unidades de negocio.

Tabla 7. Gestión hace énfasis en logro de la distribución física coordinada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	66,7	66,7	66,7
	De acuerdo	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6. Distribución física coordinada

La pregunta 1 del bloque de mercado, que se refiere al énfasis que hace la gestión en el logro de una distribución física coordinada para clientes atendidos por varias unidades de negocio, revela que el 66,7% de los colaboradores encuestados de Ferretería Bolívar, se mantienen neutral mientras que solo un 33,3% están de acuerdo con esta afirmación. Esta distribución denota una percepción poco clara respecto a la efectividad o importancia que la empresa le concede a esta coordinación en la distribución física.

La distribución física coordinada es importante para garantizar que los productos lleguen de forma eficiente y oportuna a diferentes mercados y clientes, especialmente cuando la logística involucra múltiples unidades de negocio o línea de productos ferreteros. La coordinación adecuada entre estas unidades permite optimizar recursos, evitar duplicidades, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente final (Gómez, 2024). La baja proporción en la opción de acuerdo, se indicaría que la empresa enfrenta desafíos operativos para integrar sus procesos logísticos o que la comunicación interna sobre estas estrategias no es suficientemente clara.

Además, la gestión fragmentada de la distribución posiblemente llevará a una suboptimización del sistema logístico, donde cada unidad persigue objetivos particulares sin una visión global, se genera ineficiencias y costos adicionales (Carvalho y Lazo, 2024). La distribución física eficaz de ser gestionada desde una perspectiva integradora, en la que las decisiones sobre rutas, almacenamiento,

procesamiento de pedidos y transporte se coordinen bajo una autoridad central, lo que equilibra costos y servicio.

Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer los mecanismos de coordinación interdepartamental y las estrategias de gestión logística integradas, que permitan mejorar la eficiencia en la distribución física y responder con mayor agilidad y cohesión a las demandas del mercado.

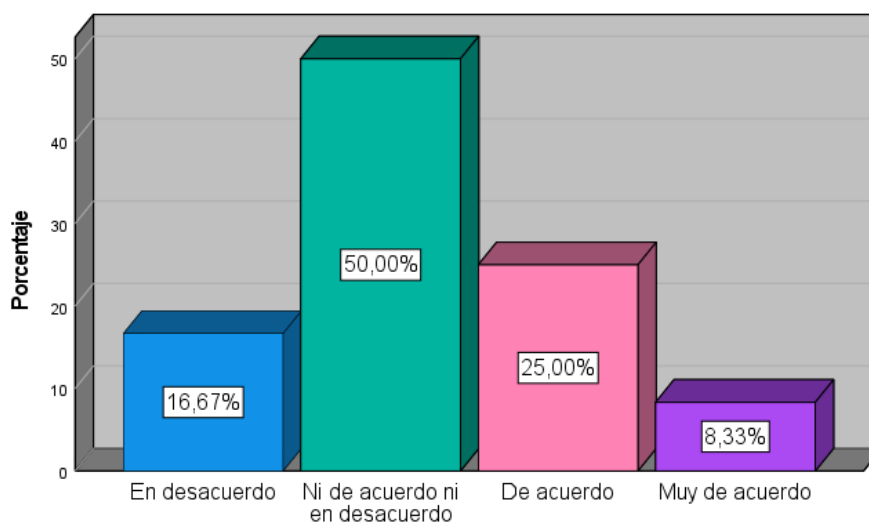
Pregunta 2: El objetivo principal de la logística es reducir la complejidad que enfrentan sus clientes al hacer negocios con ustedes.

Tabla 8. Reducir complejidad que enfrentan clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	16,7	16,7	16,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	50,0	50,0	66,7
	De acuerdo	3	25,0	25,0	91,7
	Muy de acuerdo	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Reducir complejidad



Fuente: elaboración propia

La pregunta 2 del bloque de mercado de la dimensión 1, que evalúa la percepción sobre si el objetivo principal de la logística es reducir la complejidad que enfrentan los clientes al hacer negocios con la empresa, revela la opinión mayoritariamente

neutral (50%) y moderadamente positiva (33,3% de acuerdo y 8,3% muy de acuerdo), mientras que un 16,7% está en desacuerdo. Esta distribución sugiere que si bien existe conciencia sobre la importancia de la logística para simplificar las interacciones comerciales para el cliente, no es una percepción completamente consolidada ni un objetivo claramente definido en la práctica organizacional.

Reducir la complejidad logística para el cliente es para Antaurco (2022) un objetivo estratégico puesto que la logística eficiente no se limita al manejo interno se enfoca en simplificar procesos de compra, entrega y devoluciones para mejorar la experiencias del cliente para consolidar su fidelidad; en este sentido, tecnologías digitales, seguimiento en tiempo real y comunicación fluida son herramientas que contribuyen a reducir esta complejidad logística que afecta la satisfacción y decisión de compra; los clientes que encuentra procesos complicados buscan y prefieren otras alternativas más ágiles.

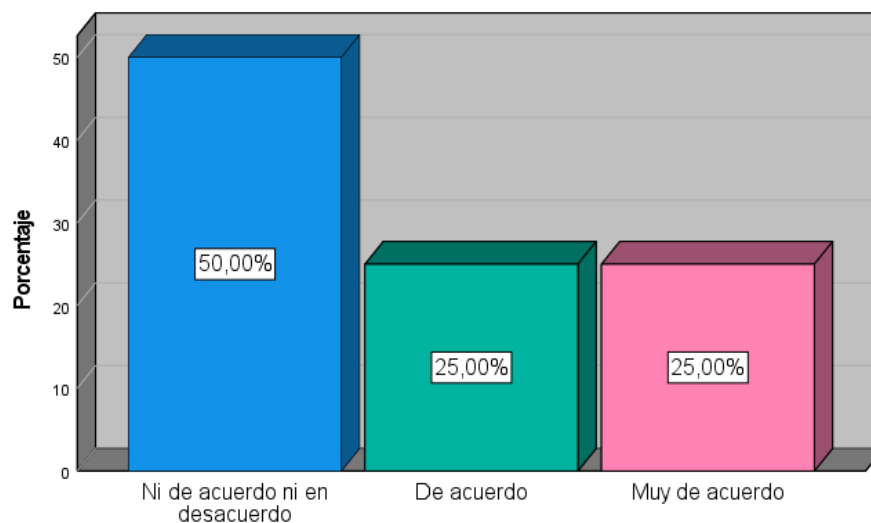
En consecuencia, los datos evidencian que la reducción de complejidad es un objetivo logístico reconocido, pero con potencial para fortalecerse a nivel operativo, adecuar procesos, incorporar tecnologías y comunicar eficazmente las facilidades logísticas fortalecerá esta dimensión, se alinea la gestión con las expectativas del mercado para mejorar la percepción y fidelización del cliente.

Pregunta 3: En su empresa, la logística facilita la coordinación de varias unidades de negocio con el fin de proporcionar un servicio competitivo al cliente.

Tabla 9. Facilita coordinación de varias unidades de negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	50,0	50,0	50,0
	De acuerdo	3	25,0	25,0	75,0
	Muy de acuerdo	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8. Logística facilita coordinación de varias unidades de negocio

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la pregunta 3 correspondiente a la tabla 9 del bloque de mercado, evalúa si la logística facilita la coordinación de varias unidades de negocio para proporcionar un servicio competitivo al cliente, los resultados muestran que el 50% de los colaboradores encuestados son neutrales, mientras que el otro 50% están entre de acuerdo y muy de acuerdo con esta afirmación, esto sugiere que a pesar de que una parte importante del personal reconoce la capacidad logística para integrar esfuerzos entre unidades, existe también incertidumbre o falta de plena convicción sobre la efectividad o alcance de esta coordinación.

La integración logística entre unidades del negocio es necesaria en empresas ferreteras donde los diferentes departamentos como logística, comercialización y administración para trabajar en sincronía para garantizar la disponibilidad oportuna de materiales, la optimización de inventarios y la satisfacción del cliente final (Murillo, 2021). La coordinación efectiva permite optimizar recursos, evitar duplicidades y mejorar tiempos de respuestas, elementos que constituyen diferenciadores en un sector altamente competitivo y con cadenas logísticas complejas (Vásquez, 2023).

Desde una perspectiva teórica, Bowersox et. al. (2013) sostienen que la gestión logística integrada es un motor fundamental para la competitividad empresarial, especialmente para empresas que manejan variedad de unidades de negocio. La

logística como integradora funcional contribuye a la eficiencia operativa y la creación de valor para el cliente, aspecto que se vuelve evidente en Ferretería Bolívar debido a la necesidad de coordinar múltiples canales de distribución para gestionar una amplia gama de productos de diverso tamaño y características.

Interpretación del bloque de Mercado de la Dimensión 1

El bloque de mercado de la Dimensión 1 integrado por las respuestas de las preguntas 1, 2 y 3 revela aspectos fundamentales en la gestión logística orientada a mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente.

La primera pregunta evidencia que solo el 33,3% de los colaboradores percibe que la empresa pone énfasis en lograr una distribución física coordinada para cliente atendidos por varias unidades de negocio, mientras que el 66,7% permanece neutral. Esta neutralidad indica una débil integración efectiva entre unidades de negocio. La coordinación logística en empresas ferreteras es importante para optimizar rutas, reducir costos y mejorar tiempos de entrega, dadas las características propias del sector que maneja productos de diverso tamaño, peso y dimensiones (Murillo, 2021).

En la segunda pregunta, el 33,3% manifestó está de acuerdo y un 8,3% muy de acuerdo en que la logística busca reducir la complejidad que enfrentan sus clientes; sin embargo, la mitad de los encuestados mostró neutralidad y un 16,7% de desacuerdo, se indica que a pesar de que existe la intención, la reducción de complejidad en el proceso comercial aún es un aspecto a consolidar. Minimizar la complejidad logística facilita la experiencia del cliente, reduce tiempos y costos, y eleva la competitividad para convertirse en un objetivo destacado en la literatura consultada (Antaurco, 2022).

La tercera pregunta mostró una división similar al señalar que el 50% de los colaboradores están de acuerdo o muy de acuerdo en que la logística facilita la coordinación entre varias unidades de negocio para ofrecer un servicio competitivo, mientras que el otro 50% permanece neutral. Esta respuesta apunta a una realidad

donde la integración logística existe, pero requiere fortalecerse mediante procedimientos claros, comunicación efectiva y sistemas integrados para optimizar la cadena de suministro y mejorar la respuesta al cliente (Bowersox et. al., 2013; Vásquez, 2023).

En conjunto, los resultados sugieren que Ferretería Bolívar cuenta con una base para impulsar una gestión logística orientada al mercado, pero enfrenta desafíos en la coordinación efectiva entre unidades de negocio y en la simplificación de procesos para el cliente. Por tanto, es necesario priorizar la implementación de sistemas integrados, fortalecer la comunicación y capacitación interna para que las estrategias logísticas impacten positivamente en la experiencia del cliente y en la competitividad del negocio.

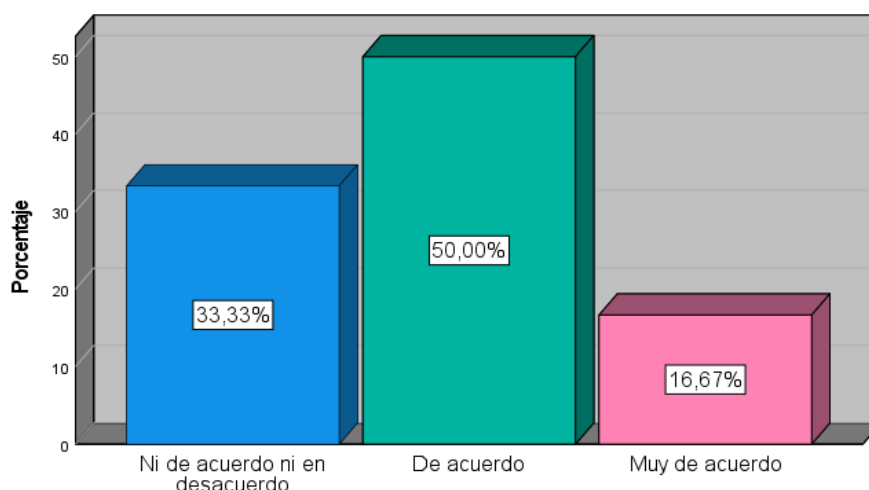
1.3. Información

Pregunta 1: En su empresa, se hace énfasis en la gestión de la coordinación y control de los miembros del canal (distribuidores, minoristas),

Tabla 10. Logística facilita la coordinación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	6	50,0	50,0	83,3
	Muy de acuerdo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9. Logística facilita la coordinación

Fuente: elaboración propia

La tabla 10 reflejan que en Ferretería Bolívar existen un reconocimiento considerable hacia la gestión de la coordinación y control de los miembros del canal específicamente los distribuidores minoristas. El 50% de los colaboradores están de acuerdo con que la logística facilita esta coordinación y un 16,7% están muy de acuerdo, mientras que un 33,3% permanece neutral. Esto sugiere un consenso mayoritario en la empresa sobre la importancia y existencia de procesos que gestionan eficientemente la relación con los distribuidores minoristas.

En el contexto de Ferretería Bolívar, la coordinación con distribuidores minoristas es esencial para mantener un flujo constante y confiable de productos, optimizar el nivel de inventarios y garantizar la disponibilidad que demanda el cliente final. Según estudios específicos del sector, la gestión logística diseña sistemas de abastecimiento eficientes con un control riguroso que minimice costos de almacenamiento, pérdidas de daño o robo; y, asegure tiempos de respuesta adecuadas (Vargas-Pilla et. al., 2022).

Este enfoque ayuda a optimizar los procesos de compra, inventario y despacho, lo que hace posible una sincronización efectiva entre la bodega central y los puntos de venta, lo que incrementa la competitividad del negocio. La literatura consultada enfatiza que una gestión integral de la cadena logística en ferreterías que incluye la capacidad de respuesta inmediata a cambios en las tendencias de consumo y

demandas de minoristas, lo cual depende de una comunicación clara y sistemas de información actualizados (Murillo, 2021).

Implementar indicadores de desempeño específicos para el control de desempeño de distribuidores minoristas también permitirá mantener la calidad del servicio y la eficiencia del canal. Por tanto, la percepción positiva de los colaboradores de Ferretería Bolívar es consistente con prácticas exitosas de gestión logística en ferreterías y se incentiva mediante capacitación continua, mejora en sistemas de información y políticas claras de coordinación para fortalecer el control y optimización de estos procesos.

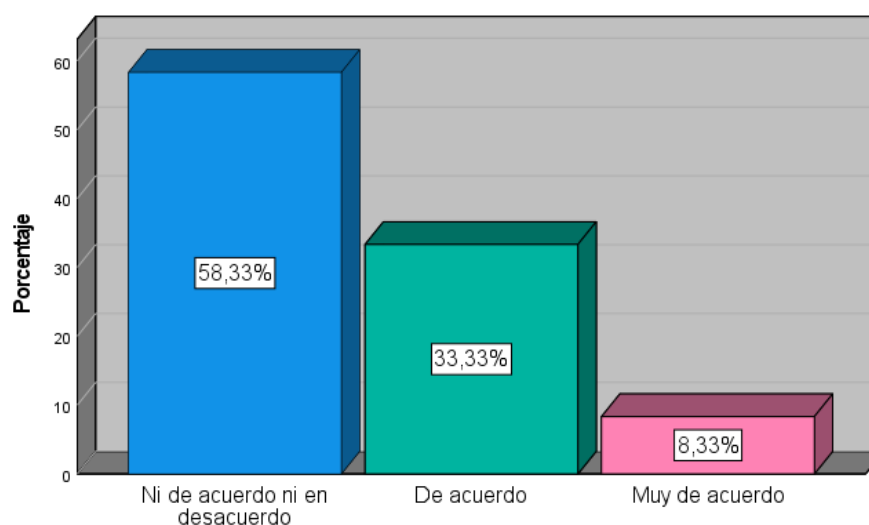
Pregunta 2: El objetivo principal de la logística en su empresa es la gestión de los flujos de información y los niveles de inventario en todo el canal de distribución.

Tabla 11. Gestión de los flujos de información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	58,3	58,3	58,3
De acuerdo	4	33,4	33,4	91,7
Muy de acuerdo	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10. Gestión flujos de información



Fuente: elaboración propia

La tabla 11 que indaga si el objetivo principal de la logística en la empresa es gestionar los flujos de información y niveles de inventario en todo el canal de distribución, se refleja una percepción mayoritariamente neutral con un 58,3% que está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 33,3% está de acuerdo y un 8,3% está muy de acuerdo.

Estos resultados sugieren que a pesar de que existe cierto reconocimiento a la importancia de la gestión integral de la información e inventarios de la cadena logística, la consolidación de esta función como objetivo central aún no es plenamente clara o efectiva para una parte significativa de los colaboradores. En el contexto ferretero como Ferretería Bolívar, la gestión adecuada de inventarios y flujos de información es básico para evitar rupturas de stock, optimizar costos y responder eficientemente a la demanda variable de productos, que suelen ser variados en tamaño, tipo y volumen (Murillo, 2021).

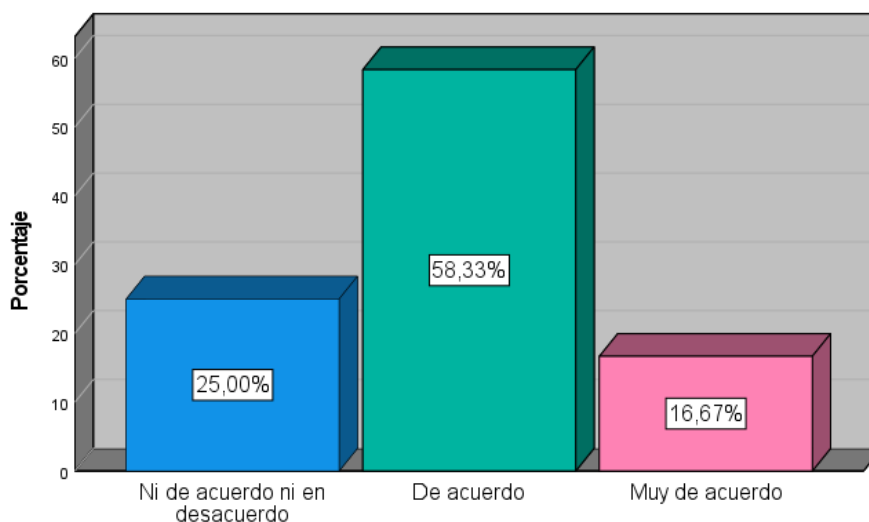
Peña-Orozco et. al. (2016) sostiene que la gestión integrada de inventarios y flujos de información permite la sincronización entre proveedores, almacenes y puntos de venta, se mejora la visibilidad, se reduce la incertidumbre en la cadena de suministro. La presencia de una mayoría de respuestas neutral es un indicativo de la parcial implementación de sistemas que integran y optimizan estos procesos, se recomienda fortalecer la capacitación, inversión tecnológica y la cultura organizacional enfocada en la gestión logística integrada, que es importante para mantener la competitividad, eficacia y calidad en el servicio a clientes en el competitivo sector ferretero.

Pregunta 3: En su empresa la logística facilita la gestión de los flujos de información entre los miembros del canal (distribuidores, minoristas).

Tabla 12. Logística facilita gestión de flujos de información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	7	58,3	58,3	83,3
	Muy de acuerdo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11. Logística facilita la gestión de flujos de información

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la pregunta 3 del bloque de información que evalúa si la logística facilita la gestión de los flujos de información entre los miembros del canal (distribuidores y minoristas) muestra una valoración mayoritariamente favorable. El 75% de los encuestados (58,3% de acuerdo y 16,7% muy de acuerdo) consideran que la logística cumple un rol efectivo en la gestión de la información entre los actores del canal, mientras que un 25% se mantiene neutral.

Esta percepción positiva indica que la empresa cuenta con mecanismos para mejorar la comunicación y coordinación entre los miembros del canal de distribución, lo cual es fundamental para el correcto funcionamiento de la cadena logística. La gestión eficiente de los flujos de información entre distribuidores y minoristas permite optimizar la planificación de la demanda, el control de inventarios, la gestión de pedidos y la atención al cliente; factores necesarios que garantizan la disponibilidad oportuna de productos y prevenir rupturas de stock (Tirado, 2020).

De acuerdo con Ballou (2004) la integración de los flujos de información es importante para la coordinación y sincronización de actividades entre socios comerciales, mejora de esta forma la visibilidad y la toma de decisiones; se enfatiza además que la gestión de la información en la cadena de suministro reduce la

incertidumbre y costos, se incrementa la capacidad de respuesta y la competitividad.

En Ferretería Bolívar, la gestión fluida de la información entre distribuidores y minoristas contribuye a fortalecer la relación comercial, facilitar la programación de entregas y la adaptación rápida a cambios en la demanda. Sin embargo, el 25% que mostró neutralidad refleja oportunidades para mejorar la transparencia y el acceso a información en ciertos segmentos o niveles organizativos, se recomienda la adopción de sistemas tecnológicos integrados y la capacitación continua para maximizar los beneficios de esta dimensión logística.

Interpretación del bloque de Información de la Dimensión 1

El bloque de información de la Dimensión 1 se refiere principalmente a la valoración de estas estrategias respecto a la coordinación logística, el compromiso con el servicio al cliente y la competitividad empresarial. McGinnis et al. (2010) identificaron mediante análisis de clúster dos perfiles estratégicos predominantes: una Estrategia Logística Intensa, donde se otorga alta importancia a las tres variables estratégicas; y una Estrategia Logística Pasiva, con menor énfasis en dichas áreas.

La interpretación más relevante para una empresa como Ferretería Bolívar es que las estrategias logísticas son integrales, lo que equilibra la optimización de procesos internos (gestión eficiente de inventarios, flujos operativos), la orientación al mercado (respuesta a demanda, distribución eficiente) y la gestión de la información para facilitar la coordinación entre unidades y canales de distribución. Según Ballou (2004), esta integración holística contribuye a consolidar ventajas competitivas sostenibles al mejorar la eficacia operativa y la satisfacción del cliente.

Los hallazgos del estudio indican que la adopción creciente de una estrategia logística Intensa en las empresas se traduce en mejores resultados de coordinación, compromiso y competitividad, aspectos que se reflejan en la búsqueda de Ferretería Bolívar para fortalecer su gestión logística multidimensional. Esto implica no solo optimizar procesos y controlar costos, sino

también integrar información y mercados para responder con agilidad a los cambios dinámicos del entorno (Christopher, 2016).

Por lo tanto, el bloque de información de la Dimensión 1, a la luz de los resultados de McGinnis et al. (2010) sustenta que una estrategia logística exitosa es aquella que mantiene un equilibrio y la adecuada atención simultánea a procesos, mercado e información, se confirma que estos aspectos son fundamentales en la gestión logística moderna y en la mejora continua de empresas del sector ferretero.

Dimensión 2: Efectividad coordinación de la logística

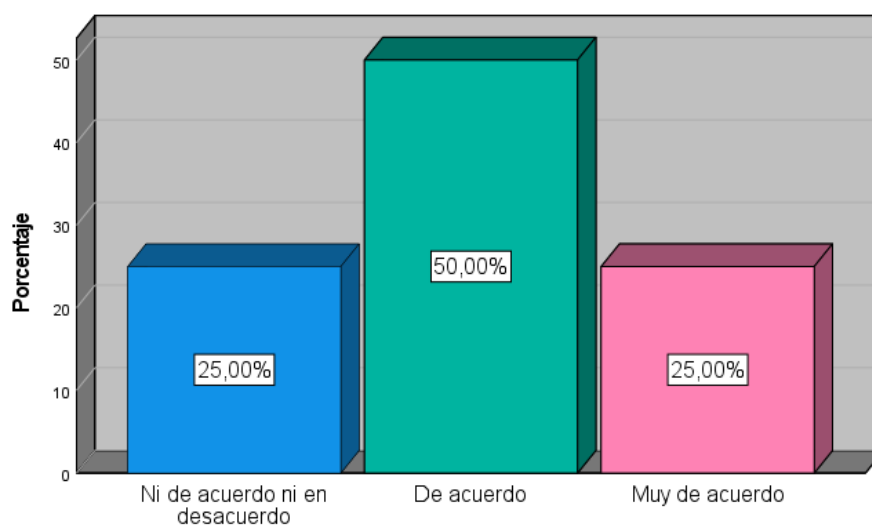
Pregunta 1: La necesidad de una coordinación más estrecha con los proveedores, vendedores y otros miembros del canal ha fomentado mejores relaciones de trabajo entre áreas dentro de su empresa.

Tabla 13. Necesidad de coordinación más estrecha

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25,0	25,0	25,0
De acuerdo	6	50,0	50,0	75,0
Muy de acuerdo	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 12. Necesidad de coordinación más estrecha



Fuente: elaboración propia

La tabla 13 presenta los resultados de la dimensión 2: Efectividad coordinación de la logística. La pregunta 1 sobre la percepción de la necesidad de una coordinación más estrecha con proveedores, vendedores y otros miembros del canal y cómo esta necesidad ha fomentado mejores relaciones de trabajo internas en la empresa. Se observa que el 75% de los participantes (50% de acuerdo y 25% muy de acuerdo) reconocen que la coordinación estrecha ha potenciado las relaciones mientras que un 25% mantiene una posición neutral.

Estos resultados confirman la importancia de la coordinación integrada dentro de la gestión logística para fortalecer la colaboración y cooperación organizacionales. La literatura sobre gestión logística enfatiza que la coordinación efectiva entre las cadenas de suministro, proveedores y distribuidores a más de optimizar procesos y reducir costos, también impulsa una cultura de trabajo colaborativo que mejora la resolución de conflictos y la toma de decisiones compartidas (Antaurco, 2022; Balza-Franco, et. al., 2020).

En el contexto de Ferretería Bolívar, donde la diversidad de productos y complejidad de los canales es alta, esta coordinación es vital para responder con agilidad a las demandas del mercado, evitar rupturas de stock y mejorar la experiencia del cliente final. Según Bowersox et. al. (2022) las relaciones interfuncionales reforzadas a través de una coordinación más estrecha promueven la alineación estratégica y operativa, se aumenta la efectividad y competitividad organizacional.

Por tanto, el reconocimiento mayoritario de la necesidad y beneficio de la coordinación estrecha en la ferretería sugiere que la empresa ha avanzado en la integración interna y externa de sus procesos logísticos, un aspecto vital para mejorar la efectividad y adaptabilidad en entornos de alta competencia. Sin embargo, el 25% neutral indica necesidad de consolidar esta visión mediante prácticas y herramientas que promueven la comunicación continua y la colaboración transversal.

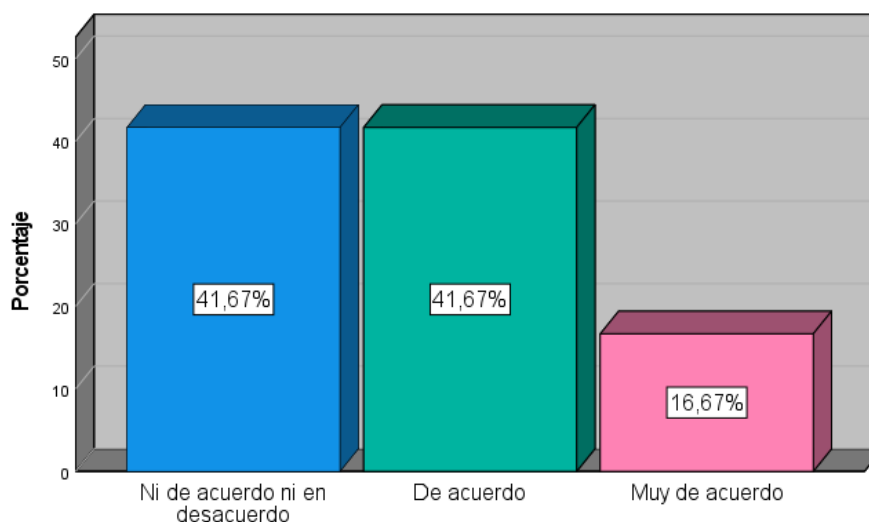
Pregunta 2: En su empresa, la planificación logística está bien coordinada con el proceso general de planificación estratégica

Tabla 14. Planificación logística bien coordinada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	41,7	41,7	41,7
	De acuerdo	5	41,7	41,7	83,4
	Muy de acuerdo	2	16,6	16,6	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 13. Planificación logística bien coordinada



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 14 muestran la percepción de los colaboradores entrevistados respecto a la coordinación entre la planificación logística y el proceso general de planificación estratégica en la empresa. Se observa que un 58,4% manifiesta estar de acuerdo o muy de acuerdo con que existe esta coordinación efectiva mientras que un 47,7% se mantiene neutral, sin expresar una posición clara.

La vinculación entre la planificación logística y la estrategia general de la organización es un elemento básico para asegurar la coherencia en los objetivos y la eficiencia en la ejecución de actividades. Para Chopra y Meindl (2016) la planificación logística integrada en la estrategia empresarial permite optimizar los resultados, mejorar la respuesta a las demandas del mercado y fortalecer la ventaja

competitiva, esta integración facilita la anticipación de necesidades, la gestión de riesgos y la ejecución coordinada de la cadena de suministro.

En el contexto de Ferretería Bolívar, donde la logística se adapta a la diversidad de productos y la dinámica del mercado ferretero, esta coordinación estratégica-logística es fundamental para garantizar que las operaciones logísticas apoyen y potencien los objetivos corporativos. Según Bowersox et. al. (2022) la planificación logística desvinculada de la estrategia genera ineficiencias, aumento de costos y dificultades en la satisfacción al cliente.

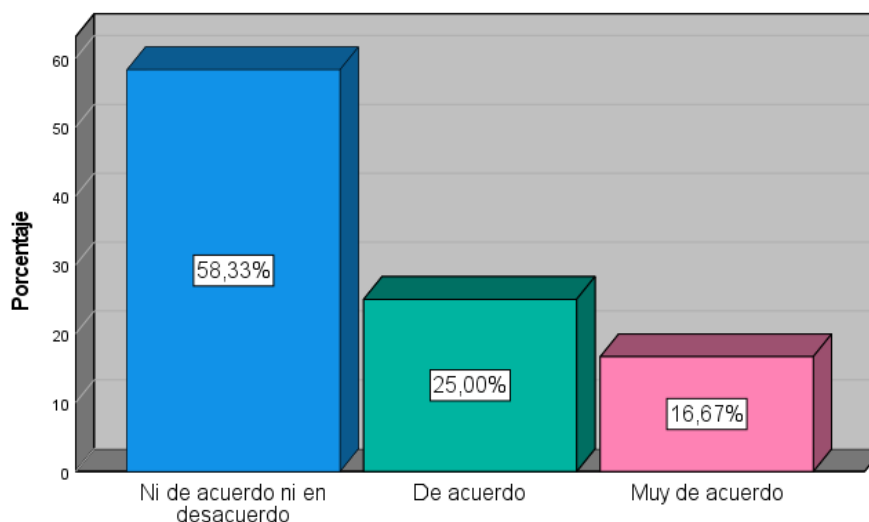
La neutralidad expresada por un porcentaje considerable de colaboradores encuestados señala la necesidad de fortalecer la comunicación y el compromiso entre los niveles operativos y estratégicos, así como la implementación de sistemas que permitan una mayor integración y transparencia en los procesos de planificación.

Pregunta 3: En su área, las actividades logísticas de la empresa se coordinan eficazmente con los clientes, proveedores y otros miembros del canal.

Tabla 15. Actividades logísticas se coordinan eficazmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	58,3	58,3	58,3
	De acuerdo	3	25,0	25,0	83,3
	Muy de acuerdo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14. Actividades logísticas se coordinan eficazmente

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 15 reflejan la percepción de los colaboradores encuestados respecto a la coordinación eficaz de las actividades logísticas en su área, los clientes y proveedores y otros miembros del canal. Se observa que el 47,7% de los encuestados (25% de acuerdo y 16,67% muy de acuerdo) están de acuerdo mientras que un 58,3% se mantiene neutral.

Desde la perspectiva de Ruiz-López (2024) la eficaz coordinación de las actividades logísticas con los miembros del canal es un factor crítico para asegurar la fluidez de la cadena de suministro, la reducción de costos operativos y la mejora en la satisfacción del cliente. La integración logística no solo permite sincronizar procesos como la gestión de inventarios, transporte y distribución, sino que también favorece la comunicación y colaboración entre actores, vitales para anticipar y resolver posibles problemas (Cáceres, 2020).

En Ferretería Bolívar, la coordinación efectiva con proveedores y clientes es importante para gestionar la diversidad y el volumen de productos, así como para adaptarse a la demanda fluctuante. Un sistema logístico integrado permite optimizar los tiempos de entrega, disminuir la posibilidad de rupturas de stock y mejorar la calidad del servicio (Bowersox et. al., 2022).

La neutralidad expresada por la mayoría indica la necesidad de mejorar la comunicación entre las áreas logísticas y los actores externos. De acuerdo con Chopra y Meindl (2023) fortalecer la colaboración y la transparencia mediante tecnologías de la información y plataformas integradas es fundamental para avanzar hacia una coordinación logística más eficiente y resiliente.

Análisis de la Dimensión 2: Efectividad coordinación de la logística

La Dimensión 2 correspondiente a Efectividad Coordinación de la Logística se conforma del análisis de las tablas 13, 14 y 15, cuyas respuestas reflejan factores críticos relacionados con la colaboración interna, planificación estratégica y la integración operativa dentro de Ferretería Bolívar.

Los resultados de la tabla 13 muestran que el 75% de los participantes están de acuerdo en la necesidad de una coordinación más estrecha con proveedores, vendedores y otros miembros del canal ha fortalecido las relaciones del trabajo dentro de la empresa. Esto ratifica la relevancia de establecer vínculos colaborativos para mejorar la eficiencia logística, aspecto sustancial para la gestión integral en sectores ferreteros, donde la cadena de suministro es compleja y requiere vínculos para garantizar la fluidez operativa (Antaurco, 2022; Balza-Franco, et. al., 2020).

La tabla 14 señala que el 58,4% considera que la planificación logística está bien coordinada con la planificación estratégica general de la empresa mientras que un 41,7% se mantiene neutral. Estos resultados resaltan que, si bien hay coincidencias estrategias y logísticas, existen áreas para mejorar la cohesión y comunicación logística, un factor importante para optimizar recursos y adaptarse a los cambios del mercado (Chopra y Meindl, 2023; Bowersox, 2022). Autores como Murillo (2021) destaca que a integración efectiva entre planificación logística y estrategia empresarial es necesaria para la resiliencia y competitividad en un entorno tan dinámico como el ferretero.

Finalmente, según la tabla 15 el 41,7% de los encuestados de acuerdo en que las actividades logísticas se coordinen eficazmente con clientes, proveedores y demás miembros del canal, mientras que la mayoría 58,3% es neutral. Este resultado sugiere que, si bien existe avances en la integración operativa, es necesario consolidar la comunicación y la colaboración para asegurar que la cadena logística funcione sin interrupciones y con eficacia (Chopra y Meindl, 2023; Bowersox, 2022).

El análisis de estos tres factores muestra que Ferretería Bolívar ha avanzado en el fortalecimiento de la logística y coordinación a nivel interno y con actores externos, lo que es vital para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad. Sin embargo, también se resalta la necesidad de implementar sistemas integrados de información, fomentar la comunicación transversal y dinamizar la planificación estratégica logística para consolidar resultados efectivos y sostenibles.

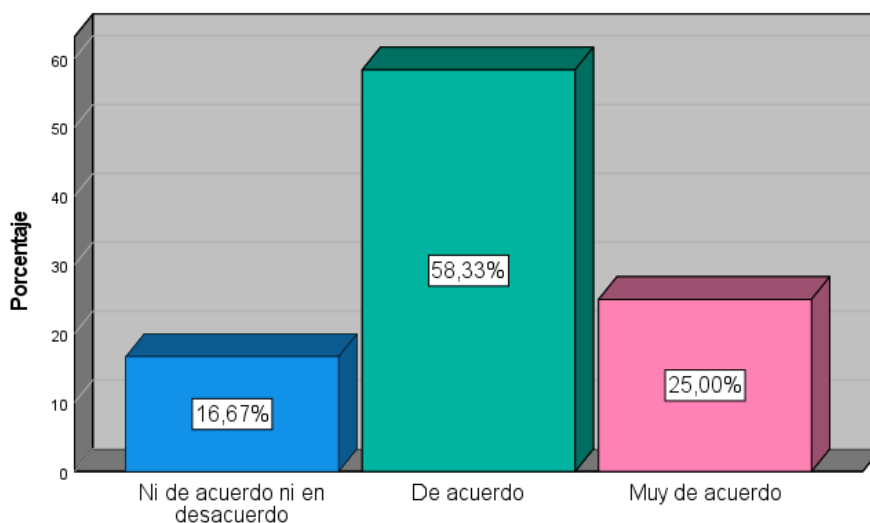
Dimensión 3: Compromiso de servicio al cliente

Pregunta 1. El logro de mayores niveles de servicio al cliente se ha traducido en un mayor énfasis en el desarrollo y formación de los empleados.

Tabla 16. Mayor nivel de servicio al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	7	58,3	58,3	75,0
	Muy de acuerdo	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 15. Mayor nivel de servicio al cliente

Fuente: elaboración propia

La Dimensión 3 que aborda el compromiso de servicio al cliente en Ferretería Bolívar muestra en la tabla 16 que un 83,3% de los colaboradores (58,33% de acuerdo y 25% muy de acuerdo), están de acuerdo en que el logro de mayores niveles de servicio al cliente se ha convertido en un mayor énfasis en el desarrollo y formación de los empleados, mientras que un 16,7% se mantiene neutral.

Estos resultados reflejan la creciente importancia que tiene la capacitación y el desarrollo continuo del personal para alcanzar niveles elevados de servicio al cliente, especialmente en el sector ferretero donde la asesoría técnica y la atención personalizada son factores referenciales (Somosierra, 2024). La formación de los colaboradores no solo mejora su conocimiento técnico y habilidades sociales, también incrementa la motivación y compromiso, aspectos fundamentales para ofrecer una experiencia positiva para fidelizar clientes (Carvallo y Lazo, 2024).

Chopra y Meindl (2023) recuerdan que la calidad en el servicio al cliente depende en gran medida del capital humano y las competencias del personal, por lo que invertir en su desarrollo es una estrategia clave para la competitividad. Además, en el contexto ferretero, contar con personal capacitado para facilitar la resolución eficiente de dudas, el asesoramiento experto y una atención rápida y amable, aspectos que impactan directamente en la satisfacción y lealtad del cliente (Moreno-Ponce et. al., 2022).

En consecuencia y de acuerdo a los resultados, el compromiso con el servicio al cliente en Ferretería Bolívar se traduce en un fuerte enfoque en la capacitación del capital humano, alineado con las mejores prácticas académicas y sectoriales, lo que aporta valor a la empresa y se consolida vínculos duraderos con sus clientes.

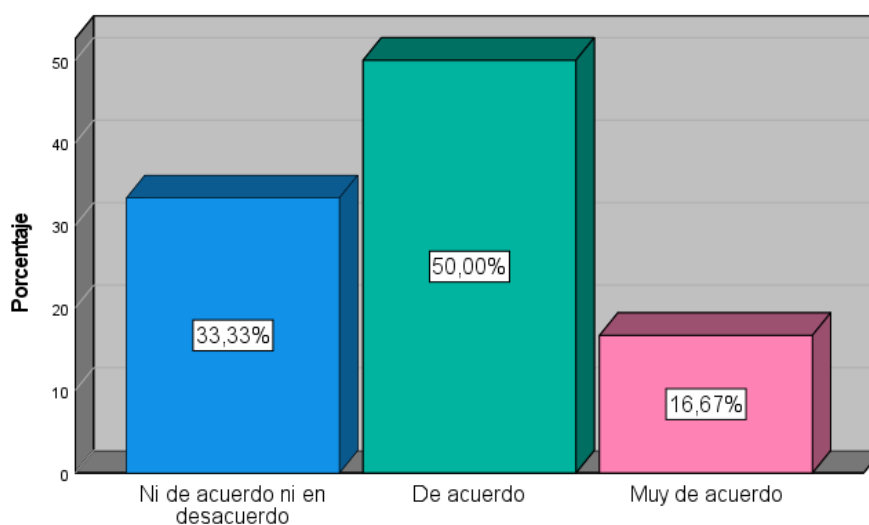
Pregunta 2: La atención al cliente en su empresa se coordina eficazmente con otras actividades logísticas

Tabla 17. Atención al cliente se coordina eficazmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	6	50,0	50,0	83,3
	Muy de acuerdo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 16. Atención al cliente se coordina eficazmente



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 17 relacionado sobre si la atención al cliente en la empresa se coordina eficazmente con otras actividades logísticas, evidencian que un 66,7% de los colaboradores (50% de acuerdo y 16,7% muy de acuerdo) están de acuerdo con esta afirmación, mientras que un 33,3% mantiene una postura neutral.

La eficaz coordinación entre la atención al cliente y las actividades logísticas es un aspecto vital para garantizar la satisfacción del consumidor y la eficiencia operativa en empresas del sector ferretero como Ferretería Bolívar. La literatura especializada sobre logística enfatiza que un sistema logístico que integra, comunica y sincrónica la atención directa al cliente con la gestión del inventario, la distribución y el servicio postventa genera valor añadido y mejora la experiencia del consumidor (Spillan et. al., 2018).

Las investigaciones sobre logística aplicada a ferreterías (Murillo, 2021; Cáceres, 2020; Pizarro, 2020) subrayan que la atención al cliente no se ve como una función aislada, sino como parte integral de las operaciones logísticas. Esto implica que los procesos logísticos estarán diseñados para apoyar la respuesta rápida y adecuada a las demandas de los clientes, que le facilita entregas a tiempo, manejo adecuado de devoluciones y disponibilidad de productos. La atención coordinada tiene un impacto directo en la fidelización y en la percepción de calidad del servicio, elementos básicos para mantener la competitividad.

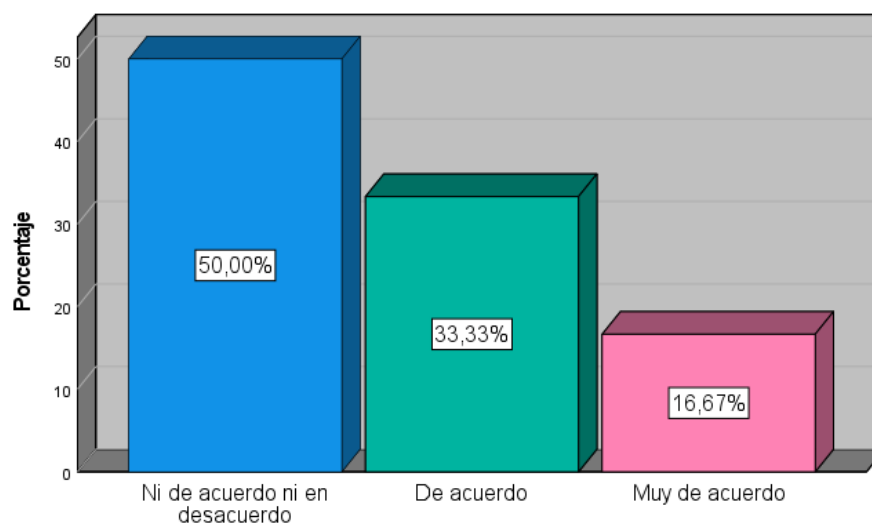
Los resultados sugieren que Ferretería Bolívar ha logrado avances importantes en la coordinación entre atención al cliente y logística, lo que es vital para la satisfacción y retención de clientes; sin embargo, para consolidar estos resultados, es necesario continuar el fortalecimiento la integración operativa y la comunicación, lo cual se vincula con las mejores prácticas académicas y sectores.

Pregunta 3: El servicio al cliente que su empresa brinda da una ventaja competitiva con respecto a su competencia

Tabla 18. Servicio al cliente brinda mayor ventaja competitiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	50,0	50,0	50,0
	De acuerdo	4	33,3	33,3	83,3
	Muy de acuerdo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 17. Servicio al cliente brinda mayor ventaja competitiva

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 18 correspondiente a la percepción de los colaboradores de Ferretería Bolívar sobre si el servicio al cliente que brinda la empresa constituye una ventaja competitiva frente a la competencia, muestran una distribución que evidencia que el 50% de los encuestados se mantiene neutral mientras que otro 50% (33,33% de acuerdo, 16,67% muy de acuerdo) se expresa positivamente.

Esta distribución indica que existe una conciencia relevante sobre el valor estratégico del servicio al cliente como elemento diferenciador en el mercado, aunque esta percepción no está plenamente consolidada entre todos los colaboradores. La literatura sobre gestión empresarial y marketing destaca que un servicio al cliente de alta calidad no solo mejora la satisfacción y fidelización, sino que representa una ventaja competitiva sostenible al generar relaciones de confianza y preferencia que son difíciles de replicar con los competidores (Kotler et. al., 2021; Según Zeithaml et. al., 2017).

En sectores como el ferretero, caracterizados por su alta competencia y diferenciación limitada en productos, el servicio al cliente es un factor clave para destacar en el mercado. Según Christopher (2016) la cadena de suministro enfocada en el cliente para garantizar la entrega oportuna, asesoría experta y soporte postventa como pilares esenciales que fortalecen la posición competitiva.

Adicionalmente, la calidad del servicio contribuye a optimizar costos mediante la reducción de devoluciones y reclamos que le aporta eficiencia operativa.

La neutralidad del 50% refleja la necesidad de reforzar la comunicación interna sobre la estrategia de valor centrada en el cliente y fortalecer las capacidades del personal para percibir y maximizar el impacto del servicio como ventaja competitiva; la formación, la cultura organizacional y la medición continua del desempeño del servicio son claves para consolidar esta ventaja.

Análisis de la Dimensión 3: Compromiso de servicio al cliente

Los resultados de la Dimensión 3 enfocada en el compromiso con el servicio al cliente dan cuenta de la importancia y percepciones del personal en torno al servicio como factor clave para la competitividad y la gestión operativa.

En la tabla 16, se observa que una mayoría significativa (83,3%) reconoce que el logro de mayores niveles de servicio al cliente se traduce en un mayor énfasis en el desarrollo y formación de los empleados dentro de la empresa. Este resultado es consistente con estudios actuales que señalan que la capacitación continua del personal como una estrategia indispensable para mejorar la calidad del servicio, que le incrementa competencias técnicas, habilidades comunicativas y compromiso laboral (Zeithaml et. al., 2020; Somosierra, 2024).

Para Ferretería Bolívar, donde la asesoría es vital debido a la diversidad y tecnicidad de los productos, esta inversión en capital humano es un pilar para asegurar la satisfacción y fidelización del cliente. La tabla 18 refleja que el 66,7% de los colaboradores están de acuerdo en que la atención al cliente se coordina exitosamente con otras actividades logísticas, lo cual destaca la integración operativa como un elemento clave para brindar un servicio eficiente.

Según Christopher (2016) la sincronización entre actividades logísticas y atención al cliente es fundamental para cumplir con las expectativas del mercado, optimizar las entregas y gestionar resoluciones ágilmente, elementos especialmente críticos

en el entorno de ferreterías donde la rapidez y precisión influyen en la preferencia del consumidor.

Finalmente, la tabla 18 muestra que el servicio al cliente brindado (50% positivo) representa una ventaja competitiva frente a los competidores, esto coincide con la teoría de Kotler et. al (2021) que destaca que en mercado con productos homogéneos como el ferretero, el servicio personalizado, la confianza y la calidad en la atención constituyen la principal fuente de diferenciación estratégica y sostenibilidad a largo plazo.

No obstante, la presencia de respuestas neutrales en estas tablas sugiere que Ferretería Bolívar tiene espacio para consolidar aún más su cultura de servicio, fomentar la comunicación interna sobre la importancia del cliente y fortalecer procesos formativos y de integración operativa. El desarrollo de sistemas de medición y retroalimentación continua contribuye a mantener altos estándares y adaptar el servicio a las dinámicas cambiantes del mercado.

Por lo tanto, la Dimensión 3 evidencia que Ferretería Bolívar valora el servicio al cliente como eje estratégico, respaldado por la formación continua, la coordinación eficaz y su implicación como ventaja competitiva, vinculándose con las mejores prácticas sectoriales en logística y gestión comercial.

Competitividad

Dimensión 1: Competitividad de la división

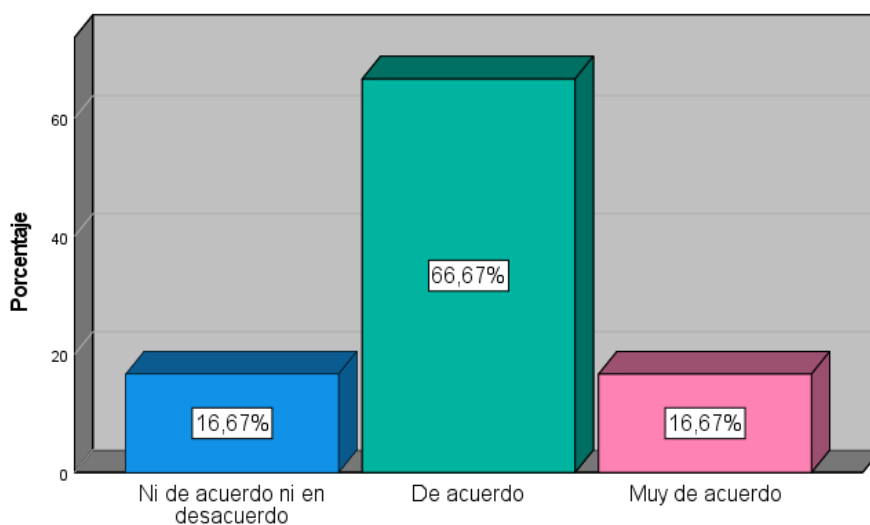
Pregunta 1: Su empresa responde con rapidez y eficacia a las necesidades cambiantes del cliente o proveedores en comparación con sus competidores

Tabla 19. Empresa responde con rapidez necesidades del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	8	66,7	66,7	83,4
	Muy de acuerdo	2	16,6	16,6	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 18. Empresa responde con rapidez necesidades del cliente



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 19 muestran la percepción sobre la capacidad de Ferretería Bolívar para responder con rapidez y eficacia a las necesidades cambiantes de clientes y proveedores en comparación con sus competidores. Se observa que un 83,4% de los encuestados (66,7% de acuerdo y 16,67% muy de acuerdo) considera que la empresa cumple adecuadamente con esta capacidad, mientras que un 16,7% mantiene una postura neutral.

Esta alta valoración indica un notable desempeño en la agilidad operativa y capacidad de adaptación, competencias clave para la competitividad en mercados dinámicos y altamente competitivos como el sector ferretero. Chopra y Meindl (2023) resalta que la rapidez y eficacia en la respuesta a cambios en la demanda o suministros son elementos fundamentales para mejorar la satisfacción del cliente, reducir costos y diferenciarse frente a competidores.

De acuerdo con Cantele et. al. (2023) la flexibilidad logística y la capacidad de ajuste rápido en la cadena de suministro constituyen ventajas competitivas sustanciales que permiten a las empresas adaptarse a la volatilidad del mercado y a las expectativas crecientes de los consumidores. Este enfoque está alineado con prácticas de gestión modernas que promueven la innovación, el uso de tecnologías de información y la colaboración cercana con proveedores y clientes para optimizar procesos y tiempos de respuesta.

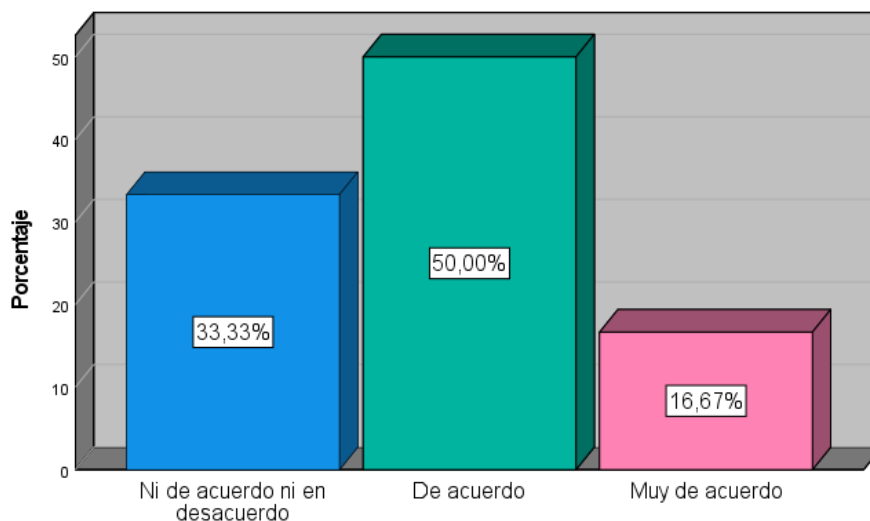
En el caso de Ferretería Bolívar, esta capacidad de respuesta rápida y eficiente se traduce en una mayor competitividad, fortalece la lealtad del cliente y mejora la posición frente a otros actores del mercado. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales sugiere la importancia de continuar el desarrollo de capacidades internas, se mejora comunicación y sistemas de información para consolidar esta ventaja competitiva.

Pregunta 2: Su empresa responde con rapidez y eficacia a las cambiantes estrategias de la competencia en comparación con sus competidores

Tabla 20. Empresa responde con rapidez a estrategias de competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	6	50,0	50,0	83,3
	Muy de acuerdo	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 19. Empresa responde con rapidez a estrategias de competencia

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la tabla 20 reflejan la percepción de los colaboradores participantes en la presente investigación, respecto a la capacidad de Ferretería Bolívar para responder con rapidez y eficacia a las estrategias cambiantes de la competencia en comparación con otros competidores. Se observa que un 66,7% (50% de acuerdo y 16,7% muy de acuerdo) consideran que la empresa tiene dicha capacidad, mientras que un 33,3% mantiene una posición neutral.

Esta capacidad de respuesta ágil y efectiva es un componente crítico de la ventaja competitiva en entorno empresariales dinámicos y altamente competitivos como el sector ferretero. Según Balza-Franco y Cardona-Arbelaez (2020) la gestión estratégica enfatiza que la adaptabilidad y la rapidez en reaccionar frente a movimientos del mercado y acciones de la competencia son esenciales para mantener la relevancia y la cuota de mercado. Esto implica procesos bien estructurados, uso de procesos tecnológicos adecuados, una cultura organizacional flexible y un enfoque proactivo en la vigilancia competitiva.

Cantele et. al. (2023) subraya que las empresas que logran integrar capacidades para ajustar sus estrategias y operaciones conforme a las dinámicas de la competencia suelen obtener mejores resultados en términos de innovación, satisfacción del cliente y crecimiento sostenido. Implementar sistemas que faciliten el monitoreo continuo de la competencia, junto con mecanismos internos que

permitan la toma rápida de decisiones, es importante para fortalecer esta habilidad.

En Ferretería Bolívar, esta capacidad de respuesta sugiere que la empresa cuenta con procesos y estructuras que le permiten hacer frente a las presiones competitivas; no obstante, el porcentaje neutral indica la oportunidad de mejorar la comunicación de estas capacidades y la participación de todo el personal en la agilidad estratégica.

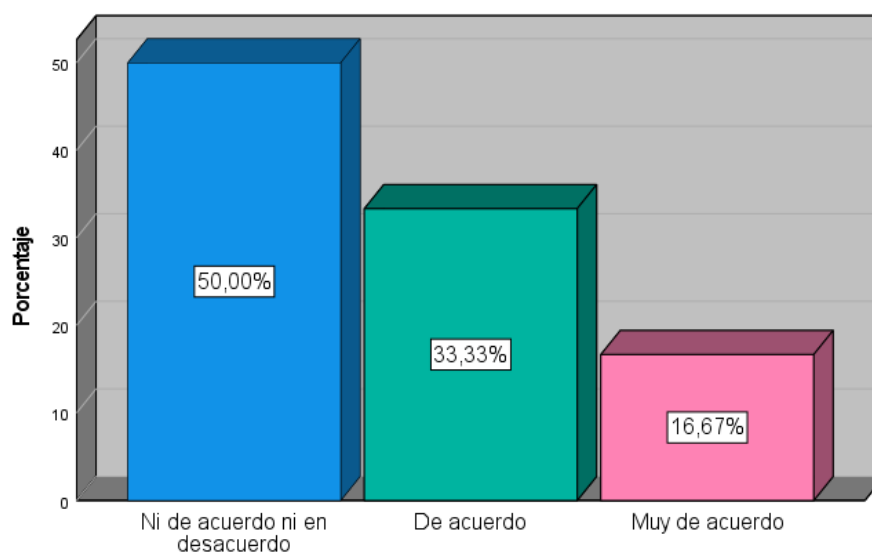
Pregunta 3: Su empresa comercializa nuevos productos con rapidez y eficacia en comparación con sus competidores

Tabla 21. Empresa comercializa nuevos productos con rapidez

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	50,0	50,0	50,0
De acuerdo	4	33,3	33,3	83,3
Muy de acuerdo	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 20. Empresa comercializa nuevos productos con rapidez



Fuente: elaboración propia

La tabla 21 refleja los resultados sobre la capacidad de Ferretería Bolívar para comercializar nuevos productos con rapidez y eficacia en comparación con sus competidores. Se observa que un 50% mantiene una postura neutral, mientras que

otro 50% (33,33% de acuerdo y 16,67% muy de acuerdo) considera positiva esta capacidad.

La rapidez y eficacia en la comercialización de nuevos productos es un factor crítico para la competitividad según Kotler et. al. (2021), especialmente en sectores dinámicos y con alta diversidad de oferta como el ferreterio; además, señala que la capacidad de innovación ágil y la rapidez en llevar productos al mercados permittien a las emrpesas captar oportuidades, responder a las demandas cambiantes del cliente y diferenciarse frete a la competencia.

Las empresas que optimizan sus procesos de desarrollo y lanzamiento de productos dice Cantele et. al. (2023) logran no solo una mayor satisfacción del cliente sino también un posicionamiento estratégico sólido debido a su adaptabilidad y respuesta oportuna a las tendencias del mercado.

Esta agilidad de comercialización implica una coordinación efectiva entre áreas de marketing, logística, ventas y abastecimiento, apoyada en tecnologías y sistemas de información modernos (Kotler, 2023). En Ferretería Bolívar, el reconocimiento parcial a esta capacidad indica avances en la gestión de la innovación y comercialización, a pesar de que la elevada neutralidad sugiere oportuidades para fortalecer la integración interdepartamental, agilizar procesos internos y mejorar la comunicaicón de los logros en esta área.

Análisis de la Dimensión 1: Competitividad de la Dimensión

El bloque de Competitividad de la Dimensión representado por las tablas 19, 20 y 21 da una visión integral sobre las capacidades de Ferretería Bolívar apara responder ágil y eficazmente a las demandas del mercado y la competencia, así como para innovar en la comercialización de productos.

La tabla 19 muestra que un 83,4% de los colaboradores percibe que la empresa responde con rapidez y eficacia a las necesidades cambiantes de clientes y proveedores en comparación con sus competidores. Esta alta valoración resalta la

agilidad operacional como una fortaleza clave, alineada con las teorías que sustentan la rapidez de respuesta como ventaja competitiva en entornos dinámicos (Chopra y Meindl, 2023). La capacidad de adaptarse rápidamente se vincula con la satisfacción del cliente y la optimización de recursos, aspectos fundamentales para el sector ferretero donde la demanda fluctúa de manera significativa.

En la tabla 20 se observa que el 66,7% de los encuestados afirman que Ferretería Bolívar responde con rapidez y eficacia a las estrategias cambiantes de la competencia, un indicador que refleja la capacidad estratégica y adaptativa de la empresa. La gestión estratégica de la competitividad enfatiza que las empresas observan y reaccionan proactivamente a los movimientos del mercado para preservar la relevancia (Cantele et. al., 2023); esto requiere no solo agilidad, sino también sistemas de inteligencia competitiva y una cultura organizacional flexible.

Finalmente, la tabla 21 evalúa la rapidez y eficacia con la que la empresa comercializa nuevos productos, en la que el 50% se muestra neutral y otro 50% positivamente. La introducción ágil de innovaciones es fundamental para mantener la competitividad en mercados saturados como el ferretero, se evidencia la necesidad de fortalecer procesos internos y coordinación interdepartamental (Kotler et. al., 2021). La innovación en el portafolio de productos también contribuye a atraer y retener clientes que refuerzan la posición competitiva de Ferretería Bolívar.

En conjunto, las respuestas obtenidas de la dimensión 1 correspondiente a Competitividad de la Dimensión sugieren que Ferretería Bolívar posee capacidades significativas de respuesta rápida tanto frente a las necesidades del cliente como a las estrategias competitivas. Sin embargo, la neutralidad respecto a la comercialización de nuevos productos ofrecen oportunidades para potenciar la innovación y agilizar su introducción en el mercado. Estas capacidades se nutren con inversión en sistemas de información, formación continua y cultura organizacional orientada a la adaptabilidad.

CONCLUSIONES

- Se analizaron los fundamentos teóricos de la gestión logística tales como aprovisionamiento, inventarios, almacenamientos, distribución y clientes, junto con indicadores clave de competitividad empresarial; autores como Christopher (2016) en *Logistics y Supply Chain Management* y Chopra & Meindl (2016) en *Supply Chain Management*, sustentan que una logística moderna no es un mero costo operativo, sino un motor estratégico de diferenciación competitiva, donde la disponibilidad inmediata, precisión en entregas y servicio ágil, general ventajas sostenibles imposibles de replicar por competidores en procesos tradicionales.
- Complementariamente, Ballou (2004) enfatiza en *Business Logistics Management* que la integración de flujos físicos e informativos eleva la cadena de suministro al nivel estratégico, que transforma la logística en fuente primaria de ventaja competitiva mediante la reducción de capital inmovilizado y satisfacción al cliente; principios directamente aplicables al contexto ferretero.
- El análisis de KPIs reveló niveles aceptables de eficiencia logística: con un 90.54% en entregas a tiempo; proveedores confiables (94,11% a tiempo; 95,88% cumplimiento); inventarios precisos 95,71% exactitud, 17,8 días de almacenamiento), procesos ágiles con ciclos de 2 días el despacho y con un 74,1% fidelización; con fortalezas en rotación alta y costos bajos. Sin embargo, con oportunidades para reducir fallos en entregas (4,35%) y exceso de stock, indican competitividad moderada-alta.

- Las percepciones positivas en encuestas: 66,7 – 83,3% de acuerdo en coordinación y respuesta competitiva, aunque neutralidades significativas hasta el 50% indican oportunidades en marketing de nuevos productos y consolidación estratégica.
- Se diseñó un modelo híbrido de gestión logística específicamente adaptado a las características operativas y comerciales de Ferretería Bolívar en Ambato, se integra técnicas consagradas como EOQ selectivo para 20 productos, ABC, rutas GPS para materiales pesados/voluminosos, digitalización accesible y control riguroso mediante 7 KPIs prioritario con monitoreo *baseline*.
- Este enfoque operativo se estructura en cuatro pilares fundamentales: optimización de inventarios (rotación ≥ 6 veces al año, exactitud $\geq 99\%$), agilidad en distribución (entregas a tiempo $\geq 95\%$ vía rutas GPS), retroalimentación inmediata del cliente (NPS post-entrega vía código QR impreso en guía de remisión o factura) y capacitación continua del personal clave, se asegura la alineación estratégica con las demandas del mercado ferretero local caracterizado por su alta competencia y exigencia en plazos de obra.

RECOMENDACIONES

- Dado que la literatura confirma que la logística es un motor estratégico de diferenciación, se recomienda implementar *EOQ* selectivo en los 20 productos ABC (tornillos, clavos, pinturas) que representan 80% de ventas de Ferretería Bolívar, Capacitar al equipo de compras en la fórmula *EOQ* durante 4 horas diarias en una semana, se utiliza la plantilla Excel ya desarrollada, para reducir costos de inventario 20-25%.
- Ante las fortalezas operativas 90,54% entregas a tiempo, pero oportunidades críticas del 4,35% fallos, exceso de *stock C*, se sugiere iniciar rutas GPS selectivo para materiales pesados tales como cemento, varillas que representa el 20% del volumen, pero saturan almacén. Coordinar con 3 proveedores clave llegadas de materiales entre 7 a 9am martes, jueves se transfiere directamente a sucursales u obras en < 6 horas, para obtener una proyección de más de 4,5 puntos en entregas a tiempo y 85% costos de almacenamiento en 60 días.
- Implementar el modelo logístico propuesto, establecer *baseline* con 5 KPIs críticos para entregas, rotación, NPS, exactitud, ciclo despacho en 4 horas, instalar *Google Sheets* avanzado con *dashboard* automático y capacitar a 3 usuarios clave como gerente, jefe de almacén y vendedor. Esta acción inmediata genera visibilidad total, mide progreso real y posicionará a Ferretería Bolívar como referente logístico en Ambato.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2017). *Canal de distribución*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Alcívar, D. (septiembre de 2023). *Razones para el uso de intermediarios en las exportaciones de la ciudad de Esmeraldas*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c369b915-56b9-44ca-964b-664f1e0f7cf0/content>
- Alvim, S., & Oliveira, O. (2020). Lean Supply Chain Management: a lean approach applied to distribution a literature review of the concepts, challenges and trends. *Journal of Lean Systems*, 5(1), 85-103.
- Antaurco, F. (2022). *Canal de distribución y comercialización de productos en una empresa de fabricación de maquinarias para la construcción*. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/2067>
- Arango, A. (12 de abril de 2024). *Gestión Logística. ¿Qué es y para qué sirve?* Obtenido de <https://logistiko.es/blog/gestion-logistica-que-es-y-para-que-sirve/>
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson.
- Balza-Franco, V., & Cardona-Arbelaez, D. (2020). La relación entre la logística, cadena de suministro y competitividad: una revisión de la literatura. *Revista Espacios*, 41(19), 1-18. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n19/a20v41n19p13.pdf>
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, B. (2013). *Supply Chain Logistics Management*. México: McGraw-Hill.

Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la Investigación Científica*. Quito: ESPE.

Cáceres, S. (2020). *La gestión logística y su relación con el desarrollo de las micro y pequeñas empresas ferreteras del Distrito de Callería, Región Ucayali, año 2019*. Obtenido de https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/11921/1/Tesis_gesti%C3%B3n_log%C3%ADstica_relaci%C3%B3n_desarrollo_micro_peque%C3%B1a_empresa_ferreteras_distrito_Caller%C3%ADa_Ucayali.pdf

Cajahuanca, F., Rojas, E., & Tito, K. (2024). *La gestión logística internacional y su relación con la competitividad en la empresa exportadora de truchas Piscifactoría de los Andes S. A., Huancayo, Junín, 2023*. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/15931/5/IV_FCE_315_TE_Cajahuanca_Rojas_Tito_2024.pdf.pdf

Calatayud, A., & Montes, L. (2021). *Logística en América Latina y El Caribe. Oportunidades, desafíos y líneas de acción*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <file:///C:/Users/Andrés/Downloads/Logistica-en-America-Latina-y-el-Caribe-Oportunidades-desafios-y-lineas-de-accion.pdf>

Calatayud, A., & Montes, L. (2021). *Logística. América Latina y el Caribe: Oportunidades, desafíos y líneas de acción*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- Drucker, P. (2010). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.
- Flores, J. (10 de Julio de 2024). *¿Qué es el marketing de canal y sus características?* Obtenido de <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/que-marketing-canal-caracteristicas/>
- Flórez, A., & Vallejo, I. (2024). El concepto de competitividad: Una revisión a la luz de la evolución histórica de los sistemas productivos. *Palermo Business Review*(29), 49-70.
- García, J., & Bermeo, J. (2018). *Logística Empresarial*. Machala: UTMACH.
- Gómez, H. (2024). *Actividad: Investigar un caso real de sistema de distribución tipo concentrador y radios (hub and spoke)*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/718075344/FINAL-Actividad-Gestion-de-Almacenes-y-Distribucion-fisica-HECTOR-GOMEZ-QUISPE>
- Guerrero, J., & Sancha, A. (2024). Competitividad empresarial: Una mirada teórica para la permanencia y crecimiento de las Mipymes. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales - Relacis*, 2(2), 55-69. Obtenido de <https://revistas.jjsanmarcos.org/index.php/relacis/article/view/66/229>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163-173. doi:10.26820/Recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education.

Hernández, G. (11 de febrero de 2022). *Importancia de la gestión logística*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-gesti%C3%B3n-log%C3%ADstica-gerardo-hern%C3%A1ndez-jim%C3%A9nez>

Hernández, K. (2023). *Tecnología Blockchain y sus aplicaciones potenciales en la gestión de la cadena de suministro en Guayaquil, Ecuador*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/25940/1/UPS-GT004569.pdf>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill Education.

Izquierdo, J., Jiménez, R., Castro, G., & Ramos, E. (2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 202-2022. Una revisión sistemática. *Avances*, 25(2). Obtenido de <http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/764/2091>

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Obtenido de <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Kotler, P., Keller, K., & Chernev, A. (2021). *Gestión de Marketing, edición global*. México: Pearson Prentice Hall.

Lam, M., & Martínez, T. (2023). *Gestión de la logística en la empresa*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/gestion-de-la-logistica-en-la-empresa.html>

Lerma González, H. (2012). *Metodología de la Investigación*. Colombia: ECOE Ediciones.

- Llumiguano, M., Gavilánez, V., & Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos Educación Política y Valores*, 8. doi:10.46377/dilemas.v8i.2723
- López Ibarra, A. (25 de diciembre de 2020). *Logística y gestión de inventarios para las ferreterías de la ciudad de Ambato*. Obtenido de Repositorio Uniandes: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11735/1/ACTFMCYA GT018-2020.pdf>
- López, A. (21 de febrero de 2024). *Retos del sector ferretero para este 2024*. Obtenido de <https://www.fierros.com.co/es/noticias/retos-del-sector-ferretero-para-este-2024>
- López-Rodán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación social Cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Macías, J., Moreira, K., Moreira, Á., Cuadros, C., Mendoza, J., Intriago, M., . . . Hidrovo, P. (2025). *Gestión logística para emprendedores*. Manta-Ecuador: Cuerpo de Voces.
- Maldonado, J. (2019). *Habilidades gerenciales: visión globalizada del proceso administrativo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Manrique, M., Teves, J., Taco, A., & Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/html/>
- Marker, A. (marzo de 2023). *Administración de la cadena de suministro integrada: integración horizontal y vertical*. Obtenido de <https://es.smartsheet.com/integrated-supply-chain-management-vertical-and-horizontal>

- Martins, J. (16 de agosto de 2024). *¿Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo*. Obtenido de ASANA: <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>
- McGinnis, M., Kohn, J., & Spilla, J. (2010). Un estudio longitudinal de la estrategia logística: 1990-2008. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 2017-237. doi:<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00136.x>
- Mecalux, E. (29 de Marzo de 2023). *Procesos logísticos: claves para una cadena de suministro optimizada*. Obtenido de <https://www.mecalux.es/blog/procesos-logisticos#:~:text=Estos%20son%20los%20cinco%20procesos,y%20entrega%20de%20la%20mercanc%C3%ADa>.
- Medeiros, V., Goncalves, L., & Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 128, 7-27. doi:10.18356/9c2a7060-es
- Minning, L. (22 de Julio de 2022). *Qué es marketing de canal?* Obtenido de <https://www.activecampaign.com/es/blog/channel-marketing>
- Mora, L. (2008). *Indicadores de Gestión Logística*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Moreno-Ponce, M., Hoguín-Cobos, J., & Guerrero-Guerrero, I. (2022). Calidad del servicio y satisfacción al cliente en el sector ferretero, ciudad de Puerto López. *Dominio de la Ciencia*, 8(3), 2345-2366. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i3>
- Mujica, A. (10 de Marzo de 2023). *Guía sobre la importancia de la gestión logística*. Obtenido de <https://driv.in/blog/importancia-logistica>

Murillo, K. (2021). *La gestión logística y la competitividad en las empresas ferreteras de la provincia de Tungurahua*. Obtenido de Repositorio digital UTA: <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c34d09b5-babe-4b7f-91b4-fcd63f1e9ce4/content>

Narváez, D., & Rosero, A. (2024). *La gestión logística y la cadena de suministro de la Ferretería Ferri Ger*. Obtenido de <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/2200/1/132-%20NARVAEZ%20DAYRA-ROSERO%20ANDY.pdf>

Orellana, D., Erazo, J., Narváez, C., & Matovelle, M. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. *Visionario Digital*, 3(2.2), 238-260. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>

Ortega, K. (2025). *¿Cuáles son los objetivos de la logística?* Obtenido de <https://worldcampus.saintleo.edu/blog/cuales-son-los-principales-objetivos-de-la-logistica>

Parrales, N. (14 de diciembre de 2024). *Gestión de la demanda y logística de ventas en ferreterías de la ciudad de Montecristi*. Obtenido de Repositorio UNESUM: <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7605/1/Sanchez%20Quijije%20Karol%20Jamilet.pdf>

Peña-Orozco, D., Urueña-Villamil, J., & González-Valencia, L. (2016). Diseño de una red logística para una comercializadora ferretera en el centro del Balle del Cauca. *Entramado*, 12(1), 304-330. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265447025019.pdf>

- Pizarro, E., & Silva, M. (2020). *La gestión logística y el desarrollo estratégico del sector ferretero piurano en el año 2019*. Obtenido de https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12759/6977/REP_ADMI_ESTHEYSSY.PIZARRO_MAR%c3%8dA.SILVA_GESTI%c3%93N.LOG%c3%8dSTICA.DESARROLLO.ESTRAT%c3%89GICO.SECTOR.FERRETERO.PIURANO.2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Red Argentina S. A.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria S. A. de C. V.
- Quiñonez, J., & Escobar, J. (2025). Análisis del proceso de compra y su incidencia en el proceso de abastecimiento de la ferretería "El constructor". *Revista Científica Multidisciplinar Generando*, 4(2), 86-110. doi:<https://doi.org/10.60100/rcmg.v4i2.122>
- Quiroz-Flores, J., Campos-Sonco, J., & Saavedra-Velasco, V. (2022). Incremento del nivel de servicio de un clúster ferretero a través de la aplicación de metodologías mixtas. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*(47), 5-22. Obtenido de <https://scielo.pt/pdf/rist/n47/1646-9895-rist-47-5.pdf>
- Ramal, E., Vigil, M., & Quispe, O. (2023). Gestión logística y adquisición de bienes y servicios en una Escuela de Postgrado. *Podium*, 67-80. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1080/786>
- Reyes, R. (2019). *Cadena de suministro del área logística de la Ferretería FERRENORTE, periodo de Marzo a Octubre del 2019*. Obtenido de Universidad Privada del Norte: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23587/Russman%20Reyes%20Reyes.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Ribas, J. (2018). *Diagnóstico logístico corporativo*. Obtenido de <http://t21.com.mx/opinion/columna-invitada/2018/04/23/diagnostico-logisticocorporativo>
- Romero, C., Mendoza, C., & Mejía, L. (2018). Logística en los canales de distribución de marketing en las empresas de artesanías wayuu. *Revista Espacios*, 1-11. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p02.pdf>
- Romero-Suárez., Pertuz, V., & Orozco-Acosta, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información Tecnológica*, 31(5), 21-32. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Ruiz-López, S. (2024). Estrategias de Gestión de la Cadena de Suministro en un Mundo Globalizado. *Zambos Revista Científica*, 3(2), 97-119. doi:<https://orcid.org/0000-0002-8211-3556>
- Samaniego, G. (30 de julio de 2024). *Definiciones de población, muestra y muestreo*. Obtenido de <https://miasesordetesis.com/definiciones-poblacion-muestra-y-muestreo/>
- Sánchez, Y., Pérez, Y., Sangroni, N., Cruz, C., & Medina, Y. (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 42(1), 169-184. Obtenido de http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362021000100169
- Schmid, M. (2019). Procesos de negocios de la cadena de suministro en las empresas de fluidos de perforación. *Ñeque. Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales*, 2(2), 31-47. doi:<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v2i2.9>

- Somosierra, R. (2024). *Cómo capacitar al personal de tu ferretería*. Obtenido de <https://pulpos.com/blog/capacitar-personal-ferreteria/>
- Spillan, J., Mintu-Wimsatt, A., & Kara, A. (2018). El papel de la estrategia logística, la coordinación y el compromiso con el servicio al cliente en la competitividad de las empresas manufactureras chinas. *Revista Asia Pacífico de Marketing y Logística*, 30(5), 1365-1378. doi:<https://doi.org/10.1108/APJML-09-2017-0224>
- SRI. (2022). *Servicio de Rentas Internas, Ecuador*. Obtenido de Reportes Sectoriales ferretería Tungurahua: <https://www.sri.gob.ec/estadisticas-generales-de-recaudacion-sri>
- Stewart, L. (2025). *Método de muestreo por conveniencia en la investigación*. Obtenido de Atlas, ti: <https://atlasti.com/es/research-hub/muestreo-de-conveniencia>
- Tenorio, E., & Tenorio, K. (2022). *Propuesta de aplicación de la metodología Justo a Tiempo para reducir el tiempo de almacenamiento en los tanques de materia prima y producto terminado de la empresa OLIOJOYA S. A.* Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23999/1/UPS-GT004143.pdf>
- Tirado, I. (2020). *Evolución de los costos logísticos del sector agropecuario en Colombia, periodo 2012-2018*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/632/Costos%20Logisticos.pdf?sequence=1>
- Tirado, L., & Abril, J. (2020). Calidad y productividad: Un análisis al método "5S" en la rentabilidad para empresas del sector avícola de la provincia de Tungurahua. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 8(2), 15-31. doi:<https://doi.org/10.34070/rif.v8i2.222>

- Vargas-Pilla, A., Romero-Fernández, A., & Suarez-Torres, C. (2022). Modelo de gestión logística para pequeñas empresas agrícolas. *CIENCIAMATRIA*, VIII(15). doi:10.35381/cm.v8i15.820
- Vásquez. (2023). *Dimensiones de la logística en las PYMES: Almacenes de Ferreterías, eléctrico y metal mecánica BIBLIÁN-Ecuador*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Cuenca: <https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/dcb3a6d2-a56b-4b28-9dd9-e6271d7a277a/content>
- Yajaira., C., Mendoza, N., López, Y., Mori, R., & Alvarado, J. (2021). La Competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-557.pdf
- Zapateiro, O. (2020). Medidas de desempeño logístico: Una revisión. *Revista Científica Anfibios*, 3(2), 76-82. doi:<https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n2.75>
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2017). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. México: McGraw Hill Education.
- Zelada, E. (2022). Gestión logística y atención al cliente en una empresa industrial del rubro alimentos, Lima 2021. *Economía & Negocios*, 4(2), 57-79. doi:<https://www.doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1338>

ANEXOS



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario de Gestión Logística para la competitividad aplicado a profesionales del área administrativa y logística de Ferretería Bolívar

A longitudinal Study of Logistics Strategy: 1990-2008"

Información

1. Género

Masculino ()

Femenino ()

2. Área al que pertenece dentro de su empresa

Administrativa ()

Comercial ()

Logística/Bodega ()

3. Tiempo de trabajo en esa área

Menos de 2 años ()

De 2 a 6 años ()

Más de 6 años ()

Gestión logística

Dimensión 1 Estrategia Logística

1. En su empresa, la gestión hace énfasis en lograr la máxima eficiencia de compras y distribución.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

2. El objetivo principal de la logística en su empresa es tomar el control de las actividades que dan lugar a costes de compra y distribución.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

3. En su empresa la logística facilita la aplicación de los conceptos de costes de inventario y adquisición de materiales justo a tiempo.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

1.2 Mercado

1. En su empresa la gestión hace énfasis en el logro de la distribución física coordinada a los clientes atendidos por varias unidades de negocio.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

2. El objetivo principal de la logística es reducir la complejidad que enfrentan sus clientes al hacer negocios con ustedes.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

3. En su empresa, la logística facilita la coordinación de varias unidades de negocio con el fin de proporcionar un servicio competitivo al cliente.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

1.3 Información

1. En su empresa se hace énfasis en la gestión de la coordinación y el control de los miembros del canal (distribuidores, minoristas).

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

2. El objetivo principal de la logística en su empresa es la gestión de los flujos de información y los niveles de inventario en todo el canal de distribución.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

3. En su empresa la logística facilita la gestión de los flujos de información entre los miembros del canal (distribuidores, minoristas).

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

Dimensión 2: Efectividad coordinación de la logística

1. La necesidad de una coordinación más estrecha con los proveedores, vendedores y otros miembros del canal ha fomentado mejores relaciones de trabajo entre áreas dentro de su empresa.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

2. En su empresa, la planificación logística está bien coordinada con el proceso general de planificación estratégica.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

3. En su área, las actividades logísticas de la empresa se coordinan eficazmente con los clientes, proveedores y otros miembros del canal.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

Dimensión 3: Compromiso de servicio al cliente

1. El logro de mayores niveles de servicio al cliente se ha traducido en un mayor énfasis en el desarrollo y formación de los empleados.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

2. La atención al cliente en su empresa se coordina eficazmente con otras actividades logísticas.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

3. El servicio al cliente que su empresa brinda le da una ventaja competitiva con respecto a su competencia.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

Competitividad

Dimensión 1: Competitividad de la división

1. Su empresa responde con rapidez y eficacia a las necesidades cambiantes de clientes o proveedores en comparación con sus competidores.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

2. Su empresa responde con rapidez y eficacia a las cambiantes estrategias de la competencia en comparación con sus competidores.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

3. Su empresa comercializa nuevos productos con rapidez y eficacia en comparación con sus competidores.

Muy de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Muy en desacuerdo ()

Gracias su colaboración