

## Diagnóstico del proceso logístico comercial en tiendas de sol y playa: Tiendas Caracol Guardalavaca

*Diagnosis of the commercial logistics process in sun and beach stores: Caracol Guardalavaca Stores*

- <sup>1</sup> Yasmani Gutiérrez Palacios  <https://orcid.org/0000-0003-4156-3216>  
Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.  
[yasmanigutierrezpalacios9@gmail.com](mailto:yasmanigutierrezpalacios9@gmail.com)
- <sup>2</sup> Adriana María Quevedo González  <https://orcid.org/0000-0002-1947-8843>  
Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.  
[adrig61538@gmail.com](mailto:adrig61538@gmail.com)
- <sup>3</sup> Miguel Ángel González Infante  <https://orcid.org/0000-0002-6317-9234>  
Licenciado en Turismo, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.  
[gonzalezinfantemiguel@gmail.com](mailto:gonzalezinfantemiguel@gmail.com)
- <sup>4</sup> Félix Díaz Pompa  <https://orcid.org/0000-0002-2666-1849>  
Doctor en Ciencias, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.  
[yasmanigutierrezpalacios9@gmail.com](mailto:yasmanigutierrezpalacios9@gmail.com)



### Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 11/09/2022

Revisado: 26/10/2022

Aceptado: 23/11/2022

Publicado: 05/01/2023

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v7i1.2430>

**Cítese:** Gutiérrez Palacios, Y., Quevedo González, A. M., González Infante, M. Ángel, & Díaz Pompa, F. (2023). Diagnóstico del proceso logístico comercial en tiendas de sol y playa: Tiendas Caracol Guardalavaca. *Visionario Digital*, 7(1), 61-84. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v7i1.2430>



*VISIONARIO DIGITAL*, es una revista científica trimestral, que se publicará en soporte electrónico tiene como misión contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://visionariodigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) [www.celibro.org.ec](http://www.celibro.org.ec)



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Palabras****claves:**

diagnóstico,  
sistema  
logístico,  
comercio  
minorista,  
turismo

**Keywords:**

diagnosis,  
logistics  
system, retail  
trade, tourism.

**Resumen**

**Introducción:** En relación con la creciente digitalización y las expectativas de los clientes, la logística de la venta al por menor en el sector turístico ha adquirido un papel muy importante y significativo ahora y en el futuro. Esto significa que, sin una buena estrategia y un concepto bien pensado, no hay una logística comercial que funcione correctamente para la industria o el comercio. **Objetivo:** diagnosticar el proceso logístico comercial en la entidad minorista “Las Arenas” en el destino turístico Guardalavaca. **Metodología:** Se utilizaron métodos y técnicas entre los que se incluyen: el análisis y la síntesis, inducción-deducción, encuestas, observación directa y la aplicación de un procedimiento donde se realizó un diagnóstico interno y externo. El procedimiento propuesto por Ferrer & Castellano (2014), parte en primer lugar de la evaluación periódica del sistema logístico, en la cual se determina si existen dificultades en la gestión de este, si no existen problemas se continúa con la evaluación periódica, en caso contrario, se pasa a la realización del diagnóstico de cada uno de los elementos del sistema logístico. **Resultados:** El análisis realizado en la entidad minorista “Las Arenas” demostró que el proceso logístico aún presenta deficiencias, no solo en esta entidad sino en todo el sistema logístico nacional. Esto queda reflejado con el uso del procedimiento utilizado por Ferrer & Castellano (2014), el cual, aunque ya pasaron muchos años, es objeto de estudio para el diagnóstico de los procesos logísticos en diferentes instalaciones. **Conclusión:** Se concluye que el artículo científico demostró que el procedimiento utilizado logro diagnosticar el proceso logístico comercial en esta entidad minorista. La aplicación de las acciones propuestas le permitirá a la tienda perfeccionar la gestión logística de su sistema.

**Abstract**

**Introduction:** In connection with the increasing digitization and customer expectations, retail organization in the tourism sector has acquired a particularly important and significant role now and in the future. This means that without a good strategy and a well-thought-out concept, there is no properly functioning trade logistics for industry or trade. **Objective:** to diagnose the commercial coordination process in the retail entity “Las Arenas” in the tourist destination Guardalavaca. **Methodology:** Methods and techniques

were used, including analysis and synthesis, induction-deduction, surveys, direct observation, and the application of a procedure where an internal and external diagnosis was made. The procedure proposed by Ferrer & Castellano (2014), starts in the first place from the periodic evaluation of the logistics system, in which it is determined if there are difficulties in its management, if there are no problems, the periodic evaluation continues, otherwise, passes to carry out the diagnosis of each of the elements of the logistics system. **Results:** The analysis conducted in the retail entity ``Las Arenas`` showed that the coordination process still has deficiencies, not only in this entity but in the entire national coordination system. This is reflected with the use of the procedure used by Ferrer & Castellano (2014), which, although many years have passed, is the object of study for the diagnosis of coordination processes in different facilities. **Conclusion:** It is concluded that the scientific article showed that the procedure used was able to diagnose the commercial coordination process in this retail entity. The application of the proposed actions will allow the store to improve the management of its coordination system.

## Introducción

El comercio es quizás una de las actividades más antiguas en la historia de la humanidad. Diversas formas de comercio han existido desde la prehistoria. Esta actividad sin duda ha jugado y juega un rol esencial en el desarrollo de las sociedades humanas. A través del comercio distintos actores pueden obtener los recursos necesarios para satisfacer las más diversas necesidades, ya sean estas de supervivencia o simplemente para complacer deseos o trivialidades (Salas & Arguello, 2021).

Como se indica anteriormente, la satisfacción de las necesidades más diversas viene acompañado de la prestación de un servicio de excelencia, dado por la correcta gestión de sus procesos. La gestión empresarial se basa en la satisfacción del cliente donde la logística desempeña un papel protagónico, al integrarla como una cadena desde los proveedores hasta los clientes y viéndola como todo un sistema que debe funcionar armónicamente (Alemán de la Torre et al., 2019).

En la esfera del desarrollo humano la organización de acciones busca por razón simple optimizar recursos tanto de naturaleza material como intelectual. En ese afán por organizar o sistematizar recursos e información, ya existía de forma ligada a ésta, la logística, encargada de la organización, arreglo y utilización de insumos o herramientas

que se emplean con base en el ordenamiento, mejora y distribución de determinados procesos (Sánchez, 2021).

### *Logística en las empresas*

Paz & Pérez (2021), afirman que la logística comercial implica la ejecución, planificación y control de todas las actividades relacionadas con la adquisición, almacenamiento y transferencia de materiales (desde las materias primas requeridas en la primera etapa del proceso productivo hasta los productos terminados entregados al cliente final).

Del mismo modo, alude que, en conjunto, estas actividades lograrán la satisfacción y fidelización del cliente, y todas ellas reducirán los costos, que es uno de los factores en los que las empresas deben enfocarse en la logística; sin embargo, existen otros factores que inciden en el desarrollo de la logística, entre las que se encuentra el aumento de las líneas de producción y optimización del uso del almacén (Paz & Pérez, 2021).

Según Sánchez (2021), la logística de las empresas tiene que estar vinculada de una forma u otra con la administración de la Cadena de Suministros (SC), la cual abarca todas las actividades relacionadas con el torrente de transformación de bienes, desde la recolección y búsqueda de materias primas (sustracción) hasta el uso final por parte del cliente, así como los flujos de información relacionados.

Para poder desarrollar el proceso logístico de forma correcta este debe de ir acompañado de la cadena de suministro, varios autores como Manrique et al. (2019), han afirmado lo siguiente:

Está formada por todas aquellas partes involucradas, de manera directa o indirecta, en la satisfacción de las necesidades y expectativas de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes.

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

Como se expresó anteriormente, la logística está muy ligada a la cadena de suministros, la misma se expresa como “un conjunto de actividades funcionales que incluye redes de instalaciones, vehículos y sistemas de información logísticos que permiten conectar proveedores, fabricantes y distribuidores, con el fin de que se transformen en productos

terminados que intenten satisfacer las necesidades de los clientes” (Espinal & Montoya, 2009).

Cuando las organizaciones manejan una excelente logística en la cadena de suministros aumenta el valor de la organización ya que estas iniciativas dan impacto directo en el incremento de ingresos mediante el nivel de calidad en el servicio y la minimización de los costes en cuanto a la inexistencia de roturas de stock y las devoluciones (Gómez et al., 2019; Almeida & Jiménez, 2021).

De acuerdo con los autores Rocano et al. (2019), en el sistema logístico la alta gerencia, así como el personal encargado busca controlar las acciones inherentes a los procedimientos de logística como son los de transporte, almacenamiento, inventario, el manejo del material y el procesamiento del pedido, para llevar un adecuado control mediante auditorías en los factores que están relacionados a la cadena de suministros.

En correspondencia con lo anterior es muy notable cuando se maneja la cadena de suministros con la logística apropiada pues como resultado se reducen los activos circulantes debido a que la consecución de los niveles de inventarios es menor y el tiempo de cobro a los clientes también suele ser inferior, por otra parte, la reducción de activos fijos mejora la optimización de la red logística (Gómez et al, 2019).

Por otra parte, Aparicio (2013) definió la logística comercial como: “aquella actividad empresarial que tiene como finalidad la prevención, organización y control del flujo de materiales y de información, desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final” (p.12), aunque la anterior definición es válida, puede tener las siguientes precisiones:

- Solo tiene el movimiento de materiales
- No contempla conceptos como localización de las plantas, los niveles de inventario o los indicadores de gestión.
- No incluye la logística inversa, es decir que no tiene en cuenta la devolución de productos por ser perecederos, o presentar desperfectos, ni los residuos que pueda generar (Aparicio, 2013).

En cuanto a los tipos de logísticas Villarreal et al. (2022), coinciden en los siguientes:

- Logística de aprovisionamiento: Su propósito es garantizar contar con el suministro de materias primas, mercancías y cualquier otro insumo que sea necesario para llevar a cabo los procesos de producción.
- Logística de distribución: Es aquella que garantiza que los productos lleguen a su destino final: los clientes.

- Logística de producción: son todos aquellos procesos que garantizan la transformación eficaz de la materia prima en productos y servicios para ser entregados.
- Logística inversa: Es la que se aplica para recobrar y retornar aquellos excesos en las existencias, que necesita ser destruida, reciclada o reparada.
- Logística integrada: Esta logística tiene como propósito el traslado, resguardo y gestión de materias primas y mercancías, desde el punto de abastecimiento o producción hasta llegar al cliente (Villarreal et al., 2022).

De igual manera, los autores antes referenciados mencionan los actores principales que forman parte de los procesos logísticos:

- Proveedores: Son aquellas organizaciones que se dedican a comercializar materiales, insumos, suministros y demás recursos considerados esenciales para la realización de las actividades económicas.
- Empresa: Es el ente principal responsable de coordinar y organizar todos los procesos productivos, comercializadores y distribuidores que se efectúan dentro de la misma.
- Clientes: Son aquellos individuos que requieren o emplean los recursos que ofrece la empresa a cambio de una retribución económica.

Para evaluar los procesos logísticos, se tiene en consideración, los criterios expuestos por Paz & Pérez (2021), a saber:

1.Compras: Este proceso forma parte de la fase de adquisiciones, en la que se determinan los materiales necesarios para fabricar y vender bienes, comprar productos terminados para la venta o prestar servicios, determinar quiénes se convertirán en los proveedores (según precio, tiempo de entrega, margen y forma de pago).

Sus indicadores son:

- Planificación de adquisiciones
- Selección de proveedores
- Control de compras

2.Servicio al cliente: Se puede decir que el servicio al cliente es una herramienta de marketing de alta relevancia, porque los clientes bien atendidos están satisfechos y los usuarios leales volverán a comprar en el futuro.

Actividades:

- Adquisición de la orden de compra: Es el tiempo en el que tarda el pedido que solicita el cliente y la efectividad de la empresa en atenderlo.

- Entrega de mercadería: Es la facilidad de entrega de los productos solicitados por el cliente, en el tiempo pactado y la calidad de los productos.
- Manejo de reclamos: Hacen referencia a los reclamos que emite el cliente.

3.Gestión de existencias: Son estrategias y métodos que hacen que los activos sean rentables y productivos.

Actividades:

- -Custodia de inventarios: Son los procesos que se realizan para consolidar datos vinculados a los inventarios, donde interviene la toma de inventarios, auditoría de existencias, conteos.
- -Análisis de inventarios: Son los cálculos que se realizan para definir si las existencias que se determinaron previamente son las que deberían estar en la planta.

4.Almacenamiento: Este proceso consiste en la custodia de la mercadería, debe implementarse un proceso de control y custodia de inventario.

Actividades:

- Mercadería resguardada: Consiste en cuidar la mercadería y evitar deterioro, robos e incendios, asimismo permitir que un encargado acceda a estos productos.
- Movimiento de la mercadería: Está referida a la acción mediante la cual se distribuye la mercadería de forma ordenada, permitiendo la entrada y salida de estas.
- Despacho: Elaborar las órdenes de compra de las salidas de los productos.

5.Transporte: Es el medio de traslado de mercancías de un punto a otro.

Actividades:

- Unidades de transporte: son las unidades que posee la organización para el traslado de la mercadería, pueden ser propios o alquilados.
- Tiempo de traslado: Comprende la duración que tarda el medio de transporte empleado por la empresa en realizar la entrega de la mercadería al cliente (Paz & Pérez, 2021).

Visto de otra manera, la logística es la parte de la cadena de suministros que planea, pone en práctica y chequea el flujo de efectivo, el almacenamiento de artículos y servicios, además de la información relacionada desde un punto de comienzo hasta un punto de destino con el único objetivo de satisfacer al cliente final. Por esta razón Ramírez (2015), expresó que ``la logística se convierte en uno de los factores más importantes de la

competitividad, ya que puede decidir el éxito o el fracaso de la comercialización de un producto''.

La logística representa un punto esencial para lograr la satisfacción de los clientes pues mediante esta, las organizaciones se encaminan a perfeccionar cada uno de los procesos que involucran el resultado del producto final o servicio, garantizando, desde la obtención de la materia prima hasta su distribución (Villarreal et al., 2022).

Se puede definir entonces, a la logística comercial, como el proceso que comienza desde la recolección y búsqueda de materias primas, su posterior transformación y va hasta la fabricación de un producto en particular, transportado y entregado al cliente o al consumidor final.

De allí a que deba existir coordinación en todos los procesos desde que se compra la materia prima hasta el momento en que se obtiene el producto terminado para ser distribuido a los clientes, garantizando que los productos sean entregados con calidad y en el tiempo y lugar establecido (Villarreal et al., 2022).

En correspondencia con la anterior es válido mencionar que muchos han sido los autores que han desarrollado el tema de logística comercial tales como: Alonso & Felipe (2014), Cabeza (2001), Gómez et al. (2019), Mancheno et al. (2018), Rebollo (1995) y Rojas & Calderón (2009), los cuales resaltan la importancia de la logística dentro del turismo y coinciden en que los nuevos mercados emisores son cada vez más competitivos, donde el valor añadido cobra singular fuerza a través de la experiencia única, cuestión está que ha obligado a la actividad turística a ofrecer un servicio superior, no solamente en términos de calidad, sino también de creatividad y donde se le impone dejar de ser una economía de servicios para convertirse en una economía de experiencias.

Si se habla de experiencias es necesario hablar del turismo de compras, una nueva modalidad turística que sin dudas ha revolucionado la industria del turismo, las compras de los turistas son una actividad de esparcimiento caracterizadas por el ambiente, la emoción, el placer y la oportunidad de interactuar con los vendedores locales; por tanto como aboga Cerdeño (2019), aunque las compras funcionan como una actividad de ocio, también suponen una oportunidad importante para exponerse a la cultura del anfitrión y ampliar la información sobre el destino turístico.

Ahora bien, se ha hablado de la logística comercial en su forma global, pero este artículo pretende centrarse específicamente en el proceso logístico de los comercios minoristas dentro del sector turístico. Por ello se define comercio minorista o detallista como el intermediario que vende al consumidor final, también es la actividad de compraventa de mercancías cuyo comprador es el cliente final de la mercancía, es decir, quien la usa o consume.



El grado de desarrollo de la logística de un país incide directamente en el desempeño exitoso de los sectores económico-sociales, ya que los procesos logísticos articulan los encadenamientos en la economía nacional e internacional. En Cuba, los diferentes sectores económicos, productivos, comerciales y sociales se ven frenados por deficiencias logísticas en la operación de sus procesos, lo cual es avalado con estudios de caso en diversas publicaciones científicas como la de los autores Acevedo et al. (2010), realizadas en empresas cubanas, que evalúan de regular a la logística y esto es temática frecuente desde la prensa nacional (Acevedo et al., 2019).

En relación con lo antes expuesto se puede afirmar que la Cadena Caracol Holguín busca hoy que sus establecimientos comerciales sean del agrado de los consumidores a la vez que eleven su rentabilidad. Esta empresa extra-hotelera comercial se especializa en la comercialización minorista de mercancías a través de una red de tiendas, posicionada fundamentalmente en los principales polos y zonas de alta significación para el turismo.

El módulo chileno extra hotelero las “3D”, perteneciente al complejo turístico de Guardalavaca cuenta con tres puntos de venta. Estas tiendas cuentan actualmente para el logro de su misión y dar cumplimiento al sistema de trabajo aprobado para la prestación del servicio con 12 trabajadores incluyendo un jefe de brigada y además se encuentran clasificadas de acuerdo con la nomenclatura aprobada en: tiendas mixtas, tienda turística y tiendas especializadas (González, 2011).

Estos puntos de ventas tienen como mercado meta principal a los clientes internacionales que llegan al polo turístico de Guardalavaca. Se diferencian por su cartera de productos, pues cada una se especializa en la venta de productos auténticos cubanos, por ejemplo: “Costa Playa” (confecciones y calzado), “Sol y Mar” (fotografía, accesorios electrónicos) y “Las Arenas” (ron, tabacos, cigarrillos y alimentos) (González, 2011).

Este trabajo se desarrolla en la entidad minorista “Las Arenas”, donde la oferta va dirigida a satisfacer las necesidades del turismo o de la población en general. El surtido de mercancías proviene en la mayoría de los casos de las importaciones y también de la producción nacional. Tiene una imagen y decoración en correspondencia con el producto que venden. Además, cuenta con un POS para tarjetas de crédito tanto nacional como internacional, ya sea Visa, MasterCard o moneda libremente convertible (MLC).

La posición de este punto de venta es bastante buena, pues los clientes que se hospedan, o no en el hotel, tienen acceso al establecimiento. Por otra parte, al estar subordinada directamente a la Sucursal, no cuenta con una misión y visión, ya que se rige por la de la empresa, además tributa a los elementos de la planeación estratégica de la misma, pues no está constituida como un organismo independiente y, por tanto, no tiene autonomía financiera ni poder de negociación con los proveedores.

De igual manera en los últimos dos años han existido problemas que, en cierta medida, influyen en estos factores. Entre estas dificultades se encuentran: inestabilidad en el abastecimiento de mercancías por los proveedores, insuficiente conocimiento de los trabajadores en cuanto a técnicas, método y herramientas logísticas, insuficiente gestión de proveedores, la tienda, a diferencia de la competencia, posee una baja capacidad de reaprovisionamiento, además posee un exceso de inventarios y una insuficiente satisfacción de los clientes internos y externos.

De manera general el proceso logístico de estas Tiendas 3D para satisfacer las necesidades cada vez más crecientes de sus clientes debe desarrollar condiciones que favorezcan su desempeño de acuerdo con las exigencias del mercado. Lo anterior posibilita concretar como objetivo general: Diagnosticar el proceso logístico comercial en la entidad minorista “Las Arenas” en playa Guardalavaca para perfeccionar la gestión de su sistema logístico.

### Metodología

Para realizar el diagnóstico del proceso logístico comercial en la entidad minorista “Las Arenas”, en playa Guardalavaca, se hace necesaria la aplicación del procedimiento propuesto por Ferrer & Castellano (2014), al cual se le realizaron un grupo de modificaciones a conveniencia del objetivo deseado con la presente investigación.

Para el estudio se recolectó toda la información conforme a su estructura, composición laboral, misión, visión y objeto social. El desarrollo del proceso investigativo buscó indagar acerca del estado de la logística comercial en una tienda minorista, en el presente escrito se resalta la entidad minorista “Las Arenas” de la cadena Caracol en el destino turístico Guardalavaca.

Para ello se utilizó el Método ABC o análisis de Pareto, también una encuesta de satisfacción laboral y otra se aplicó a los clientes con el motivo de conocer la motivación y satisfacción de los mismos, la encuesta fue aplicada a través de varias preguntas estructuradas y cerradas que emplean una escala de Likert de cuatro niveles (desde bueno a malo) que permite interpretar la satisfacción del cliente y del trabajador con cada variable a medir y resulta sencilla de entender; ambos como principales instrumentos de medición y control.

Igualmente se utilizaron programas informáticos como el paquete estadístico SPSS para procesar las encuestas el cual obtuvo un valor de 0.78 y se considera aceptable. También para el estudio de la validez se empleó el Índice de Kaiser Meyer Olkin, siendo este de 0,716; mayor que el valor mínimo aceptable (0.500), por lo que se considera válido.

Esta metodología fue seleccionada por los autores ya que se adapta muy bien al área de estudio escogida, en este caso, una tienda minorista acogiéndose de manera general al

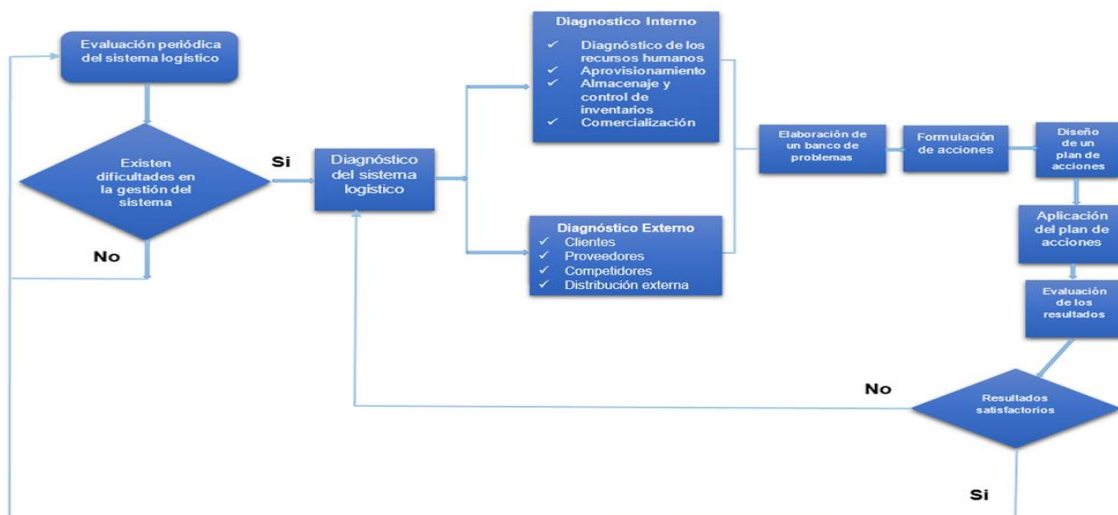
objetivo de la investigación, de igual forma, presenta métodos teóricos y empíricos conocidos. Además, aplica instrumentos de medición con validación científica como la encuesta aplicada a trabajadores y a clientes.

Con la aplicación de este procedimiento se realizó un diagnóstico interno y externo, el cual permitió determinar un banco de problemas teniendo en cuenta las principales deficiencias encontradas, así como formular un conjunto de acciones para el perfeccionamiento de la gestión del sistema logístico de la entidad.

El procedimiento parte en primer lugar de la evaluación periódica del sistema logístico, en la cual se determina si existen dificultades en la gestión de este, si no existen problemas se continúa con la evaluación periódica, en caso contrario, se pasa a la realización del diagnóstico de cada uno de los elementos del sistema logístico. En la figura 1 se muestra el diagrama de este.

**Figura 1**

*Diagrama para la evaluación periódica del sistema logística*



**Nota:** Procedimiento para el perfeccionamiento del sistema logístico comercial en la tienda “Las Arenas”.

**Fuente:** Ferrer & Castellano (2014)

**Resultados y discusión**

Diagnóstico del sistema logístico de la tienda “Las Arenas”

Diagnóstico interno.

➤ Diagnóstico de los Recursos Humanos

I. Aplicación de una encuesta de satisfacción laboral a los trabajadores de la tienda.

Se decidió encuestar al 100% de la población, ya que la misma es de solamente 5 trabajadores. Para determinar la fiabilidad de esta y la consistencia de los ítems, se calculó el Alpha de Cronbach la cual alcanzó un nivel aceptable de fiabilidad para un Alpha de Cronbach de 0,753.

A continuación, se exponen los principales resultados: En la pregunta relacionada con las orientaciones e indicaciones recibidas al incorporarse al centro, el 100 % de la población contestó positivamente en todos los aspectos, o sea, que al 100 % se le dio bienvenida de forma oficial, fueron familiarizados con la instalación y los servicios, recibieron orientaciones acerca de las tareas y responsabilidades del trabajo y obtuvieron entrenamiento para la formación de habilidades en el puesto.

En la pregunta relacionada con el nivel de satisfacción los factores que presentan un mayor índice de insatisfacción son el salario, con un 70.4% que lo califica como malo y el resto como regular y las condiciones de trabajo, donde el 88.7% las califica de regular mientras que el mayor índice de satisfacción se encuentra en las relaciones con el jefe inmediato superior (59.1%) y con el colectivo de trabajadores (71.4%).

En síntesis, se puede decir que la mayoría de los trabajadores están satisfechos con la labor que realizan y han creado un entorno grupal, dentro de la entidad, de forma tal que se proyecta una estrecha relación de apoyo, armonía y aprecio. Además de ello, existe un clima organizacional positivo, en el que prima el respeto y la empatía, a pesar de las dificultades existentes, tales como las condiciones de trabajo debido a las limitaciones materiales, la falta de reconocimiento al trabajador y la baja remuneración que no se corresponde con los resultados.

#### *Diagnóstico del aprovisionamiento*

I. Análisis de los métodos utilizados en la planificación y ejecución de las compras, así como en la selección de proveedores.

Planificación y ejecución de las compras: Para el desarrollo eficiente de este proceso, la tienda cuenta con un sistema de pedido automático, que trabaja con una amplia cobertura, teniendo en cuenta los stocks máximo y mínimo, así como los niveles de venta y existencias de los productos en el almacén. El administrador de la tienda es el encargado de elaborar y enviar el pedido a los comerciales de la sucursal quienes verifican y ejecutan las compras a los proveedores correspondientes.

En el caso de los proveedores internacionales, la compra de las mercancías se efectúa a través de la base de almacenes que radica en La Habana, quien envía los productos solicitados a la base de almacenes territorial de la provincia de Holguín, que funciona como un proveedor interno de la empresa. El pedido se realiza generalmente por vía electrónica. Una vez enviado el pedido, el área de contabilidad imprime la pre-recepción

y confecciona la documentación primaria (Tarjetas de Estiba y modelos de recepción) y darle entrada a los productos cuando sean enviados por el proveedor.

La recepción de las mercancías debe cumplir con las normas y procedimientos establecidos, es decir, contar, pesar y medir, según sea el caso, todos los productos que se reciban, constatando su correspondencia con los pedidos realizados y verificando que no estén defectuosos, vencidos o cerca de su fecha de vencimiento. En caso de que algunas de las mercancías se encuentren defectuosas o no coincidan con el pedido, se procede a su devolución inmediata y se plasman las incidencias en la factura del proveedor.

Por otro lado, el área comercial juntamente con el representante del proveedor crea y revisa la factura que respalda la entrega de las mercancías según el pedido realizado, la cual pasa al área de contabilidad, una vez recibido los productos y anotado en el informe de pre-recepción para registrarla en el sistema contable automatizado de la empresa y efectuar su pago según los plazos establecidos en los contratos.

Selección de proveedores: La tienda no puede seleccionar directamente a sus proveedores, ya que esto lo realiza la empresa, la cual cuenta con un nomenclador de proveedores.

### *Diagnóstico del almacenaje*

I. Aplicación del método ABC a los productos según las compras, ventas y existencias.

Para la aplicación del Método ABC o análisis de Pareto se analizaron las compras, ventas y existencias en el periodo comprendido entre el 1ro de junio de 2021 y el 1ro de junio 2022. En la tabla 1, se muestran los principales resultados:

**Tabla 1**

#### *Aplicación del Método ABC*

Clasificación	% De Productos	Cantidad de Productos	% Valor de Compras	% Valor de Ventas	% Valor de Existencias
A	10%	15	74.06%	64.05%	53.65%
B	25%	38	24.04%	30.02%	35.25%
C	65%	93	1.9%	5.93%	11.1%
TOTAL	100%	146	100%	100%	100%

**Nota:** principales resultados de la aplicación del Método ABC a los proveedores según las compras, ventas y existencias.

De los 146 productos analizados 15 clasificaron como A en las ventas, representando aproximadamente el 64.05% del valor total de ventas. Ahora bien 38 productos clasificaron como B representando el 30.02% del valor total de ventas, de ellos 5

clasificaron como A en las compras. El resto de los productos (93 productos) clasificaron como C representando el 5.93% del valor total de ventas.

De manera general, para los productos que están en peligro de incurrir en costos de ruptura, es necesario que la tienda lleve a cabo una adecuada gestión de compras, de forma tal que permita mantener las existencias necesarias para satisfacer la demanda. En cuanto a los productos que presentan altos niveles de existencias se recomienda mantener niveles de inventarios mínimos, ya que esta situación puede traer como resultado la elevación de los costos de almacenamiento.

## II. Métodos de control y valuación de inventarios.

Para desarrollar eficientemente el proceso de control de inventarios, la instalación cuenta con un Sistema Integral de Control de Inventarios, el cual es un sistema informático que permite obtener información detallada de cada uno de los productos y las operaciones diarias realizadas con ellos, dando la posibilidad de analizar mejor las compras, ventas y existencias de las mercancías en el almacén.

Además, cada uno de los productos en el almacén, cuenta con su ``Tarjeta de Estiba´´, en la cual se registra el código, precio de costo, descripción, unidad de medida y ubicación de cada uno de ellos, así como los movimientos realizados en cada operación, manteniendo un control estricto sobre las existencias.

Por otro lado, en las áreas de venta se utiliza el modelo de control ``Inventario al Precio de Venta´´ (IPV), que refleja el inventario inicial y el total de ventas realizadas en cada jornada laboral, lo que permite mantener el inventario actualizado y a la vez facilita la solución de los imprevistos que puedan ocurrir con el sistema automático. En el Manual de Normas y Procedimientos de la empresa están definidos los métodos de valuación de inventarios, en el cual se establecen los métodos ``Primeras en Entrar, Primeras en Salir´´ (PEPS) y ``Últimas en Entrar, Primeras en Salir´´ (UEPS), pero la instalación no aplica estos métodos como métodos de valuación de inventarios al final del año o de un periodo determinado, sino que los aplica como principios de rotación de los inventarios en los almacenes.

### *Diagnóstico de la comercialización*

#### I. Análisis comercial de la instalación.

En este sentido, la empresa cuenta con un departamento comercial, el cual tiene como funciones principales velar por el adecuado nivel de satisfacción de los clientes y mantener una estrecha relación con los proveedores, además de velar por el cumplimiento del plan de ventas, analizar y administrar las existencias de mercancías y aplicar

procedimientos y técnicas de ventas (*merchandising*), tales como la comercialización de ofertas especiales.

En sentido general, la tienda no cuenta con un plan de marketing propio, ni con un sistema de procedimientos que le permitan mantener una adecuada retroalimentación con los clientes; de ahí que no se le proporcione el adecuado tratamiento a las quejas y sugerencias de estos. Además, no se elabora en tiempo y forma el análisis de las existencias de productos. Sin embargo, mantiene actualizada su cartera de productos y precios, a partir del rediseño de una nueva cartera de productos elaborada en el año 2018 y velando por el correcto etiquetado de estos, evitando ocasionarle disgustos al cliente.

En el caso de las mercancías de lento movimiento la medida más frecuente es la reubicación de estas en otras de las tiendas ubicadas en el destino donde el producto tenga una mayor demanda. En cuanto a los productos que se encuentran cerca de su fecha de vencimiento se les comienza a aplicar rebajas 60 días antes de que se cumpla dicha fecha, teniendo en cuenta las existencias y la demanda del producto. Además, se exige la aplicación de la responsabilidad material según corresponda a los productos que durante su comercialización sufren daños, pero mantienen el valor de uso para el que fueron producidos.

Esto no limita su comercialización en moneda libremente convertible, considerando una rebaja de precios de acuerdo con las regulaciones establecidas, que consisten en una primera rebaja del 20 % del precio minorista; si transcurridos los treinta días no se logra su comercialización se procede a la aplicación de rebajas puntuales, inclusive por debajo de su precio de costo hasta su total liquidación.

#### *Diagnóstico externo*

#### *Diagnóstico de los clientes*

##### I. Aplicación de encuestas para medir la satisfacción de los clientes.

Las encuestas de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios que ofrece la instalación se aplicaron a un total de 425 clientes. Esta muestra se determinó a través de la fórmula para poblaciones infinitas, considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Para determinar la fiabilidad de la encuesta y la consistencia de los ítems de las encuestas aplicadas a los clientes se calculó el Alpha de Cronbach, el cual obtuvo un valor de 0.78 el cual se considera aceptable.

El 85.7% de las personas encuestadas son turistas nacionales, el resto (14.3%) son extranjeros, de nacionalidad canadiense y española. En cuanto a la frecuencia con que visitan la instalación, el 55.2% respondió que lo hacía ocasionalmente y el 10.8 % mensual, el 14.2% semanal, el 5.6% diaria y sólo el 4.2% por primera vez y en la pregunta

relacionada con la frecuencia con que adquiere lo buscado, solamente el 23% respondió que siempre, mientras que la mayoría de los encuestados (77%) respondió que a veces.

Por otra parte, muy pocos clientes evaluaron negativamente cada uno de los aspectos analizados, teniendo mayor influencia en su satisfacción, el precio (31.7%), pues este no le conviene. En última instancia, en el nivel de satisfacción con los productos y servicios de la tienda, la mayoría de los clientes está satisfecho (60.4%), el 17.5% está muy satisfecho, el 15.7% poco satisfecho y el 6.4% insatisfecho.

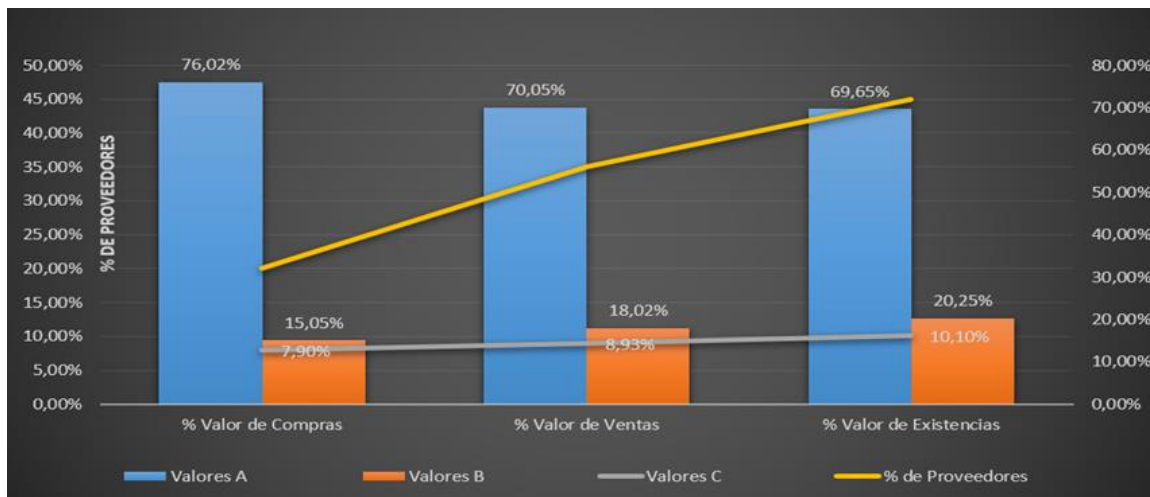
*Diagnóstico de los proveedores*

I. Evaluación de los proveedores de la organización.

Para llevar a cabo este punto se aplicará el método ABC o Pareto a los principales proveedores nacionales e internacionales con que tiene relación la tienda. En el siguiente grafico se muestra los resultados de la aplicación del método ABC a los proveedores de la tienda según las compras, ventas y existencias.

**Figura 2**

*Aplicación del Método ABC*



De los 18 proveedores analizados 2 clasificaron como A en las ventas, representando aproximadamente el 70.05 % del valor total de ventas y tanto en las compras como en las existencias, la Base de Almacenes de la empresa clasificó como A y la Corporación Cuba Ron S.A como B. El resto de los proveedores (11) clasificaron como C constituyendo el 8.93 % del valor, en las compras 2 clasificaron como B y 9 como C mientras que en las existencias 1 clasificó como B y los otros 10 como C.



La Base de Almacenes de la empresa y la Corporación Cuba Ron S.A constituyen los proveedores que le reportan el mayor número de ventas a esta entidad, sin embargo, este último fue clasificado como B en las compras y en las existencias. De los proveedores que fueron clasificados como B en las ventas, sólo 2 de ellos obtuvieron la misma clasificación tanto en las compras como en las existencias.

Cabe destacar los casos de Tabacos S.A, que clasificó como C tanto en las compras como en las existencias, por lo que podría incurrir en costos de ruptura al no poder satisfacer la demanda de los clientes por la falta de productos y BrasCuba S.A que clasificó como A tanto en las compras como en las ventas, por lo que podría incurrir en costos de almacenamiento por la tenencia de inventario ocioso. En cuanto a los proveedores clasificados como C en las ventas, Habanos S.A clasificó como B en las compras y como C en las existencias, lo que significa que las compras son mayores que las ventas y por tanto podría incurrir en un exceso de inventario.

#### *Diagnóstico de los competidores*

I. Aplicación de la matriz de comparación con la competencia para evaluar la posición de la organización en el mercado.

Considerando su ubicación geográfica. Se determinó como competidores de la tienda dos instalaciones cercanas a la entidad objeto de estudio. El ranking está encabezado por la tienda objeto de estudio “Las Arenas” con 4.76 puntos, seguida por la tienda 1” Costa Playa” con 4.29 puntos y la tienda 2” Photo Club” con 4.19 puntos, todas pertenecientes a la misma marca.

La tienda objeto de investigación constituye el principal competidor superando a todas las tiendas en criterios tales como la variedad de los productos, la relación calidad - precio, las tecnologías de venta, las técnicas de *merchandising* y la accesibilidad. Sin embargo, es la que menor evaluación tiene en la capacidad de reaprovisionamiento, debido a las limitantes que posee la instalación para reaprovisionarse, el cual constituye su punto débil.

Con respecto a los demás indicadores, es igualada por los dos competidores en la calidad de los productos, la calidad del servicio, la profesionalidad y la imagen y en cuanto al confort de la instalación, es igualado sólo por la tienda 2. Como se evidencia, la tienda 1 es un fuerte competidor para la instalación, la cual podría revertir esta situación mejorando la calidad de los productos y servicios, la profesionalidad y la imagen.

#### *Diagnóstico de la distribución externa*

La distribución de las mercancías hacia la tienda se realiza según los esquemas de distribución de los proveedores y son trasladadas de acuerdo con los transportes que estos

tengan disponibles, teniendo en cuenta además las características de los productos. Esto significa que los gastos de transporte corren a cargo de los proveedores. En casos excepcionales en que estos no tengan transporte disponible para realizar el movimiento de las mercancías, la empresa utiliza su propio medio de transporte para llevar a cabo dicha operación.

#### *Análisis del procedimiento*

A través de las bibliografías consultadas se pudo observar la poca existencia en Cuba de investigaciones sobre el tema en estudio, a pesar de la importancia que tiene la logística para toda empresa turística o no. Este procedimiento deberá ser fuente de referencia para otros autores y ser utilizado de manera regular en nuestras empresas cubanas, ya que la logística forma parte indispensable de ellas. Se debe usar la asertividad, audacia e inteligencia al tomar decisiones y las acciones correspondientes, esto dará resultados visibles en aspectos como el valor del producto final.

#### *Banco de Problemas*

Como resultado del diagnóstico del sistema logístico realizado anteriormente se obtuvo el siguiente banco de problemas, destacándose los más importantes según los autores.

##### Recursos humanos:

- No se aplican encuestas ni se utiliza ningún otro método para conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores de la instalación.
- Insuficiente comunicación entre los trabajadores y sus directivos.
- Insuficiente conocimiento de los trabajadores en cuanto a técnicas, métodos y herramientas logísticas.

##### Aprovisionamiento:

- La entidad no puede negociar directamente con sus proveedores.
- Inestabilidad de los suministros nacionales e internacionales.
- Incumplimiento de los plazos de entrega de la mercancía.

##### Almacenaje:

- Insuficientes estantes y equipos para el adecuado almacenamiento, organización y conservación de los productos
- No se cumple con las instrucciones establecidas en los manuales de procedimiento de la empresa, tales como la organización de los productos dentro del almacén.

##### Comercialización:

- La empresa es la que establece la política de comercialización.

- La instalación no cuenta con un plan de marketing propio, ni aplica el que existe a nivel de empresa.

#### Clientes:

- No se aplican las encuestas para conocer el estado de opinión de los clientes con los productos y servicios que ofrece la instalación.
- El criterio que mayor incidencia tiene en la insatisfacción de los clientes es el precio, el cual no le conviene.

#### Proveedores:

- Los proveedores con los que la entidad realiza la mayoría de las compras y de los cuales sus productos son los que le reportan las mayores ganancias, presentan grandes dificultades en el proceso de suministro.
- Bajo poder de negociación con los proveedores.

*Propuestas de acciones para el perfeccionamiento de la gestión del sistema logístico de la tienda “Las Arenas”.*

A continuación, se proponen algunas acciones para dar solución a los problemas encontrados en el diagnóstico del sistema logístico.

- Aplicar encuestas de motivación y satisfacción laboral a los trabajadores.
- Impartir cursos especializados en la utilización del sistema de control de inventarios.
- Realizar encuentros de conocimientos entre trabajadores y directivos en temas relacionados con la logística.
- Planificar las compras a partir de las necesidades de los clientes y el estudio de los inventarios.
- Equipar el almacén con las estanterías y equipos adecuados para el desarrollo eficiente del proceso de almacenaje y una mejor organización, mantenimiento y conservación de los productos.
- Aplicar los métodos de valuación de inventarios propuestos en el Manual de Procedimientos de la empresa.
- Elaborar el plan de marketing de la instalación.
- Aplicar técnicas de ventas y *merchandising* en los diferentes puntos de venta de la entidad.
- Realizar una investigación de mercado que permita precisar las características de los clientes y los beneficios buscados en relación con los productos y servicios ofertados.
- Aplicar encuestas de satisfacción a los clientes con el objetivo de mejorar la oferta y los servicios de la instalación.

- Diseñar un programa de fidelización para los clientes de la instalación.
- Evaluar a los proveedores tanto nacionales como extranjeros, a través de la aplicación del Método ABC con la finalidad de garantizar los adecuados niveles de aprovisionamiento, en el tiempo y forma requeridos.
- Establecer relaciones estables con los proveedores.
- Determinar rutas óptimas de transporte para los casos en que la instalación tenga que acudir a los proveedores.

### Conclusiones

La presente investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- La aplicación del procedimiento en la tienda minorista “Las Arenas” con carácter generalizador, logró cumplir con el objetivo de este trabajo, diagnosticar el proceso logístico comercial de la entidad.
- A partir de la aplicación del procedimiento analizado se realizó un diagnóstico del sistema logístico de la tienda minorista “Las Arenas” a través del cual se identificaron los principales problemas que la afectan y se formularon posibles acciones para darle solución a los mismos.
- El desarrollo de esta investigación evidenció la necesidad de capacitación y preparación del personal acerca del dominio de las técnicas y herramientas logísticas para una mejor gestión de los procesos internos de la instalación.
- La aplicación de las acciones propuestas le permitirá a la tienda perfeccionar la gestión de su sistema logístico.
- El procedimiento aplicado contribuirá a futuras investigaciones acerca del tema de logística comercial, aplicada no solamente a tiendas minoristas, sino a entidades con un sistema logístico deficiente.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

### *Referencias bibliográficas*

Acevedo Suárez, J. A., Gómez Acosta, M. I., López Joy, T., Acevedo Urquiaga, A. J., & Pardillo Báez, Y. (2010). Modelo de Referencia de Redes de Valor para un desarrollo sostenible. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 1(2), 29-49. <https://doi.org/10.22490/21456453.903>

- Acevedo Urquiaga, A., Sablón Cossío, N., Acevedo-Suárez, J., Gómez Acosta, M. I., & Joy, T. (2019). Formación logística en Cuba: desafíos y perspectivas [Científico]. *11*. <https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/330797733>
- Alemán de la Torre, L., Padilla Aguiar, D., & Cuevas Casas, C. M. (2019). Diagnóstico del proceso logístico para la toma de decisiones en empresas de biotecnología [Investigación]. *Retos de la Dirección, XIII*, 182-202. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552019000200182&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552019000200182&nrm=iso)
- Almeida Chafla, B. A., & Jiménez Castro, W. F. (2021). Cadena de suministros y su impacto en la calidad del sector carrocero de la provincia de Tungurahua. *Visionario Digital*, *5(1)*, 6-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i4.1874>
- Alonso Bobes, A. R., & Felipe Valdés, P. M. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño [Investigación]. *Economía y Desarrollo*, *152*, 184-192. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842014000200012&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000200012&nrm=iso)
- Aparicio, J. M. G. (2013). *Gestión Logística y Comercial* (M. Montanyà, Ed.) [De consulta]. McGraw-Hill Interamericana de España [www.FreeLibros.me](http://www.FreeLibros.me)
- Cabeza, M. A. (2001). La logística en la actividad turística [Investigación]. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, *VII (2)*, 257-264. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36470210>
- Cerdeño, V. J. M. (2019). Comercio y turismo. dos caras de una misma moneda [Investigación]. *Distribución y Consumo*, *II*, 1-11. <https://worldshoppingtourism.com/es/comercio-y-turismo-dos-caras-de-una-misma-moneda/>
- Espinal, A., & Montoya, R. A. (2009). Tecnologías de la información y comunicación en la gestión de almacenes [Científico]. *Revista Avances en Sistemas e Informática*, *6(2)*, 113-118. <https://doi.org/www.redalyc.org/articulo.oa?id=133113598013>
- Ferrer, D. V., & Castellano, Y. S. (2014). Procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión del sistema logístico de una tienda boutique de Santiago de Cuba [Investigación]. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales (2014\_10)*. <https://doi.org/https://www.eumed.net/rev/caribe/2014/10/sistema-logistico.pdf>
- Gómez Montoya, R. A., Zuluaga Mazo, A., Ceballos Atehourtua, N. P., & Palacio Jiménez, D. (2019). Supply Chain Management and productivity in the literature

- scientific [Investigación]. *I+D Revista de Investigaciones*, 4(2), 34-44.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33304/revinv.v14n2-2019004>
- González, T. Y. C. (2011). *Rediseño de la Cartera de Productos del Módulo Chileno “Las 3D” de la Sucursal Comercial Caracol Holguín* [Maestría, Universidad de Holguín]. Repositorio UHO. Holguín.  
<http://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/4020>
- Mancheno Saá, M. J., Gamboa Salinas, J. M., Villalba Miranda, R. F., & Hurtado Yugcha, J. d. P. (2018). Caracterización de la logística comercial y su evolución [Investigación]. *Revista Publicando*, 2(15), 817-833.  
[https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/697/pdf\\_1033/5388](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/697/pdf_1033/5388)
- Manrique Nugent, M. A., Teves Quispe, J., Taco Llave, A. M., & Flores Morales, J. A. (2019). Supply chain management: a look from the theoretical perspective [Investigación]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/html/>
- Paz Farceque, C. M., & Pérez Tantaleán, S. S. (2021). *Procesos logísticos y su incidencia en el rendimiento económico de la empresa Constructora y Ferretería RYM E.I.R.L, año 2020* Universidad Nacional de San Martín].  
<http://hdl.handle.net/11458/4197>
- Ramírez, A. C. (2015). *Logística comercial internacional* [De consulta]. Universidad del Norte. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Logistica-Comercial-Internacional.pdf>
- Rebollo, A. (1995). La logística en la distribución comercial. Una actividad de futuro en la Unión Europea [Informe]. *Distribución y Consumo*, Artículo 24.  
[https://www.mercasa.es/media/publicaciones/162/1308135419\\_DYC\\_1995\\_24\\_6\\_9.pdf1132-0176](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/162/1308135419_DYC_1995_24_6_9.pdf1132-0176)
- Rocano Criollo, D. A., Narváez Zurita, C. I., Erazo Álvarez, J. C., & Luna Altamirano, K. A. (2019). Gestión logística con enfoque en la ISO28000, para empresas comerciales. *Visionario Digital*, 3(2.1), 136-158.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i1.1535>
- Rojas, F. N., & Calderón, P. S. (2009). Mejoramiento de la gestión logística de las empresas afiliadas a Acoplásticos: diagnóstico y recomendaciones [Investigación]. *Universidad Eafit*, 45(153), 38-61, Article 153.  
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21512042004>

Salas Castelo, E. M., & Arguello Guadalupe, C. S. (2021). El comercio justo en el contexto del desarrollo sostenible. *Visionario Digital*, 5(1), 36-51. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i1.1535>

Sánchez Suárez, Y., Pérez Castañeira, J. A., Sangroni Laguardia, N., Cruz Blanco, C., & Medina Nogueira, Y. E. (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro [Investigación]. *Ingeniería Industrial*, 42, 169-184. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S181559362021000100169&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362021000100169&nrm=iso)

Villarreal Meza, D. C., Cevallos Vizuete, M. G., Arias Portalanza, D. C., & Moya Palacios, K. A. (2022). Optimización de los procesos de logística, su mejora y satisfacción al cliente. *Conciencia Digital*, 5(1.3), 216-233. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v5i1.3.2137>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.



Indexaciones

