

Incidencia de la optimización del proceso logístico dentro del potencial exportador de cacao orgánico: Marca Samor de la empresa Inducacao S.A.

Impact of optimizing the logistics process on the export potential of organic cocoa: Samor brand of the company Inducacao S.A.

Annethe Yanine Menendez Alvarado¹

Instituto Tecnológico Superior Luis Arboleda Martínez. Manta, Ecuador
menendez.a.6807@istlam.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-1656-5893>

Nesyer Mauricio Moreira Mora²

Instituto Tecnológico Superior Luis Arboleda Martínez. Manta, Ecuador
moreira.n.5724@istlam.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-3016-2166>

Verónica Isabel López Figueroa³

Instituto Tecnológico Superior Luis Arboleda Martínez. Manta, Ecuador
v.lopez@istlam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-2452-6352>

Mario Leroy Tortorelli Reyes⁴

Instituto Tecnológico Superior Luis Arboleda Martínez. Manta, Ecuador
m.tortorelli@istlam.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-9848-2412>

Como citar:

Menéndez Alvarado, AY, Moreira Mora, NM, López Figueroa, VI, & Tortorelli Reyes, ML (2026). Incidencia de la optimización del proceso logístico dentro del potencial exportador de cacao orgánico: Marca Samor de la empresa Inducacao SA *Pulso Científico Revista Multidisciplinaria*, 4 (3), 77–92.
<https://doi.org/10.70577/rps.v4i3.223>

Fecha de recepción: 2026-06-02

Fecha de aceptación: 2026-08-24

Fecha de publicación: 2026-09-14

RESUMEN

El estudio abordó la problemática relacionada con las limitaciones logísticas que afectaron la continuidad, competitividad y capacidad exportadora del cacao orgánico de la marca Samor de la empresa Inducacao S.A., principalmente por la irregularidad de los envíos, dependencia de operadores externos, retrasos en los despachos y elevados costos de transporte. El objetivo fue analizar la incidencia de la optimización del proceso logístico en el potencial exportador de la empresa. Se aplicó un enfoque cualitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo y analítico, mediante un estudio de caso sustentado en revisión documental de registros de exportación, facturas de transporte, documentos de despacho y normativa de comercio exterior. Los resultados identificaron 4 áreas logísticas críticas: organización de envíos, transporte, despacho y costos; además, se plantearon 5 estrategias de mejora relacionadas con priorización de productos de mayor valor, diferenciación por calidad, consolidación de pedidos, selección de mercados y planificación anticipada. Se determinó que una gestión logística más organizada favoreció la continuidad de los envíos, el control de costos, el cumplimiento de plazos y el fortalecimiento de la competitividad internacional de Samor.

Palabras clave: Cacao orgánico, Inducacao S.A., logística, marca Samor, potencial exportador.

ABSTRACT

The study addressed the problems related to logistical limitations that affected the continuity, competitiveness, and export capacity of Samor brand organic cacao, produced by Inducacao S.A., primarily due to irregular shipments, dependence on external operators, dispatch delays, and high transportation costs. The objective was to analyze the impact of optimizing the logistics process on the company's export potential. A qualitative approach, non-experimental design, and descriptive and analytical scope were applied through a case study supported by a review of export records, transport invoices, dispatch documents, and foreign trade regulations. The results identified four critical logistical areas: shipment organization, transportation, dispatch, and costs; in addition, five improvement strategies were proposed related to prioritizing higher-value products, differentiation by quality, order consolidation, market selection, and advance planning. It was determined that more organized logistics management favored the continuity of shipments, cost control, adherence to deadlines, and the strengthening of Samor's international competitiveness.

Keywords: Organic cocoa, Inducacao S.A., logistics, Samor brand, export potential.

INTRODUCCIÓN

El cacao orgánico ha ganado mayor interés en los mercados internacionales, principalmente por la preferencia de productos naturales y con procesos responsables (Mera et al., 2025). Cabe resaltar que, la logística incide directamente en la capacidad que tienen las organizaciones para su competitividad en los mercados internacionales, relacionándose directamente en los costos, dónde los tiempos de entrega se relacionan con el cumplimiento de los pedidos. Cuando estos procesos no se gestionan de manera ordenada, los gastos aumentan y la competitividad se reduce, especialmente en empresas de menor tamaño.

En el caso del cacao orgánico y de productos derivados como el chocolate, estas dificultades se hacen más visibles debido a las condiciones especiales que requiere el producto durante su transporte. El cuidado en el manejo, el control de la temperatura y el cumplimiento de normas sanitarias resultan necesarios para conservar la calidad hasta su llegada al destino (Salazar Quevedo et al., 2025). Cuando estos aspectos no se cumplen de forma adecuada, se limitan las posibilidades de aumentar los envíos y de mantener una frecuencia regular de exportación.

En Ecuador, este cultivo representa una oportunidad para que empresas pequeñas y medianas puedan ofrecer productos con valor agregado, como el chocolate, fuera del país. No obstante, el hecho de exportar no depende solo de la calidad del cacao, sino también de cómo se organizan las actividades que permiten que el producto llegue al comprador en buenas condiciones, aspecto que es determinante y esencial para desarrollo agroexportador, aunado a factores que tienen que ver con los costos logísticos, así como también, cumplimiento de normativas y a su vez, capacidad operativa y permanencia de envíos.

De acuerdo a Mina et al. (2024), llevó a cabo un análisis asociado a las cadenas de suministro por medio de estudios de caso, así como también, de revisión de información secundaria en empresas relacionadas al sector agroindustrial. Lo cual permitió demostrar que la falta de un orden en el entorno logístico provoca diversas demoras y mayores costos, mientras que cuando existe una planificación elocuente se mejora sustancialmente los envíos y el desempeño de exportación.

Desde la perspectiva de García et al. (2025) determina que existen diversos modelos de carácter cuantitativo que son esenciales para llevar a cabo diversas comparaciones entre naciones con la finalidad de evaluar el impacto de los costos asociados al transporte desde la perspectiva de las exportaciones. Lo cual determinó que los costos logísticos inciden sustancialmente en la competitividad de los productos que se envían al exterior, complicando en mayor proporción a las empresas que cuentan con una exportación en pequeños volúmenes, inclusive cuando los productos se caracterizan por ser de calidad. En ese sentido, Solano et al. (2025) llevó a cabo un estudio estadístico y de enfoque regional en varios países de América latina, estableciendo que muchas de las empresas no se sostienen en el mercado debido a los inconvenientes de enfoque logísticos que presentan en sus procesos de producción.

De forma similar, aquellos aportes que se relacionan con la cadena de suministro han establecido un factor determinante relacionado con la planificación en el entorno logístico desde la perspectiva de las

exportaciones. Para tal efecto, Palma (2023), realizó un estudio con enfoque empírico asociado al análisis organizacional de las exportaciones alimenticias, haciendo énfasis en aquellos indicadores que surgen desde la parte operativa. Lo cual ayudó a determinar que cuando la logística se lleva a cabo de forma ordenada, los envíos se realizan de forma frecuente, mientras que en entornos donde no existe una buena organización, los plazos se extienden, complicando el cumplimiento de los envíos en los mercados.

Cabe mencionar que, en el entorno competitivo, Ibarra (2024) estudió casos de forma presencial con la finalidad de identificar aquellos aspectos que inciden en la ventaja competitiva, determinando que el desarrollo de los procesos internos, así como el aspecto logístico, limitan la capacidad exportadora. Por lo cual, cuando no se controlan estos costos, es difícil responder a las necesidades del mercado.

De igual manera, Molina et al. (2025), ejecutó un estudio por medio de encuestas, así como también, mediante técnicas de recolección de datos con la finalidad de medir el desempeño existente en las cadenas de suministro, considerando el tiempo de traslado, así como también, el costo que representa el transporte y los plazos de entrega, encontrando fallas al momento de trasladar los productos. Aquello genera que exista desconfianza, dificultando significativamente la sostenibilidad de las exportaciones.

En este contexto, la coordinación logística han establecido inconvenientes permanentes que existen en las empresas que se dedican a la exportación de alimentos procesados, por su parte, Sotomayor y Vera (2025) llevaron a cabo estudios que se relacionan con el análisis de procesos, así como también, asociados a la evaluación de la logística con los resultados comerciales, encontrando que la ausencia de una coordinación eficiente entre las partes logísticas aumenta los costos y reduce la capacidad exportadora.

De igual forma, Quinde (2024) ejecutó un análisis cualitativo enfocado en las relaciones desde la perspectiva organizacional y mercados internacionales, evidenciando que una logística debe de estructurarse por medio de la eficiencia de sus procesos, con la finalidad de maximizar sus exportaciones. Aquello es determinante para generar sostenibilidad en las empresas, principalmente aquellas que se dedican a la exportación de forma continua, como lo es el sector agroindustrial. Por otro lado, la logística cumple un papel importante en las empresas que participan en el comercio exterior, debido a que influye en los costos, los tiempos de entrega y la continuidad de los envíos (Navarrete, 2022). Cuando estos procesos presentan fallas o desorden, se dificulta mantener una exportación constante y aumentar los volúmenes enviados.

Dentro de este escenario se encuentra la empresa Inducacao S.A., a través de su marca Samor, la cual ha logrado llegar a mercados internacionales mediante envíos de pequeña escala y con una frecuencia limitada. Para realizar estas exportaciones, la empresa se apoya en operadores logísticos internacionales como *FedEx Corporation*, lo que permite cumplir con los envíos, aunque con costos elevados y restricciones en cuanto al volumen exportado.

Ante lo mencionado, es esencial analizar como la optimización de los procesos logísticos influye de forma directa en la capacidad exportadora de cacao orgánico de la marca Samor, dado que representa una herramienta sustancial para identificar de qué manera la organización del transporte, así como el manejo

operativo y sostenibilidad de los envíos, inciden en los costos. Por ello, esta investigación contribuye a la comprensión de la importancia relacionada con la aplicación logística desde la perspectiva del crecimiento exportador del sector agroindustrial, generando aspectos esenciales que fortalezca la sostenibilidad de la empresa.

Dentro de este escenario se encuentra la empresa Inducacao, a través de su marca Samor, cuya participación en el mercado internacional se realiza mediante envíos de bajo volumen y con una frecuencia limitada. A pesar de que la empresa ha conseguido establecerse en diversos destinos internacionales, su proceso de enfoque logístico actual se relaciona con diversas complejidades que inciden de forma directa en el costo asociado al envío, y las limitaciones para llevar a cabo una exportación integral y eficiente, determinando el factor logístico como esencial para el crecimiento de las exportaciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental y un alcance descriptivo y analítico, lo que permitió comprender de manera integral el proceso logístico y su incidencia en el potencial exportador del cacao orgánico de la marca Samor de la empresa Inducacao. Este enfoque facilitó el análisis de la forma en que se organizaron los envíos, se gestionó el transporte y se efectuaron los despachos, así como la identificación de los costos asociados a las diferentes actividades que integraron el proceso logístico.

La investigación se centró en la empresa Inducacao S.A., dedicada a la producción y comercialización de derivados de cacao orgánico, principalmente barras de chocolate destinadas a mercados internacionales. La empresa desarrolló sus actividades en la provincia de Manabí y coordinó diferentes etapas vinculadas con el procesamiento del cacao y el manejo del producto terminado, condiciones que permitieron examinar de manera específica su gestión logística y su actividad exportadora.

Así mismo, el trabajo se estructuró como un estudio de caso, tomando como unidad de análisis a la empresa Inducacao S.A. y a la marca Samor. Esta modalidad permitió realizar una revisión detallada del proceso logístico desarrollado por la organización e identificar sus principales características operativas, así como las limitaciones que incidieron en la actividad exportadora y en la permanencia del producto en los mercados internacionales.

Para la obtención de la información se aplicó la revisión documental, mediante la cual se analizaron informes internos de la empresa, registros operativos y documentos relacionados con la exportación del cacao orgánico. También se consideraron registros de exportación, facturas de transporte, documentos de despacho y normativa vinculada con el comercio exterior, lo que permitió reconocer la frecuencia y el volumen de los envíos, los costos del servicio logístico, los procedimientos de salida del producto y los requisitos exigidos para su comercialización internacional.

De igual manera, se revisaron fuentes secundarias conformadas por artículos científicos y documentos institucionales relacionados con la logística, el comercio exterior y la exportación de productos

agroindustriales. Esta revisión permitió ampliar el sustento teórico del estudio y contrastar la situación observada en Inducacao S.A. con planteamientos previamente documentados sobre la gestión logística y el desempeño exportador.

La información recopilada se organizó de manera sistemática de acuerdo con las categorías relacionadas con el proceso logístico y el potencial exportador. Para ello, se consideraron aspectos como la modalidad de transporte utilizada, la frecuencia de los envíos, los costos logísticos, la organización de los despachos y las dificultades asociadas con la continuidad de las exportaciones. Esta organización permitió comprender de manera estructurada los factores que condicionaron la capacidad de la empresa para sostener y ampliar su presencia en los mercados internacionales.

Posteriormente, el análisis permitió identificar los principales factores logísticos vinculados con el desempeño exportador de la marca Samor, entre ellos la planificación de los envíos, el control de los costos, la organización de los despachos y la utilización de operadores logísticos externos. Los registros examinados evidenciaron que los envíos poco constantes, los elevados gastos de transporte y las dificultades en los procesos de despacho incidieron de manera directa en la continuidad y competitividad de las exportaciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización de la empresa Inducacao S.A. y de la marca Samor

A partir de la revisión documental realizada, se caracterizó a Inducacao S.A. como una empresa vinculada con la producción y comercialización de derivados de cacao orgánico, cuya oferta incluyó productos con valor agregado, principalmente barras de chocolate comercializadas bajo la marca Samor. El análisis permitió establecer que la empresa orientó parte de su producción hacia mercados internacionales en los que la calidad, el sabor, el origen de la materia prima y las características orgánicas constituyeron elementos diferenciadores. Esta particularidad resultó relevante porque la estrategia exportadora no se sustentó en grandes volúmenes, sino en la diferenciación y valorización del producto ecuatoriano.

En cuanto al componente logístico, se identificó que Samor efectuó exportaciones de pequeña escala y mantuvo una fuerte dependencia de operadores externos para trasladar sus productos hacia los mercados de destino. Esta forma de operación permitió ejecutar los envíos internacionales, aunque generó limitaciones relacionadas con el volumen transportado, la frecuencia de despacho y el costo asumido por cada operación. En el documento se señaló, incluso, la utilización de empresas internacionales de transporte como FedEx Corporation, evidenciándose una estructura funcional para exportaciones reducidas, pero con dificultades para sostener un crecimiento progresivo de los volúmenes enviados.

Esta situación guardó relación con lo planteado por Mina et al. (2024), quienes señalaron que la organización de la cadena de suministro incidió directamente en el desempeño exportador de las empresas agroindustriales, debido a que la ausencia de planificación ocasionó retrasos y mayores costos. Asimismo, García et al. (2025) sostuvieron que los costos vinculados con el transporte condicionaron la competitividad de los productos exportados, particularmente en aquellas empresas que movilizaron volúmenes reducidos.

Estos planteamientos permitieron interpretar que, para Samor, la calidad diferenciada del producto representó una ventaja, pero su aprovechamiento dependió también de la eficiencia alcanzada en las actividades logísticas.

Como primer resultado de la caracterización, se identificaron las principales ventajas comparativas que respaldaron la inserción internacional del cacao orgánico ecuatoriano y, consecuentemente, de los productos elaborados por la empresa. Estas características se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Ventajas comparativas del cacao orgánico de origen ecuatoriano

Aspecto	Ventaja comparativa	Aporte al proceso exportador
Origen del producto	Ecuador fue reconocido por la producción de cacao de alta calidad y aroma	Favoreció la aceptación del producto en mercados internacionales
Condiciones naturales	El clima y el suelo favorecieron el cultivo natural del cacao	Permitieron obtener materia prima con características diferenciadas
Calidad del cacao	Se caracterizó por un sabor y aroma particulares	Facilitó el ingreso a mercados que valoraron atributos de calidad
Producción orgánica	Se desarrolló mediante prácticas asociadas con una producción responsable	Respondió a las preferencias de consumidores interesados en productos orgánicos
Reconocimiento internacional	El cacao ecuatoriano mantuvo reconocimiento en mercados externos	Fortaleció la diferenciación frente a otros países productores

Nota. Elaboración propia a partir del análisis documental de la empresa Inducacao S.A. y de la información revisada sobre el cacao orgánico ecuatoriano.

Como se observa en la Tabla 1, la principal fortaleza del producto no estuvo determinada únicamente por su procedencia, sino por la combinación entre origen, condiciones naturales, calidad organoléptica, producción orgánica y reconocimiento internacional. Estos componentes configuraron una base favorable para que la marca Samor pudiera posicionarse en segmentos que valoraron la diferenciación más que el volumen.

Lo anterior coincidió con lo señalado por Mera et al. (2025), quienes relacionaron el crecimiento del interés por el cacao orgánico con la preferencia internacional hacia productos naturales y obtenidos mediante procesos responsables. A su vez, el documento estableció que la competitividad internacional no dependió solamente de la calidad de la materia prima, sino también de la capacidad de organizar adecuadamente el transporte, cumplir los plazos y controlar los costos logísticos.

Análisis estratégico de la empresa Inducacao S.A. – marca Samor

Posteriormente, se integraron los resultados documentales mediante un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este procedimiento permitió relacionar las condiciones internas de la empresa con

los factores externos que incidieron en su capacidad exportadora. De esta manera, se identificó que el reconocimiento del cacao ecuatoriano y la elaboración de productos con valor agregado coexistieron con limitaciones importantes relacionadas con la frecuencia de los envíos, la dependencia del transporte externo y los elevados costos logísticos.

Los resultados de esta valoración se presentan en la Tabla 2, en la cual se sintetizan los factores internos y externos más relevantes identificados durante el análisis.

Tabla 2

Análisis FODA de la empresa Inducacao S.A. – marca Samor

Fortalezas	Oportunidades
Uso de cacao orgánico ecuatoriano con aceptación en mercados externos	Mayor interés internacional por productos orgánicos y de origen
Elaboración de productos con valor agregado	Apertura de mercados que priorizan calidad y procedencia
Reconocimiento del cacao ecuatoriano por su calidad	Posibilidad de ampliar los envíos mediante una mejor organización logística
Orientación hacia la calidad más que hacía grandes volúmenes	Posibilidad de reducir costos mediante mejoras en los procesos logísticos
Debilidades	Amenazas
Envíos poco frecuentes y de bajo volumen	Costos logísticos elevados frente a otros países exportadores
Dependencia de operadores logísticos externos	Competencia de países con menores costos de transporte
Elevados gastos asociados al transporte internacional	Variaciones en tarifas y condiciones del transporte internacional
Oferta exportable limitada	Mayores exigencias de calidad y cumplimiento en mercados externos

Nota. Elaboración propia con base en la revisión documental de los procesos productivos, logísticos y exportadores de la marca Samor.

De acuerdo con la Tabla 2, las fortalezas de Samor estuvieron relacionadas principalmente con la calidad y diferenciación del producto, mientras que las debilidades se concentraron en la estructura logística empleada para movilizarlo. En consecuencia, se determinó que la empresa poseía atributos comerciales capaces de favorecer su ingreso a mercados externos, pero la expansión de sus exportaciones se encontraba condicionada por factores operativos. La frecuencia limitada de los envíos y la dependencia de servicios de transporte externos incrementaron los costos y redujeron el margen de maniobra para ampliar el volumen exportado.

Por otra parte, las oportunidades identificadas indicaron que la mejora logística podía convertirse en un mecanismo para aprovechar con mayor eficiencia el reconocimiento internacional del cacao ecuatoriano. En

este sentido, Sotomayor y Vera (2025) sostuvieron que la ausencia de coordinación entre los componentes de la logística aumentó los costos y redujo la capacidad exportadora, mientras que Quinde (2024) planteó que la eficiencia de los procesos internos constituyó una condición importante para alcanzar sostenibilidad en los mercados internacionales. Desde esta perspectiva, el FODA permitió establecer que la principal posibilidad de crecimiento de Inducacao no dependió únicamente de incrementar la producción, sino de lograr una mejor articulación entre producción, despacho, transporte y comercialización.

Análisis de la cartera de productos de la marca Samor

Como complemento del análisis estratégico, se examinó la cartera de productos con la finalidad de identificar cuáles líneas presentaron mejores condiciones para respaldar la actividad exportadora. La revisión documental evidenció una mayor orientación hacia las barras de chocolate orgánico con valor agregado, debido a que estos productos ofrecieron mejores posibilidades de compensar los costos logísticos que los artículos de menor rotación o menor valor comercial.

Con base en esta información se estructuró la Tabla 3, mediante una adaptación de la matriz BCG a la realidad comercial de la Marca Samor.

Tabla 3

Matriz BCG aplicada a la cartera de productos de la marca Samor

Nivel de crecimiento	Alta cuota	Baja cuota
Alto crecimiento	Estrella: chocolates orgánicos premium con buena aceptación internacional	Interrogante: nuevas presentaciones con potencial todavía en evaluación
Bajo crecimiento	Vaca lechera: productos consolidados que sostuvieron las exportaciones	Perro: productos con baja demanda y alto costo logístico

Nota. Clasificación elaborada a partir de la revisión de la cartera de productos y de su relación con la demanda y los costos logísticos.

Tal como se aprecia en la Tabla 3, los chocolates orgánicos premium fueron considerados los productos con mejores perspectivas dentro de la cartera, dado que combinaron diferenciación, aceptación y capacidad para absorber parcialmente los costos asociados con el transporte internacional. En cambio, las nuevas presentaciones mantuvieron un comportamiento menos definido, pues su permanencia dependió de la respuesta de los mercados y de la capacidad de controlar los costos derivados de su comercialización. Esta clasificación coincidió con el enfoque comercial identificado en la empresa, caracterizado por priorizar productos de calidad superior frente a una estrategia sustentada exclusivamente en grandes volúmenes.

Los productos con menor rotación representaron una dificultad logística, debido a que el costo de movilizarlos podía superar los beneficios obtenidos cuando eran enviados en cantidades reducidas. Por este

motivo, el análisis permitió establecer que la selección de la cartera exportable debía considerar simultáneamente la aceptación comercial y el costo logístico de cada presentación.

Estrategias orientadas a la reducción de costos logísticos

Una vez identificadas las condiciones internas de la empresa y el comportamiento de la cartera de productos, se analizaron alternativas orientadas a mejorar la eficiencia del transporte. Las estrategias se formularon a partir de los problemas detectados documentalmente y se concentraron en la priorización de productos de mayor valor, consolidación de pedidos, segmentación de la oferta y planificación anticipada de los despachos.

En la Tabla 4 se presentan las principales acciones derivadas del análisis efectuado.

Tabla 4

Estrategias para reducir el costo del transporte y fortalecer la competitividad internacional

Estrategia	Aplicación en la empresa	Resultado esperado
Priorizar productos de mayor valor	Concentrar las exportaciones en barras de chocolate premium	Mejor cobertura de los costos de transporte
Diferenciar productos según su calidad	Organizar la oferta de acuerdo con el valor comercial de cada presentación	Asignación más eficiente del tipo de envío
Consolidar los envíos	Agrupar pedidos antes de efectuar el despacho internacional	Reducción del costo de transporte por unidad
Seleccionar mercados adecuados	Priorizar destinos que valoren calidad, origen y producción orgánica	Posibilidad de obtener mejores precios
Mejorar la organización de los envíos	Programar anticipadamente los despachos	Reducción de retrasos y gastos innecesarios

Nota. Estrategias formuladas a partir de los hallazgos obtenidos mediante la revisión de registros operativos, costos y procedimientos de despacho.

Como muestra la Tabla 4, la optimización no implicó únicamente cambiar el medio de transporte, sino reorganizar la forma en que la empresa decidió qué enviar, cuándo hacerlo, hacia qué mercado dirigirlo y cómo consolidar los pedidos. La priorización de productos de mayor valor resultó especialmente importante porque Samor operó con volúmenes reducidos; por tanto, el valor comercial por unidad adquirió mayor relevancia para compensar los costos asociados con la distribución internacional.

En concordancia con estos resultados, García et al. (2025) destacaron la incidencia de los costos de transporte en la competitividad exportadora, mientras que Palma (2023) relacionó una logística organizada con una mayor frecuencia y regularidad de los envíos. De este modo, las estrategias propuestas se orientaron a lograr una estructura más compatible con la escala de operación de Inducacao S.A. y con las características diferenciadas de su oferta.

Análisis documental del proceso logístico

En correspondencia con la metodología establecida, el núcleo de los resultados se sustentó en la revisión de documentos internos y fuentes secundarias. Se analizaron registros de exportación, facturas de transporte, documentos de despacho y normativa vinculada con el comercio exterior. Cada fuente aportó información diferente sobre frecuencia y volumen de los envíos, costos, procedimientos operativos y requisitos necesarios para acceder a mercados internacionales.

Para mostrar la relación entre las fuentes revisadas y las variables analizadas, la Tabla 5 presenta la documentación utilizada y el aporte específico de cada tipo de registro.

Tabla 5

Documentación utilizada para el análisis del proceso logístico

Tipo de documento	Información analizada	Utilidad para el análisis logístico	Relación con el potencial exportador
Registros de exportación	Frecuencia y volumen de los envíos	Permitieron identificar el comportamiento de las exportaciones	Evidenciaron la capacidad para sostener mercados externos
Facturas de transporte	Costos del servicio logístico	Permitieron examinar el impacto económico del transporte	Incidieron en la competitividad del producto
Documentos de despacho	Procedimientos y tiempos de salida	Permitieron valorar la organización del proceso	Se relacionaron con el cumplimiento de los plazos
Normativa de exportación	Requisitos y trámites exigidos	Permitió reconocer las exigencias del comercio exterior	Condicionó el acceso a mercados internacionales

Nota. Elaboración propia a partir de la documentación examinada durante el estudio.

Según se observa en la Tabla 5, los documentos revisados permitieron analizar la logística desde cuatro dimensiones complementarias: continuidad exportadora, costo del transporte, organización del despacho y cumplimiento de requisitos. Esta triangulación documental permitió identificar que las dificultades no se concentraron en una sola etapa, sino que estuvieron interrelacionadas. Por ejemplo, una programación irregular de los envíos redujo la posibilidad de consolidar pedidos y, simultáneamente, aumentó la incidencia del costo del transporte sobre cada unidad enviada.

La revisión de los registros también evidenció que las decisiones relacionadas con la organización de los envíos y el control de los costos condicionaron la capacidad de mantener exportaciones continuas. De acuerdo con el propio análisis documental, el desorden en los despachos y la limitada coordinación del transporte afectaron la sostenibilidad exportadora y redujeron el aprovechamiento del potencial internacional de la marca Samor.

Este resultado coincidió con Mina et al. (2024), quienes determinaron que las deficiencias en la organización de las cadenas de suministro generaron demoras y mayores costos, mientras que una planificación adecuada

mejoró el desempeño de los envíos. Por tanto, en el caso de Inducacao, la documentación examinada permitió sostener que la optimización debía iniciar en la programación y coordinación de las operaciones antes de plantear una expansión del volumen exportado.

Identificación de los principales problemas logísticos

Como segunda fase del análisis documental, se organizaron las dificultades observadas de acuerdo con el área logística en la que se originaron. Se identificaron problemas asociados con la organización de los envíos, el transporte, los procedimientos de despacho y los costos logísticos. Estos elementos no operaron de forma independiente, pues la deficiencia presentada en una etapa generó consecuencias en las demás.

La Tabla 6 resume los problemas identificados, la evidencia documental que permitió reconocerlos y su principal consecuencia sobre la actividad exportadora.

Tabla 6

Principales problemas logísticos identificados en el proceso de exportación

Área logística	Situación observada	Documento revisado	Consecuencia en la exportación
Organización de envíos	Envíos poco constantes	Registros de exportación	Dificultad para mantener exportaciones continuas
Transporte	Uso permanente de servicios externos	Facturas de transporte	Incremento de los costos operativos
Despacho	Procesos con limitada adaptación	Documentos de despacho	Retrasos en la salida del producto
Costos logísticos	Gastos elevados	Registros contables y facturas	Menor competitividad internacional

Nota. Los problemas se establecieron mediante la contrastación de registros operativos, facturas y documentos relacionados con la exportación.

Como evidencia la Tabla 6, la irregularidad en los envíos constituyó una de las principales restricciones para sostener una presencia continua en los mercados internacionales. A esta situación se añadió la dependencia de proveedores externos de transporte, que redujo la capacidad de controlar completamente los costos y condiciones de movilización. Los documentos de despacho también evidenciaron dificultades para adaptar oportunamente los procedimientos a las necesidades de cada operación, generándose retrasos que repercutieron en el cumplimiento de los plazos.

La relación entre estos problemas permitió establecer que el costo logístico no debía interpretarse como un factor aislado. Por el contrario, se encontró asociado con la frecuencia de los envíos, el volumen transportado, la dependencia de terceros y la organización de los despachos. Cuando los pedidos se movilizaban en cantidades reducidas y sin suficiente consolidación, el costo relativo por unidad adquirió mayor peso, disminuyendo la competitividad del producto.

Este hallazgo se relacionó con García et al. (2025), quienes sostuvieron que los gastos de transporte afectaron en mayor medida a las empresas que exportaron pequeños volúmenes. Así mismo, Solano et al. (2025) plantearon que las debilidades logísticas incrementaron los costos y limitaron la capacidad de expansión empresarial. En consecuencia, los resultados obtenidos en Inducacao mostraron que la ampliación de las exportaciones requería intervenir primero sobre las limitaciones de planificación, coordinación y costos.

Por otro lado, los retrasos detectados coincidieron con lo expuesto por Palma (2023), quien señaló que una logística ordenada favoreció la frecuencia de los envíos, mientras que una organización deficiente amplió los plazos de entrega. En Samor, este planteamiento adquirió especial importancia debido a que la continuidad de los pedidos internacionales dependió de la capacidad de responder oportunamente a los compromisos adquiridos.

Relación entre la optimización logística y el potencial exportador

Se analizó la manera en que las mejoras en el proceso logístico podían fortalecer la capacidad exportadora de la Marca Samor. Para ello se relacionaron las situaciones observadas durante la revisión documental con los cambios operativos requeridos y sus efectos esperados en la exportación.

Esta relación se presenta en la Tabla 7, donde se evidencia que cada dificultad logística podía asociarse con una acción de mejora específica.

Tabla 7

Relación entre la optimización del proceso logístico y el potencial exportador

Aspecto logístico	Situación observada	Mejora requerida	Efecto esperado en la exportación
Planificación de envíos	Programación irregular	Establecer organización anticipación mayor y	Mayor continuidad de las exportaciones
Transporte	Dependencia constante de terceros	Mejorar la coordinación y evaluación de alternativas	Reducción y mejor control de costos
Despacho	Procedimientos poco flexibles	Introducir ajustes operativos	Disminución de retrasos
Costos logísticos	Gastos elevados	Fortalecer el seguimiento y control	Mayor competitividad
Consolidación de pedidos	Envíos separados y de bajo volumen	Agrupar pedidos compatibles	Menor costo relativo por unidad
Selección de productos	Diferencias en rotación y valor	Priorizar productos de mayor valor agregado	Mejor aprovechamiento del transporte

Nota. Elaboración propia con base en los problemas detectados y las oportunidades de mejora identificadas documentalmente.

Tal como se presenta en la Tabla 7, la optimización del proceso logístico mostró una relación directa con el potencial exportador porque una mejor planificación habría favorecido la regularidad de los envíos, mientras que una coordinación más eficiente del transporte habría permitido controlar los gastos y mejorar la competitividad. Asimismo, la adaptación de los procedimientos de despacho habría disminuido los retrasos y facilitado el cumplimiento de los plazos establecidos con los compradores internacionales.

Los resultados obtenidos guardaron correspondencia con Molina et al. (2025), quienes analizaron el desempeño de las cadenas de suministro tomando en consideración el tiempo de traslado, los costos de transporte y los plazos de entrega, identificando que las fallas en estas dimensiones afectaron la sostenibilidad de las exportaciones. En el caso de Samor, las dificultades detectadas mostraron un comportamiento semejante, debido a que la continuidad de la exportación dependió de la capacidad de articular eficientemente transporte, despacho y costo.

De igual manera, los hallazgos coincidieron con Sotomayor y Vera (2025), quienes establecieron que la ausencia de coordinación eficiente entre los componentes logísticos incrementó los costos y redujo la capacidad exportadora. Esta situación se reflejó en Inducacao a través de la dependencia de operadores externos, la irregularidad de los envíos y los gastos asociados con el transporte, factores que limitaron la posibilidad de aumentar el volumen exportado.

Desde la perspectiva del producto, Armuelles y Peñalba (2023) señalaron que los derivados de cacao, como el chocolate, requirieron cuidados específicos durante su transporte debido a su sensibilidad frente a las condiciones de manipulación y temperatura. Así mismo, Salazar et al. (2025) destacaron la importancia del manejo, control de temperatura y cumplimiento de normas sanitarias para conservar la calidad hasta el destino. En consecuencia, la optimización logística de Samor no solo estuvo relacionada con reducir gastos, sino también con garantizar que la calidad diferenciada que justificó su posicionamiento internacional se mantuviera durante todo el proceso de distribución.

Los resultados se vincularon con Ibarra (2024) y Quinde (2024), quienes relacionaron la organización de los procesos internos con la competitividad y permanencia empresarial en los mercados internacionales. En Inducacao se observó que una mejor gestión de los envíos, el transporte, los despachos y los costos podía incrementar la capacidad de respuesta ante los requerimientos de los compradores y generar condiciones más favorables para sostener relaciones comerciales de mayor continuidad.

CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado, se concluyó que la gestión logística incidió directamente en el desempeño exportador de la marca Samor, debido a que la planificación de los envíos, la coordinación del transporte, la organización de los despachos y el control de los costos condicionaron la continuidad de las exportaciones. De este modo, se evidenció que una logística poco estructurada redujo la capacidad de respuesta de la empresa frente a las exigencias de los mercados internacionales, aun cuando el producto contó con atributos favorables de calidad, origen y diferenciación.

Así mismo, se determinó que las principales limitaciones del proceso exportador estuvieron relacionadas con la baja frecuencia de los envíos, la dependencia permanente de operadores logísticos externos, los retrasos en los despachos y los elevados costos de transporte. Estas condiciones afectaron la regularidad de las operaciones, limitaron el volumen exportado y disminuyeron la competitividad de la empresa, evidenciando que las debilidades logísticas constituyeron una barrera para sostener y ampliar la presencia de la marca Samor en los mercados externos.

Se estableció que la optimización del proceso logístico representó una alternativa fundamental para fortalecer el potencial exportador de la marca Samor. Una mejor programación de los envíos, la consolidación de pedidos, el control de los costos y una mayor coordinación de los despachos permitieron proyectar operaciones más constantes, reducir retrasos y mejorar la capacidad de respuesta ante las necesidades del comercio internacional. Por tanto, el fortalecimiento de la gestión logística se configuró como un elemento estratégico para incrementar la competitividad, favorecer la sostenibilidad de las exportaciones y aprovechar con mayor eficiencia las ventajas comerciales del cacao orgánico ecuatoriano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armuelles, K., & Peñalba A., V. E. (2023). Gestión de la cadena de suministro del cacao: Estado del arte. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 11(3), 12–20. <https://doi.org/10.37387/ipc.v11i3.364>
- García, N. G., Valencia Maldonado, G. A., & Vallejo Demera, N. M. (2025). Administración de la cadena logística para exportación del cacao ecuatoriano a la Unión Europea. *Polo del Conocimiento*, 10(8), 1074–1087. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i8.10204>
- Ibarra Velásquez, J. J., Loor Álvarez, A. D., & Valarezo Molina, M. J. (2024). Evaluación del crecimiento de las exportaciones de cacao en la Corporación Fortaleza del Valle. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(2), 881–890. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i2.294>
- Mera, E. G., Cedeño Rivera, J. A., Rendón García, J. X., Loor Barcia, J. C., & García Cedeño, J. S. (2025). Impacto de la cadena de valor del cacao en el desarrollo sostenible a través de las exportaciones, cantón Valencia año 2024. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(3), 7–17. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i3.1413>
- Mina Cangá, I. M., Yagual Tomalá, E. M., Salazar Garcés, K. G., & Toro Espinoza, M. F. (2024). Procesos logísticos y sus costos en la exportación de cacao en Ecuador. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa*, 7(13), 4–8. <https://doi.org/10.46296/rc.v7i13edespmayo.0241>
- Molina Tenesaca, D. M., Ordoñez Naula, V. A., Miriam Rocio, F. A., & Carmenate Fuentes, L. P. (2025). Impacto de plataformas digitales en eficiencia y procesos comerciales de exportación de cacao en El Oro. *Ciencia y Educación*, 6(10), 14–23. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/download/1885/2407/>

- Palma Lino, J. G. (2023). *Proceso logístico para la exportación de la cáscara de cacao*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6928>
- Quinde, W. K. (2024). *Plan de exportación de cacao desde el cantón Milagro hacia los Estados Unidos de América*. Universidad Tecnológica Empresarial.
- Salazar Quevedo, S. S., Caicedo Leones, M. A., Cabezas Padilla, R. S., Valle Matute, J. C., & Salazar Soledispa, V. B. (2025). Incidencias de las exportaciones de cacao en la rentabilidad de las grandes empresas cacaoteras de la provincia de Los Ríos, 2022–2024. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa*, 8(15), 934–952. <https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0366>
- Solano Cuenca, P. A., Delgado Pardo, Y. S., & Garzón Montealegre, V. J. (2025). Metodología de exportación directa de cacao ecuatoriano. Caso: Asociación de Producción, Mercadeo e Industrialización de Cacao Progreso. *Revista Pacha*, 6(19), 13–21. <https://doi.org/10.46652/pacha.v6i19.457>
- Sotomayor Brito, J. P., & Vera Valdez, S. B. (2025). *Optimización de las exportaciones del cacao hacia la Unión Europea: Propuesta bajo una perspectiva de planificación de demanda*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/24212/1/UCSG-C479-23797.pdf>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.