

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMATICA
(F.A.F.I)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA:

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE
NEGOCIOS PARA LA EMPRESAS DE SERVICIOS
TECNOLOGICOS EN LA CIUDAD DE BABAHOYO
APLICANDO UN SISTEMA DE LOGISTICA INTEGRAL

DIRECTOR:

Ing. Carlos Aguirre R. Ms.

LECTOR:

Ing. Teófilo Fernández

EGRESADOS:

SANTILLAN MUÑOZ NELLY MARICELA

HERRERA PEREZ RUBEN DARIO

AÑO: 2012

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios principio y fin de todo lo creado; Manto de infinito amor y santidad, quién me dio la fuerza para buscar la superación del intelecto y del alma.

A mis padres, hermanos por darme la oportunidad de estudiar ,por cada unos de los sacrificios que hicieron para ayudarme económicamente, y su apoyo incondicional.

Agradezco a la Universidad Técnica de Babahoyo "Facultad de Administración Finanzas e Informática" y a mí querido director de tesis Ing. Carlos Aguirre por haberme entregado sus amplios conocimientos, con aciertos, sencillez y dedicación.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

SANTILLAN MUÑOZ NELLY MARICELA

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito.

A mis padres, hermanos por haber sembrado en mi el deseo de superación, estima y por desearme lo mejor de la vida, y de los cuales me siento orgullosa.

En especial a mi hermana la Licda. Mariana Santillán Muñoz por ser mi ejemplo a seguir demostrándome que hay que ser perseverante para llegar a nuestras metas, a mi hermana Karina Santillán Muñoz por su apoyo incondicional.

SANTILLAN MUÑOZ NELLY MARICELA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Alberto Herrera, mi MADRE, mi segunda madre MI TIA, mi segundo padre MI ABUELO, y a todos mis tíos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mi director de tesis quién nos ayudó en todo momento, **Ing. Carlos Aguirre.**

HERRERA PEREZ RUBEN DARIO

DEDICATORIA

A mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi padre, porque creyó en mí y porque me saco adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a él, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que siente por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

Va por usted, por lo que vale, porque admiro su fortaleza y por lo que ha hecho de mí.

A mis tíos, abuelos por su apoyo incondicional.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

HERRERA PEREZ RUBEN DARIO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

La autora de esta investigación declara que no existe investigación alguna del tema: **DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESAS DE SERVICIOS TECNOLOGICOS EN LA CIUDAD DE BABAHOYO APLICANDO UN SISTEMA DE LOGISTICA INTEGRAL**, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

AUTORES:

SANTILLAN MUÑOZ NELLY

HERRERA PEREZ RUBEN DARIO

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

Contenido

Pág.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL.....	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO.....	17
1.2. ANTECEDENTES.....	17-18
1.3. DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.....	19
1.4. FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	19-20
1.4.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	20
1.4.2. DE LIMITACION DEL PROBLEMA.....	20
1.4.3 PROBLEMA CENTRAL.....	20
1.4.3.1 PROBLEMAS DERIVADOS.....	20
1.5 OBJETIVOS.....	21
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	21
1.6 JUSTIFICACION.....	21-22

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO.....	23
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.	23
2.2 FUNDAMENTACION TEORICA.....	23-50
2.3 GLOSARIO DE TERMINOS.....	51-53
2.4.- HIPOTESIS.....	53
2.4.1 HIPOTESIS GENERAL.....	54
2.4.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS.....	54
2.5 VARIABLES DE ESTUDIOS.....	54
2.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE.....	54
2.5.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	54

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	55
3.1 TIPOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	55-56
3.2 METODOS DE INVESTIGACION.....	56
3.2.1 METODOS TEORICOS.....	56
3.2.2 METODOS EMPIRICOS.....	56
3.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.....	57
3.3.1 POBLACION.....	57
3.3.2 MUESTRA.....	57
3.3.3 ENCUESTAS DE CAMPO.....	58-62
3.3.4 ANALISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CAMPO.....	63

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE TESIS.....	64
4.1 INTRODUCCION.....	64
4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	65
4.2.1 OBJETIVOS GENERALES DE LA PROPUESTA.....	65
4.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA PROPUESTA.....	65
4.3 JUSTIFICACION.....	66
4.4 FUNDAMENTACION TEORICA DE LA PROUESTA.....	66-76
4.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	76-123
4.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
4.6.1CONCLUSIONES.....	124
4.6.1 RECOMENDACIONES	125
4.7 BIBLIOGRAFIA.....	126-127
4.7.1 LINKOGRAFIA.....	127
ANEXOS.....	128-140

RESUMEN

En un mundo globalizado donde, para ser competitivos se debe optimizar al máximo los recursos, es indispensable el análisis de la logística en las empresas: manejo de inventarios y materiales, costos de transportación, distribución, administración de compras, servicio al cliente, comercio exterior, entre otros.

Los avances tecnológicos y su buena aplicación, facilitan a las empresas estas gestiones. La aplicación de herramientas modernas, tales como los sistemas de información, han ayudado a muchas empresas alrededor del mundo, a lograr sustanciales reducciones de costos y a establecer barreras tecnológicas para competidores potenciales. Sin embargo, en el Ecuador no se sabe con exactitud cuanto se ha progresado en el tema Logístico; no se ha encontrado ninguna investigación que muestre la situación actual del país y los cambios que se deben aplicar para mejorar y ser más competitivos.

Por medio de este trabajo se pretende descubrir cual es la situación actual de las empresas ecuatorianas en relación con las estrategias logísticas existentes y el uso de la tecnología en esta área. Además, se pretende descubrir las principales falencias que existen en el ámbito de la Logística y proporcionar posibles soluciones para las mismas.

El objetivo es que esta investigación sirva como guía y referencia para las empresas ecuatorianas que buscan minimizar sus costos, ser más competitivas y capaces de competir en el mercado internacional.

CAPITULO I

En el capítulo I podemos resumir todo lo concerniente al Marco referencial que nos habla al inicio del Problema científico que presenta la tesis, partiendo desde sus antecedentes históricos para llegar a la descripción detallada del problema en general. Luego sigue como se formulara el problema de investigación generando a través de esa formulación la preguntas investigativas que logran generar los objetivos generales y específicos del tema de tesis para culminar con la justificación del porque desarrollamos y planteamos el tema general de tesis

CAPITULO II

En el capítulo II nos referimos a la base de conceptualización de nuestra tesis que parte con el marco teórico en el cual encontramos los antecedentes investigativos que nos hacen referencia a si hubo una investigación similar en el entorno en la cual nos basamos para el desarrollo de nuestra tesis, seguido de la fundamentación teórica que resume el contenido del tema general de tesis ampliando en conceptos y temas para un mejor entendimiento de que propone nuestra tesis. No podía faltar el marco conceptual que nos permite conocer ciertas palabras sacadas de todo el desarrollo de nuestra tesis que nos parecieron desconocidas. Una parte fundamental en este capítulo es la hipótesis tanto general como específica que es la base de nuestra propuesta en la cual estableceremos si podría cumplirse o no, y que viene relacionado con las variables independiente que especifica la conexión directa con la hipótesis general y la variable dependiente que se relaciona con el problema general descrito anteriormente

CAPITULO III

En este capítulo se encuentra la investigación de campo realizada para recolectar los datos a través de las encuestas para estimar la factibilidad del proyecto a ejecutarse y partamos detallando desde el Diseño metodológico que involucra los tipos de investigación que se van a realizar, seguido de los métodos y técnicas a utilizarse que sean las mas aplicables para obtener toda la información que nos ayudara a conocer la factibilidad del tema de tesis propuesto, aplicamos para dicha investigación el universo a investigar del que generamos la muestra representativa que será la que utilizaremos para desarrollar nuestra encuestas. El análisis e interpretación de los resultados nos ayudaran a sacar las conclusiones y recomendaciones que debemos ajustar a nuestra propuesta de tesis

CAPITULO IV

En este ultimo capítulo encontramos el eje central de nuestra tesis que es la Propuesta que se aplicara para dar cumplimiento a los expuesto en los 3 capítulos anteriores antes mencionados y en cual se detallan las bases y lineamientos que presentamos para una correcta interpretación de nuestra tesis, la cual se sustentara en una metodología presentada en el objetivo general e hipótesis que servirán de apoyo para el fortalecimiento general de la propuesta. En la última parte de este capítulo incluimos los anexos que reafirmaran lo antes expuesto en la propuesta adjuntando la bibliografía para saber cual fue nuestro apoyo didáctico utilizado para el desarrollo de la tesis

SUMMARY

In a world globalizado where, to be competitive it should be optimized to the maximum the resources, it is indispensable the analysis of the logistics in the companies: handling of inventories and materials, transportation costs, distribution, administration of purchases, service to the client, external trade, among others.

The technological advances and their good application, they facilitate to the companies these administrations. The application of modern tools, such as the systems of information, they have helped to many companies around the world, to achieve substantial reductions of costs and to establish technological barriers for potential competitors. However, in the Ecuador it is not known with accuracy as much as you has progressed in the Logistical topic; he/she has not been any investigation that shows the current situation of the country and the changes that should be applied to improve and to be more competitive.

By means of this work he/she seeks to be discovered which is the current situation of the Ecuadorian companies in connection with the existent logistical strategies and the use of the technology in this area. Also, he/she seeks to be discovered the main falencias that exist in the environment of the Logistics and to provide possible solutions for the same ones.

The objective is that this investigation serves like guide and it indexes for the Ecuadorian companies that look for to minimize its costs, to be more competitive and abler of competing in the international market.

SURRENDER I

In the I surrender I we can summarize all the concerning one to the Marco refencial that speaks to us to the beginning of the scientific Problem that presents the thesis, leaving from their historical antecedents to arrive to the detailed description of the problem in general. Then it continues like the investigation problem was formulated generating through that formulation the investigative questions that are able to generate the general and specific objectives of the thesis topic to culminate with the justification of the because we develop and we outline the general topic of thesis

SURRENDER II

In the chapter II refer to the base of conceptualization of our thesis that leaves with the theoretical mark in which we find the investigative antecedents that make us reference to if there was a similar investigation in the environment in which base ourselves for the development of our thesis, followed by the theoretical foundation that summarizes the content of the general topic of thesis enlarging in concepts and topics for a better understanding that it proposes our thesis. It could not lack the conceptual mark that allows us to know certain taken out words of the whole development of our thesis that we found unknown. A fundamental part in this chapter is the hypothesis so much general as it specifies that it is the base of our proposal in which we will settle down if it could be completed or not, and that he/she comes related with the independent variables that it specifies the direct connection with the general hypothesis and the dependent variable that he/she is related with the general problem described previously

SURRENDER III

In this I surrender he/she is the field investigation carried out to gather the data through the surveys to estimate the feasibility of the project to be executed and let us leave detailing from the methodological Design that involves the investigation types that will be carried out, followed by the methods and technical to be used that are those but applicable to obtain all the information

that helped us to know the feasibility of the proposed thesis topic, we apply for this investigation the universe to investigate of the one that we generate the representative sample that will be the one that we will use to develop our surveys. The analysis and interpretation of the results helped us to take out the conclusions and recommendations that we should adjust to our thesis proposal

SURRENDER IV

In this I finish I surrender we find the central axis of our thesis that is the Proposal that it was applied before to give execution to the exposed one in the 3 previous chapters mentioned and in which the bases and limits are detailed that present for a correct interpretation of our thesis, which was sustained in a methodology presented in the general objective and hypothesis that will serve as support for the general invigoration of the proposal. In the last part of this chapter we include the annexes that reaffirmed the before exposed in the proposal attaching the bibliography to know which was our didactic support used for the development of the thesis

INTRODUCCION

El presente trabajo es una investigación del estado actual de la Logística en el Ecuador. En el mismo se contempla un análisis de la logística en países de primer mundo, dentro del cual se exponen casos ejemplares en los que empresas, a través de la aplicación de estrategias logísticas, han obtenido beneficios y mejoras sustanciales.

Se realiza el mismo tipo de análisis en las empresas ecuatorianas, para lo cual, con el objetivo de obtener información, se recurrió a trabajos de tesis de grado y memorias de pasantías de estudiantes universitarios.

Finalmente se aplica una encuesta a ciertas empresas ecuatorianas, con el objetivo de complementar la información anterior.

Más allá de los beneficios económicos que se pueden obtener mediante la aplicación de estrategias logísticas, el buen manejo de la misma se convierte en una estrategia de mejora constante.

Actualmente el tema de la logística es tratado con tanta importancia que se le da en las organizaciones un área específica para su tratamiento, a través del tiempo ha ido evolucionando constantemente, hasta convertirse en una de las principales herramientas para que una organización sea considerada como una empresa del primer mundo.

La logística es la gestión del flujo, y de las interrupciones en el, de materiales (materias primas, componentes, subconjuntos, productos acabados y suministros) y/o personas asociados a una empresa.

Es una nueva tendencia importante de los negocios, es una propuesta disciplinada y estructurada que organiza la estrategia, los procesos, el recurso humano y físico (equipos y maquinaria), tecnología y conocimiento, con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta a medida que crea valor.

Esta pretende ser una nueva propuesta para el mercado asegurador local, puesto que a través de estos últimos años se ha visto una notable inestabilidad en este sector debido a apariciones intermitentes de aseguradoras y corredores de seguros, dejando así cierta incertidumbre en las personas y en las empresas al momento de contratar este tipo de servicios.

CAPITULO I

1. Marco Referencial

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO

El problema de la presente investigación está relacionado en el área de logística y trata de identificar a los factores claves que afecten el proceso logístico interno de la empresa, para más tarde analizarlos y de esta forma proponer un modelo eficiente

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La necesidad de entender los la aplicación de un sistema logístico en las empresas de servicios es ineludible cuando se trata de alcanzar el progreso de cualquier empresa. Proporcionarle dirección estratégica a un negocio, significa entender qué genera la creación de valor y qué la destruye. Esto alternativamente significa que la búsqueda de oportunidades debe exigir comprensión de los riesgos a tomar y de los riesgos a evitar. Por lo tanto, el crecimiento de cualquier negocio exige la evaluación del riesgo y la aceptación del riesgo implícito.

La capacidad de un negocio de prosperar al afrontar los riesgos, al mismo tiempo que responde a acontecimientos imprevistos, buenos o malos , es un indicador excelente de su capacidad para competir. Sin embargo, la exposición al riesgo es cada vez mayor, más compleja, diversa y dinámica. Esto se ha generado en gran parte por los rápidos cambios en la tecnología, la velocidad de la comunicación, la globalización de los negocios y las fluctuaciones en los tipos de cambio dentro de los mercados financieros.

Los negocios ahora operan en un entorno completamente diferente comparado con hace apenas 10 años. La fuente del riesgo también puede gestarse dentro de la organización mientras los negocios luchan por lograr su crecimiento. La adopción de estrategias de expansión, como las adquisiciones de empresas, las inversiones en nuevos mercados internacionales, las grandes reestructuraciones organizacionales.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Administración debe entender que toda actividad comercial necesita de la aplicación de un sistema logístico que impulse y genere cambios significativos como una forma sistemática de proteger los recursos de toda Empresa y sus ingresos contra pérdidas; de tal manera que los objetivos de la compañía pueden ser alcanzados sin ninguna interrupción.

La logística integral manejada de manera adecuada, crea estabilidad e indirectamente contribuye con las utilidades. La logística integral no es lo mismo que Seguros, pero los Seguros pueden ser parte de la La logística integral.

Más del cincuenta por ciento de las empresas encuestadas han sufrido siniestros o pérdidas a causa de riesgos no prevenidos, y de igual manera por la falta de contratación de un sistema de La logística integral la presencia de pérdidas dentro de sus últimos años de gestión, lo cual muestra una notoria falta de cultura de seguros en algunas de nuestras empresas locales. Su

conocimiento es en su mayoría empírico, y contratan pólizas de seguros sin saber que pueden contar con una cobertura total en situaciones de riesgo, que pueden ocurrir en las áreas de responsabilidad civil, En la actualidad cada organización de nuestro país transfiere sus riesgos de manera mínima y eventual, lo que deriva en pérdidas posteriores por la ineficiente evaluación, detección de riesgos y contratación de amparos.”

La ausencia de este servicio se la indagó además en la Superintendencia de Compañías, en donde se corrobora que no existe empresa alguna en el mercado nacional que brinde servicios de Análisis y Administración de riesgos consolidando en sí la gestión de los intermediadores y peritos de seguros; buscando innovar en la unión de servicios como la inspección de riesgos, la elaboración de planes y auditorías de seguros, y la contratación de amparos con el ajuste de siniestros.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera se puede elaborar un Plan de Negocios aplicando un sistema de logística integral para las empresas de servicios que genere crecimiento y desarrollo?.

1.4.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se va a obtener la información apropiada para la recopilación verídica y eficaz de datos aplicando un sistema de logística integral? .

¿De qué manera se implementarán a través del plan de negocios un eficaz sistema de logística integral?.

¿De qué forma se implementarán las estrategias de comercialización que la empresa debe desarrollar para ingresar al mercado y conseguir que sus servicios sean rentables?

¿De qué manera se realizará la distribución de recursos humanos y físicos para implementar un plan de operaciones en la empresa?

¿Cómo se cubrirán las expectativas financieras y comerciales del mercado objetivo escogido sino se aplica un buen sistema logístico?

1.4.2 Delimitación del Problema

Campo: Micro empresarial

Área: Organizacional

Aspecto: Aplicación de la logística integral

1.4.3. Problema Central

La creciente caída de muchas pequeñas y medianas empresas que han visto desaparecerse del mercado por la no prevención y aplicación de un planificación logística para minimizar sus riesgos en sus operaciones corporativas en las que están incluidas el recurso económico, tecnológico y humano en el que se pueda maximizar la eficiencia y rentabilidad.

1.4.3.1 Problemas Derivados

- Gastos no compensados para ciertas operaciones la empresa no prevista en la planificación inicial de la logística integrada.
- Poca especialización de las microempresas en desarrollar controles y análisis permanentes de sus operaciones, a través de la aplicación de un programa logístico.
- Incertidumbre ante los mercados que presentan condiciones inadecuadas que puedan minimizar el riesgo corporativo, muchas de

estas incertidumbres se presentan para las pequeñas y medianas empresas que ante poco nivel de planeamiento logístico de operación

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un modelo de gestión logística integral para aplicar planes de negocios en las empresas de servicio tecnológico que servirá como herramienta de crecimiento y desarrollo generando competitividad en el mercado.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Elaborar el Plan de Operaciones indicado, dando a conocer la sistematización y procedimientos de la logística aplicada que la empresa seguirá para su normal desempeño, enfocado siempre a la satisfacción del cliente.
- ✓ Generar el Plan de logística integral que permitirá visualizar de una mejor manera el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el mercado donde la empresa se desenvolverá.
- ✓ Desarrollar el modelo de gestión logística que presente la manera en que se va a obtener todos los elementos necesarios para aplicar un buen plan de negocios para las pequeñas y medianas empresas.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El objeto de la aplicación del plan de negocios aplicando un sistema logístico en las empresas de servicios es crear conciencia dentro de una organización sobre la presencia de tales riesgos, y tratar de evaluar, en lo posible, la

influencia que tendrán estos en la empresa, en los aspectos económicos, operativos y otros en los que pudiera influir.

La logística integral de negocios deberá convertirse en una herramienta para la toma de decisiones y así poder prevenir y limitar los siniestros. De esta manera se podrá diseñar una cobertura balanceada de seguros.

“La búsqueda e interpretación de la información es parte importante de las funciones de la administración de riesgos.”

Las buenas decisiones gerenciales son el resultado de contar con información relevante y de calidad, de igual manera en el caso de la administración de riesgos la información juega un papel primordial para tomar cualquier medida.

Una vez realizado el análisis con los datos obtenidos de esta encuesta se puede dar cuenta de que este es un servicio desconocido, ya que la mayoría de las organizaciones dicen nunca haber escuchado sobre una empresa que brinde este tipo de servicios, es decir una asesoría al momento de contratar un seguro que les permita proteger y cuidar sus propiedades de cualquier riesgo o cómo actuar al momento de un siniestro.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

No existen registros de investigaciones anteriores sobre la creación de un plan de negocios aplicando un sistema logístico corporativo en las empresas de servicios de la ciudad de Babahoyo.

La implementación de un sistema logístico de negocios para las empresas de servicios tecnológicos en la ciudad de Babahoyo, surge de la necesidad de que en Babahoyo las pequeñas y medianas empresas frecuentemente padecen de riesgos en sus operaciones que les impiden tener un crecimiento sostenido.

Los estudios relacionados para establecer la factibilidad o no de crear un plan estratégico de negocios dependerá de la eficiencia con que responda ante las exigencias del mercado.

2.2 FUNDAMETACION TEÓRICA

2.2.1 ORIGEN DE LA LOGÍSTICA.

En sus principios la logística no era más que tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, en la actualidad este conjunto de actividades han sido redefinidas y hoy en día son todo un proceso.

Su evolución fue dada desde mediados de los años cincuenta, a continuación presentamos un pequeño resumen de las características mas relevantes desde sus inicios hasta la actualidad.

2.2.2 IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA.

La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, algunas de las actividades que puede derivarse de la gerencia logística en una empresa son las siguientes:

- Aumento en líneas de producción.
- La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización traerán los siguientes beneficios.

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

- La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

2.2.3 CONSIDERACIONES MÍNIMAS NECESARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN LOGÍSTICO.

La planificación se debe basar en información, situaciones, hechos lo más precisos posibles. Planificar es una labor intelectual. Hay que adelantarse a los hechos anticipando variantes que pudieran producirse, así como la forma de encarar los imprevistos. Hay que estipular un esquema de actividades y sus secuencias. La información, situaciones y hechos, deben analizarse en base a los conocimientos y experiencia del gerente.

De todos ellos hay que extraer lo relevante y dejar lo accesorio o complementario. Todo esto ayuda enormemente a visualizar el proceso que haya que llevar a cabo para concluir con éxito los objetivos. Un recurso clave es el tiempo, que hay que utilizarlo en gran medida para planificar. Esta instancia y hábito de planificación será muy útil para cuando en una contingencia e incluso imprevisto que surja, se tenga que diagramar en inferioridad de condiciones por tiempo u otros recursos.

Algunas de las características principales que debemos tomar en cuenta al hacer una planificación son las siguientes:

- Aclarar, ampliar y determinar los objetivos organizacionales.
- Definir las previsiones.

- Establecer las condiciones y suposiciones, bajo las cuales deben desarrollarse las actividades.
- Seleccionar e indicar las tareas para el logro de los objetivos.
- Establecer un plan de logros.
- Fijar las políticas.
- Planear estándares y métodos para cumplirlos.
- Anticipar los problemas futuros.
- Apoyar y coordinar con el Coordinador del proceso de elaboración y formulación del Plan de Manejo para todas las áreas de la organización.

2.2.4 DESCRIPCIÓN DE LAS DIFERENTES FUNCIONES DE LA LOGÍSTICA.

En todo proceso logístico existen 5 funciones básicas relacionadas al buen desempeño de un plan logístico.

1. La gestión del tráfico y transportes se ocupa del movimiento físico de los materiales.
2. La gestión del inventario conlleva la responsabilidad de la cantidad y surtido de materiales de que se ha de disponer para cubrir las necesidades de producción y demanda de los clientes.
3. La gestión de la estructura de la planta consiste en una planificación estratégica del número, ubicación, tipo y tamaño de las instalaciones de distribución (almacén, centros de distribución e incluso de las plantas)
4. La gestión del almacenamiento y manipulación de materiales se ocupa de la utilización eficaz del terreno destinado a inventario y de los medios

manuales, mecánicos y/o automatizados para la manipulación física de los materiales.

5. La gestión de las comunicaciones y de la información conlleva la acumulación, análisis, almacenamiento y difusión de datos puntuales y precisos relevantes de las necesidades de toma de decisiones logísticas con eficiencia y eficacia. Las comunicaciones y la información integran las áreas operacionales logísticas y las actividades de apoyo en un sistema y permiten que éste sea eficaz.

2.2.5 LOGÍSTICA Y SU RELACIÓN CON LAS DEMÁS FUNCIONES DE UNA ORGANIZACIÓN.

La misión del sistema de logística de la empresa es proporcionar un buen servicio al cliente, apoyando los esfuerzos de producción y marketing de la empresa. El sistema logístico, por consiguiente, está funcionalmente subordinado a los departamentos de producción y marketing, ya que dicho sistema debe responder con eficacia y eficiencia a las necesidades operacionales y estratégicas de estas funciones.

Cuanto mayor sea la empresa y la importancia estratégica del servicio al cliente para la naturaleza de ésta, más importante se hará colocar la función de logística dentro de la organización, a la par de otras áreas funcionales importantes en términos de rango.

El resultado del sistema logístico es la prestación de un nivel o niveles, claramente especificados, de servicio al cliente con el costo total mínimo posible. La aplicación práctica del concepto de costo total estimula la

introducción de cambios en el sistema para mejorar los resultados de dos formas.

Una mejora puede provocar un aumento del costo que supone la realización de una o más actividades logísticas, siempre que el costo que supone la realización de una o más del resto de las actividades logísticas se reduzca en una cantidad igual o superior, de manera que el costo total siga siendo el mismo o disminuya.

Como alternativa, puede permitirse que aumente el costo total del sistema, con la condición de que mejore y sea más consecuente el servicio al cliente, de manera que pueda utilizarse como un arma estratégica de competencia para lograr una mayor rentabilidad global.

2.2.6 La Logística integrada

La Academia de la Lengua, define la Logística como "*parte de la organización militar que atiende al movimiento y mantenimiento de las tropas en campaña*"; y como "*conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución*".
(2001)

¹Según Ronald H. Ballou "la logística es todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que ponen el movimiento en marcha, con el fin de dar los niveles adecuados de servicio al consumidor a un coste razonable" (1999).

La Logística Integral o Logística Integrada, es el conjunto de técnicas y medios que se utilizan para gestionar flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental maximizar la satisfacción del cliente y/o mercado, produciendo y/o distribuyendo bienes y servicios de calidad, en la cantidad, lugar y momento deseados.

¹Ronald H. Ballou Aplicaciones de la logística (2007).

Es un proceso muy amplio de administración de toda la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta la distribución de los bienes elaborados al consumidor, que empieza y acaba en el cliente e integra todas las funciones y procesos para satisfacer sus necesidades.

Según el Centro Internacional de Investigación Logística Iniciativa IESE (CIIL) “La logística tiene un carácter multifuncional: alcanzar el objetivo final de la forma más eficiente no depende sólo de una función o responsabilidad de la empresa, sino que es el resultado de aunar los esfuerzos de toda la organización. De ahí la necesidad de contemplar todo el proceso logístico desde la perspectiva estratégica propia de la alta dirección de la empresa” (2006).

La función clave de la logística integral es coordinar y enlazar los siguientes elementos: el mercado (clientes y consumidores), los canales de distribución, las actividades operativas de la empresa y finalmente, los proveedores.

Abarca temas como:

- Determinación de Cantidades, Ciclos y Tiempos de la Cadena de Suministros
- Planificación, Seguimiento y Transporte de las órdenes
- Control de Gestión
- Gestión de Almacenes y Administración de inventarios

Para poder lograr su objetivo, la logística integral busca minimizar los costos y tiempos de respuesta agrupando las actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demanda; reduce los costos de mantener inventarios, ayuda a prestar mejor servicio al cliente y reduce las inversiones de capital.

Según Stock, James y Lambert, Douglas “la creación del concepto de administración de la logística integrada se basa en el análisis de costos, al cual hemos definido como la minimización de los costos de transportación, bodegas, inventario, procesamiento de órdenes, sistemas de información y costos de la cantidad por lote, mientras se alcanza el nivel de servicio deseado” (2001).

Para poder llegar a una Logística Integrada, la empresa debe cursar a través de 4 estados, cuyas características se describen a continuación.

○ **PRIMER ESTADO: *Visión Departamental***

En este Estado, diferentes departamentos de la empresa tienen diferentes responsabilidades y actividades que desarrollar, además de metas y objetivos que alcanzar. Sus principales características son:

- Departamentalismo.
- Stocks intermedios o buffers, para protegerse de las fallas en la integración y en la sincronización de las actividades.
- Visión de corto plazo.
- Puntos de control independientes.
- Poca visibilidad de la cadena logística.

○ **SEGUNDO ESTADO: *Integración Funcional***

Aquí, los departamentos que tienen funciones afines, se integran para acortar la Cadena de Suministros y hacer más efectiva y eficaz la comunicación dentro de la empresa.

- Integración funcional para reducir los costos y mejorar el desempeño.
- Utilización de sistemas no integrados.
- Poca visibilidad de la cadena logística.

- Baja visibilidad de las necesidades de los clientes que genera un bajo desempeño y planeamientos inadecuados.
- Postura reactiva a los requerimientos de los clientes.

○ **TERCER ESTADO: *Integración Logística Interna***

Con el objetivo de seguir mejorando la comunicación, se eliminan las barreras interdepartamentales, para que los departamentos que aún no se han integrado totalmente tengan una comunicación permanente. Una vez logrado esto:

- Se genera visibilidad total de la cadena logística interna.
- Planeamiento de mediano plazo.
- Focalización en los aspectos tácticos en lugar de los estratégicos.
- Servicio al cliente reactivo, donde el cliente dispara el proceso productivo.
- Uso de sistemas integrados.

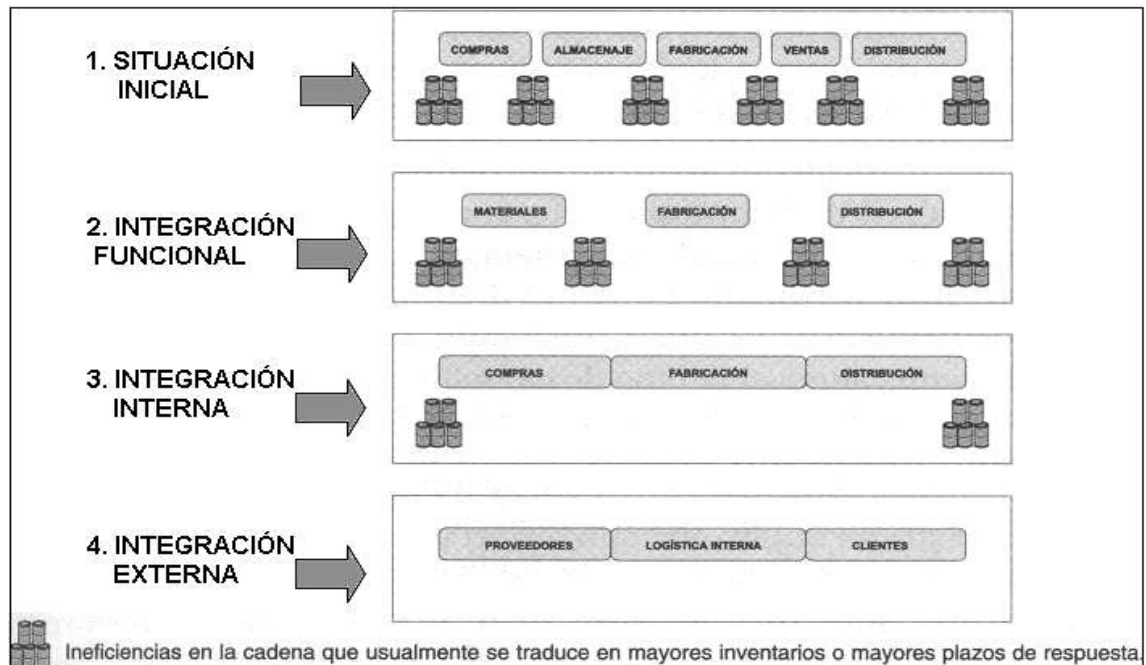
○ **CUARTO ESTADO: *Integración Logística Total o Externa***

Una vez concluidas las etapas anteriores, se produce la Integración Logística Total, donde la Cadena de Suministros queda reducida a 3 eslabones: Proveedores – Empresa – Clientes. En esta etapa existe:

- Énfasis en la estrategia.
- Extensión de la Logística Integrada hacia todas las empresas de la cadena.

- Integración Tecnológica y de procesos con clientes y proveedores.
- Anticipación de las tendencias de mercado.

La Figura 2.1 es una representación gráfica de los cuatro estados descritos.



Elaborado: por los Autores

2.2.7 Los objetivos de la Logística

Los objetivos fundamentales de la Logística son dos:

1. Responder a la demanda puntualmente, obteniendo un óptimo nivel de servicio.
2. Proveer los productos necesarios al mínimo costo.

Adicional a estos objetivos fundamentales, según las diferentes áreas que conforman las empresas, los objetivos logísticos se pueden dividir en 5 grupos:

1. Objetivos Financieros:

- Disminuir los costos de inventario
- Optimizar los costos de almacenamiento y de transporte.
- Reducir los costos de personal.
- Reducir los costos de planificación y puesta en marcha.
- Minimizar los precios de los servicios logísticos requeridos.

2. Objetivos de Mercado/Clientes:

- Reducir los tiempos de entrega.
- Crear flexibilidad frente a las variables exigencias de todos los clientes.
- Crear una logística multinacional orientada a los mercados.
- Mantener relaciones estrechas con los clientes.
- Satisfacer a los clientes, reduciendo cada vez más los errores.

3. Objetivos de inventarios:

- Incrementar la rotación de inventarios.
- Reducir los inventarios, costos mantenimiento y costos preparación de pedidos.
- Optimizar la utilización de las capacidades de almacenamiento.
- Disminuir los costos de control.

4. Objetivos de Transporte:

- Reducir los plazos e itinerarios de entrega.
- Optimizar la utilización de las capacidades de transporte.

- Disminuir los costos de control.

5. Objetivos dentro de la empresa:

- Crear transparencia dentro de la cadena logística.
- Definir y repartir tareas.
- Incrementar el control operativo
- Crear estructuras de información eficaces

2.2.8 Principales estrategias logísticas

Para poder describir las estrategias logísticas, se debe evaluar todas aquellas estrategias a las que pueden recurrir las diferentes áreas de una compañía.

“Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin” (WIKIPEDIA, Enciclopedia Libre).

Las estrategias logísticas claves, son básicamente cuatro:

- Innovación (también conocida como diferenciación)
- Servicio al cliente
- Servicio/ costo
- Liderazgo en costo

Cada una de estas estrategias se aplica de manera diferente de acuerdo al objetivo que se quiera lograr y al área de la empresa en la cual se las quiera aplicar.

La Tabla 2.2 muestra como se puede aplicar cada una de las estrategias mencionadas en las diferentes áreas de la empresa.

TABLA 2.1: LAS ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS CLAVES

Estrategia Área	INNOVACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE	SERVICIO/ COSTO	LIDERAZGO EN COSTO
COMPRAS	Continuidad de suministro Calidad de suministros Proveedores flexibles a cambios de especificaciones	Proveedores con rapidez de suministro Fiabilidad de entregas Alta capacidad de respuesta	Proveedores con puntualidad de entregas Fiabilidad de entregas Disponibilidad de línea completa	Economías de escala Centralización de compras Proveedores que compiten en precio
INVENTARIOS	Descentralizar Evitar obsolescencias Gestión Externa	Descentralización de almacenes Niveles altos de stocks cerca de los clientes Gestión mixta	Iniciar centralización de almacenes Reducir niveles de stock regionales Gestión mixta	Almacén centralizado Niveles mínimos de inventarios Gestión propia
TRANSPORTE	Rápido Externo LTL (Less Truck Load)	Emergencia (escoba) Externo/ propio LTL (clientes) † TL (red)	Rutas fijas regulares Propio externo TL prioritario Descuentos por volumen	Bajo coste Propio TL (Truck Load) y tren
RED LOGÍSTICA	Entregas directas desde fábrica única Pocos almacenes Almacenes externos	Red de multiescalones Descentralización de fábricas Almacenes reguladores, almacenes regionales y locales mixtos	Reducir escalones Enfoque de fábricas Reducir almacenes locales y regionales externos	Número mínimo de almacenes Automatización de cargas y descargas Fábrica enfocada a producto

Fuente: Casanovas, August y Cuatrecasas, Lluís (2003)
Elaborado por los Autores

Las estrategias se pueden combinar entre si y/o ser realizadas conjuntamente. A continuación se mencionan algunas estrategias logísticas comúnmente utilizadas para cada una de las diferentes áreas que conforman una empresa.

2.2.7.1 Estrategias de abastecimiento y compras

A continuación, se explican algunos de los diferentes tipos de estrategias que engloba esta área.

- *Reducción de costos:* Esta estrategia pretende minimizar los costos variables asociados con los desplazamientos y el abastecimiento, y a su vez, maximizar las utilidades de la compañía.

- *Reducción de capital:* aquí, se busca minimizar la inversión en el sistema logístico y conjuntamente, maximizar el rendimiento sobre los activos logísticos.
- *Outsourcing:* consiste en subcontratar a través de otra empresa, los servicios de gestión de compras, en busca de obtener menores costos y mejor nivel de servicio por parte de los proveedores. Permite a la compañía enfocarse en su principal competencia.
- *Densidad del valor:* Esta estrategia consiste en determinar el valor del producto por unidad de peso para en base a esto, poder elegir el medio de transporte más adecuado.
- *Desarrollo del Proveedor:* aquí, el departamento de compras de la empresa se asegura de que el proveedor tenga una clara apreciación de los requerimientos de calidad, de los cambios en los procesos de producción, de los programas y las entregas, del sistema de pagos y las políticas de adquisición. También puede incluir diferentes aspectos, tales como, entrenamiento, ayuda en el proceso de producción y los formatos para la transferencia electrónica de información.
- *Estandarización:* Consiste en establecer idénticos estándares de peso, medidas y formatos para los materiales, de modo que no existan muchas variaciones entre ellos.

- *E-procurement*. Es una modalidad de comercio electrónico (e-commerce) en la cual, diferentes empresas se unen para comprar a través de internet algunos servicios y productos no estratégicos que necesitan para su actividad. Es considerada como una herramienta para lograr la integración y colaboración en la relación, cliente-proveedor.
- *Abastecimiento diferenciado*: su aplicación se basa en la matriz estratégica de compras en la que, los productos se califican según su importancia de compra (baja-alta) y los proveedores según la complejidad del mercado (baja alta). Así, los productos se los divide en cuatro categorías, cada una con un criterio de compra diferente. La Tabla 2 es una explicación de la matriz estratégica de compras.

TABLA 2.2: EXPLICACIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DE COMPRAS

Categoría	Importancia de compra	Complejidad del mercado proveedor	Criterio de Compra
Commodities	Alta	Baja	Criterio de costo
Estratégicos	Alta	Alta	Disponibilidad largo plazo
No-Críticos	Baja	Baja	Eficiencia funcional
Críticos	Baja	Alta	Proveedores confiables

Fuente: Elaboración de los autores

- *Negociación Competitiva*: Consiste en que, una de las partes realice una oferta inicial y la otra parte replique con una contraoferta; la parte que proporcione la mejor oferta gana la negociación.
- *Proceso de Jerarquía Analítica (AHP)*: Se utiliza para determinar el peso de los proveedores en la selección, utilizando escalas psicométricas creadas

por la misma empresa y realizando comparaciones pareadas entre los proveedores evaluados para el criterio utilizado.

- *Evaluación de Proveedores (SQA)*: En esta estrategia se emplean gran variedad de mecanismos para medir y mejorar los productos y servicios proporcionados por los proveedores.
- *Contrato Marco*: Documento fijo e inmutable en el que se fijan los cuatro aspectos básicos de la relación cliente- proveedor (alcance de los servicios prestados, ámbito geográfico, sistema de adaptación a futuros cambios, sistema de cancelación del contrato).
- *Compras Justo a Tiempo*: aquí, existe un solo proveedor. Sus objetivos fundamentales son la eliminación de desperdicios y actividades que no agreguen valor en el proceso de compras.
- *Compras Consignadas*: aquí, el proveedor entrega a su cliente la mercadería solicitada. Si esta no fue utilizada por el mismo, el cliente se encuentra en facultad de devolverla.
- *Club de Compras*: Sociedad o grupo formado por un grupo de empresas, que tiene como objetivo ofrecer beneficios, tales como descuentos y promociones, a sus miembros.
- *Compra Standard*: tipo de compra en la que se requiere un mínimo de tres cotizaciones para elegir un determinado proveedor.

- *Solución de problemas en conjunto (JOINT PROBLEM SOLVING)*: Esta estrategia puede tomar varias formas. Se pueden solicitar a los proveedores y/o a los clientes que participen en el diseño de producto y en los aspectos relacionados con la ingeniería y proceso de producción del mismo. Muchas veces, las compañías piden a sus proveedores que les proporcionen sugerencias y recomendaciones acerca del producto que ofrecen para poder mejorar y corregir defectos. Para que exista reciprocidad en el proceso, el cliente trabajará con su proveedor para ayudarlo a reducir costos o problemas de calidad, y encontrar mejores maneras de satisfacer sus requerimientos. Para que esta estrategia sea exitosa, la compañía debe tener pocos proveedores o un único proveedor en esos productos.
- *Calidad en la fuente (QUALITY-AT-THE-SOURCE)*: Se debe comenzar desde los proveedores. Cuando los proveedores pueden garantizar 100% calidad, el cliente puede eliminar el proceso de inspección cuando arriba la materia prima e insumos, así se reduce el tiempo de procesamiento y el riesgo de defectos. Para que esta estrategia sea efectiva, el cliente debe ayudar a su proveedor a lograr la calidad requerida. Para que esta estrategia sea exitosa, la compañía debe tener pocos proveedores.
- *Compartir información (INFORMATION SHARING)*: Las compañías y sus proveedores se intercambian información útil para ambas partes. La información que se comparte varía entre planes a largo plazo, programación de la producción, cambios en el diseño del producto hasta los problemas que se dan o que se avecinan. Para que esta estrategia sea

exitosa, debe existir una relación de absoluta confianza entre la compañía y sus proveedores, de no ser así, esta estrategia no debería ser aplicada.

- *Integración Horizontal:* Es una estrategia utilizada por una corporación que absorbe o se fusiona con un competidor que busca incrementar su mercado.
- *Integración Vertical:* Esta estrategia en cambio, es la fusión o absorción de una empresa con sus proveedores (integración hacia atrás) o con sus clientes (integración hacia delante). La integración hacia atrás es una estrategia defensiva, la cual proporciona ventaja en costos, mientras que la integración hacia delante es una estrategia ofensiva que permite a la empresa estar más cerca del mercado.
- *Alianza estratégica:* Es un entendimiento que se produce entre dos o más partes, en el que se define un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia compartiendo valores, objetivos y estrategias corporativas.
- *Reducción del número de proveedores:* Para poder simplificar la gestión, reducir costos y mejorar el servicio.

2.2.7.2 Estrategias de Inventario

Se refieren básicamente a la forma en la que se administran los inventarios y las actividades de almacenamiento. Algunas de estas pueden ser:

- *Administración por parte del proveedor (VMI)*: aquí, el inventario es monitoreado, planificado y gestionado por el proveedor a nombre de la compañía que lo consume, basándose en la demanda esperada y en los niveles de inventario mínimos y máximos previamente pactados.
- *Outsourcing*: consiste en subcontratar a través de otra empresa, los servicios de gestión de inventarios, en busca de obtener menores costos.
- *Picking Paperless*: es la preparación de pedidos automática sin usar papel.
- *Separación en stock delantero y de reserva*: el stock delantero es siempre el que tiene mayor rotación, por ende debe ser colocado en la parte delantera de la bodega para reducir movimientos.
- Sistema de consolidación de pedidos
- Ubicación de productos por rotación
- Almacén automático de pallets
- Análisis de flujos
- Asignación de inventarios a los puntos de almacenamiento. Reglas de reabastecimiento de inventario.

- Salida de inventario hacia los puntos de almacenamiento. Reglas de reabastecimiento de inventario.
- Administración de los niveles de inventario, utilizando distintos métodos de control.

Ligadas a las estrategias en esta área, se encuentran las *Políticas de Inventario*. A continuación se explican algunas de las políticas más comunes.

- *Stock Mínimo*: cantidad de materias primas o materiales que necesita la línea de producción o de servicio para satisfacer su demanda, mientras espera la llegada de los productos. Este nivel mínimo supone el límite inferior de existencias dentro del cual no se debe bajar.
- *Stock Máximo*: Corresponde al máximo nivel de stock que puede tener almacenada una empresa de una existencia, desde un punto de vista técnico, administrativo y económico.
- *Stock de Seguridad*: es el stock mínimo más un porcentaje de seguridad, que depende de las políticas de la empresa.
- *Pedido Periódico*: Sistema que trabaja bajo la premisa de que el nivel de stock de un producto debe ser examinado a intervalos regulares, y dependiendo de la cantidad en existencia, la orden de reabastecimiento debe ser colocada.
- *Punto de reorden de pedido*: Determina un nivel específico de stock y una cantidad fija se ordena cuando se llega al nivel de stock determinado.

- *Auditoría Cíclica*: aquí, los inventarios son contabilizados en forma continua a través de todo el año. Se debe utilizar personal especializado y entrenado.
- *Auditoría Periódica*: Se contabiliza el inventario en fechas determinadas, previamente planificadas; mientras esto sucede, la producción es interrumpida.

Estrategias de Transporte y Distribución

Cuando se analiza el transporte y la distribución, se busca principalmente minimizar costos y tiempos. Ciertas estrategias que pueden ser empleadas son:

- Optimización de rutas
- Subcontratación del transporte
- Programación de transportistas
- Tamaño y consolidación del envío
- Alianzas estratégicas
- Aumento en la capacidad de transporte
- Compras sin almacenar
- Modelización de la distribución
- Administración de la flota
- Canal de montaje
- Aplazamiento

- Joint-ventures: tipo de alianza estratégica que supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más empresas.

Estrategias de Servicio al Cliente

El servicio al cliente es un área clave de la empresa. A continuación, se mencionan algunas de las estrategias más comunes utilizadas en esta área.

- Call Centers
- Capacitación de clientes
- Alianzas Estratégicas
- CRM: Customer Relationship Management
- ECR: Efficient Consumer Response
- Clasificación ABC de Clientes
- Políticas de servicio al cliente
- Clientes fantasma
- KAM: Key Account Manager
- Mesa de ayuda
- Soporte Técnico
- Entregas a domicilio
- Focus Groups

2.2.8 Principales técnicas y herramientas logísticas

Para llevar a cabo las estrategias mencionadas en el literal anterior, se debe recurrir a diferentes técnicas y herramientas que ayuden a alcanzar los resultados deseados, es decir, los objetivos de cada estrategia.

“Una técnica es un procedimiento o conjunto de procedimientos que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte o en cualquier otra actividad” (WIKIPEDIA, Enciclopedia Libre).

Mientras que el término herramienta, es utilizado generalmente para denominar ciertos procedimientos o instrumentos que se utilizan para realizar ciertas tareas.

Existe una relación estrecha entre técnicas y herramientas, ya que, las técnicas requieren, por lo general, del uso de herramientas, además de destrezas manuales e intelectuales para poder ser realizadas.

Así como las estrategias, las técnicas varían según el propósito que se quiera lograr, la actividad que se pretenda realizar y el área de la empresa que necesite emplearlas. Existe un sinnúmero de técnicas que se aplican en el ámbito logístico. A continuación se explican algunas de técnicas que son utilizadas para optimizar la gestión logística dentro de las diferentes áreas de una empresa.

- *Just in Time (JIT)*: La metodología Justo a Tiempo consiste en tener todos los materiales, insumos y/o recursos necesarios en la cantidad necesaria y en el momento necesario, minimizando así el stock, lo que a su vez, minimiza costos.

- *Modelo Tarifario de Transporte:* Es una herramienta matemática que permite determinar el costo total de la operación de transporte de productos.
- *Mantenimiento Productivo Total (TPM):* Técnica que se utiliza para lograr una mejora radical en la eficiencia global de las máquinas, equipos y fábricas.
- *5S:* Metodología que tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo organizados, ordenados, limpios y seguros, y una vez logrado esto, sostenerlo o mantenerlo.
- *Clasificación ABC para Inventarios:* Técnica que clasifica los artículos del inventario separándolos en 3 grupos (A, B o C) según su grado de importancia. El grado de importancia puede ser medido según el valor económico de cada ítem o según la rotación de los mismos.
- *Unitarización de la carga:* Armar un paquete de un mismo producto en una unidad que facilite su transportación, almacenamiento y control.
- *Sistematización:* Integrar todas las actividades en un sólo sistema que incluya proveedores, inspección, recepción, almacenamiento, producción, ensamble, empaque, embarque, transportación y clientes.
- *Ruteo Dinámico:* Optimizar la secuencia óptima de visitas o paradas de los vehículos a distintas rutas, con el propósito de servir a los clientes, minimizando los costos y manteniendo el nivel de servicio.
- *Ubicación de los materiales en las bodegas:*
- *Ubicación fija:* Cada SKU debe tener un lugar fijo de ubicación.
- *Ubicación aleatoria:* Cualquier SKU puede ser almacenado en cualquier lugar de la bodega.

- *Ubicación dividida por secciones:* Los artículos de la misma clase son almacenados en una determinada zona o área, la cual puede utilizar tanto ubicación fija como aleatoria. .
- *Técnicas para una buena utilización del espacio:* Eliminar stock obsoleto, minimizar el stock total, minimizar el número de pasillos y su ancho, aprovechar alturas y utilizar ubicación aleatoria donde sea posible.
- *Optimizador de movimientos:* Usando técnicas computarizadas, una apropiada unidad de carga, equipos diseñados para eliminar movimientos de personal, entre otras.
- *Economic Order Quantity (EOQ):* El lote o cantidad económica de pedido es un método que nos ayuda a determinar la cantidad óptima que se debe ordenar, para minimizar costos de inventario.
- *Total Quality Management (TQM):* La Gestión de la Calidad Total consiste en lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control para que el producto terminado tenga cero defectos. Esta técnica implica la eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios post-venta.
- *KANBAN:* Palabra japonesa que significa “tarjeta”; este sistema permite controlar el flujo de trabajo, materiales y movimientos en una fábrica, ya que el proceso de fabricación inicia únicamente cuando el cliente lo demanda.
- *El Global Positioning System (GPS):* El sistema de Posicionamiento Global conocido como GPS, es un **Sistema Global de Navegación por Satélite**

que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, una persona, un vehículo o una nave.

- *Electronic Data Exchange (EDI)*: El intercambio electrónico de datos EDI, es un software que permite la conexión a distintos sistemas empresariales como ERP o CRM y que puede realizarse en distintos formatos.
- *Cross Docking*: Es la práctica de descargar mercadería desde un camión entrante para cargarla inmediatamente en un camión saliente. “El objetivo es cambiar el medio de transporte, transitar materiales con diferentes destinos o consolidar mercancías provenientes de diferentes orígenes” (Wikipedia, Enciclopedia Libre).
- *Simulación*: experimentación con un modelo de una hipótesis o un conjunto de hipótesis de trabajo, con la ayuda de un software.
- *Distribution Resource Planning (DRP)*: Herramienta informática que trata de mejorar la distribución de una empresa que está compuesta por una unidad central y varias sucursales, o clientes con almacenes.
- *Simulación*:
- *Automatic Vehicle Localization (AVL)*: Sistema que sirve para determinar la posición de un vehículo con coordenadas de Latitud y Longitud, utilizando la tecnología GPS.
- *Código Electrónico de Producto (EPC)*: Es la evolución del código de barras; utiliza la tecnología RFID (radiofrecuencia) para identificar de manera única a los productos en sus distintas unidades de empaque y agrega un número de serie a la información sobre su tipo y fabricante.
- *Sistemas de Información*: Son componentes interrelacionados que se utilizan para reunir, procesar, almacenar y distribuir información para

apoyar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización de una organización.

- *Optimización del Flujo de Materiales en bodegas:*
- *Flujo en U:* Cuando las áreas de recepción y despacho se encuentra ubicadas en el mismo lado del edificio.
- *Flujo Directo:* Cuando las áreas de recepción y despacho se encuentra ubicadas en lados opuestos del edificio.

La Tabla 2.4 muestra las áreas dentro de las cuales se pueden emplear las técnicas logísticas previamente mencionadas y las estrategias estudiadas en el literal 2.4.

TABLA 2.3: ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS LOGÍSTICAS SEGÚN LAS ÁREAS DE LA EMPRESA EN LAS QUE PUEDEN SER UTILIZADAS

ÁREA	ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS		
ABASTECIMIENTO Y COMPRAS	Abastecimiento Diferenciado	Outsourcing	Negociación Competitiva
	Desarrollo del proveedor	Densidad del valor	Calidad en la fuente
	AHP (Proceso de Jerarquía Analítica)	Estandarización	SI
	EOQ (Lote Económico de Pedido)	Compras JIT	Contrato Marco
	Optimización de movimientos	Sistematización	Compras consignadas
	SQA (Evaluación de Proveedores)	Contrato Marco	Integración Horizontal
	Joint Problem Solving	Club de compras	Compra estándar
	EDI (Intercambio Electrónico de Datos)	E-procurement	Alianzas Estratégicas
INVENTARIOS Y BODEGAS	Técnicas de ubicación de materiales	JIT	Consignación
	Clasificación ABC de inventarios	RFID	Picking Paperless
	Optimizador de movimientos	GPS	Outsourcing
	Stock delantero y de reserva	Sistematización	Análisis de flujos
	VMI (Vendor Managed Inventory)	Simulación	Consolidación de pedidos
	Almacén automático de pallets	Carga unitaria	
	Optimización del flujo de materiales	SI	
TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN	Modelo Tarifario de Transporte	AVL	Alianzas Estratégicas
	Modelización de la distribución	DRP	Canal de montaje
	Joint-ventures	Outsourcing	Administración de flota
	Programación de transportistas	Consolidación	Aplazamiento
	Aumento capacidad de transporte	Ruteo Óptimo	
	Compras sin almacenar	Cross Docking	
SERVICIO AL CLIENTE	Políticas de servicio al cliente	Focus Groups	Mesa de ayuda
	Clasificación ABC de clientes	Cientes Fantasma	Soporte técnico
	KAM (Key account manager)	Entregas a domicilio	
PRODUCCIÓN	TQM (Gestión de la Calidad Total)	KANBAN	JIT
	TPM (Mantenimiento Productivo Total)	5S'	

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Definiciones:

Plan de negocios.- Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente donde se queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada.

Logística.- es *"una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes"*.

Líder: Es la persona que tiene cualidades y capacidades específicas para influir en los demás, para que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta en la consecución de los objetivos del grupo. Debe contar con la confianza y el respeto de los participantes, debe ser capaz de aplicar un liderazgo situacional. Tendrá que ser fuerte y dinámico para activar el interés y compromiso de los participantes.

Liderazgo: Es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo, en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. El líder atañe a la consecución de las metas con y por medio de la gente. Es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo. Es un concepto más amplio que Administración. La administración es una clase especial de liderazgo regida por

la consecución de las metas organizacionales. Hay liderazgo cada vez que alguien intenta influir en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón. Pueden ser las metas propias o las de otros, y pueden ser congruentes o no con las metas organizacionales.

PYMES: Las empresas formales agroindustriales e industriales, comercio y servicio; y que tengan un potencial de desarrollo en un ambiente competitivo. La microempresa tiene entre 1 a 5 trabajadores, la pequeña empresa de 6 a 20 trabajadores, la mediana entre 21 y 100 y la gran empresa está conformada por más de 100 trabajadores.

Empresario: Persona con un talento especial por encima de la media, capaz de innovar. La innovación requiere de capital inicial, y es evidente que los ahorros de una persona asalariada no son suficientes pero si la persona tiene talento, conseguirá socios que aporten el capital o crédito que podrá devolver con beneficios y con el tiempo acumular el suficiente capital para seguir innovando.

Motivación: Se refiere al interés, dedicación y perseverancia que pone para realizar las actividades empresariales. El estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones.

Poder: La capacidad de ejercer influencia, es decir, cambiar las actitudes o conductas de individuos o grupos.

Influencia: Cualquier acción o muestra de comportamiento que provoca un cambio en la actitud o en la conducta de otra persona o grupo.

Evolución: (Latín: evolution) f. Transformación progresiva de las cosas y las ideas. Movimientos, maniobras.

Capital Humano: Es el conjunto de habilidades y capacidades que posibilitan a un sujeto la realización de ciertas actividades profesionales.

Visión: Es una parte central de la persona (o de la organización) el ser interior que revela los pensamientos, los conceptos y las ideas.

Consiste en concebir cosas imposibles; crea la posibilidad de éxito y convierte ese potencial en beneficios, en resultados.

Administración estratégica: Pensamiento de administrar las organizaciones. usando el método en forma circular y continua, incorporando herramientas del diagnóstico para determinar y controlar la relación de la empresa con las variables estratégicas (determinación, análisis y control) del escenario cambiante donde desarrolla su actividad.

2.4. HIPÓTESIS.

2.4.1. Hipótesis General

Se lograra a través de un modelo de gestión logística integral desarrollar un plan de negocios que pueda asegurar las operaciones eficientes de las empresas de servicios tecnológicos en la ciudad de Babahoyo maximizando el crecimiento y desarrollo para mejorar su nivel de competitividad en cualquier mercado.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- Conociendo la sistematización y el procedimiento a seguir por parte de las pequeñas y medianas empresas de servicio tecnológico de la ciudad de Babahoyo se conseguirá la real satisfacción del cliente.
- A través de la aplicación del modelo logístico se alcanzara que el plan de negocios a implementar para minimizar el riesgo corporativo pueda visualizar a todos los demandantes y ofertantes con el mínimo de riesgo presente en las pequeñas y medianas empresas de servicio tecnológico.
- Si los indicadores económicos indicaran que a través de la aplicación de modelo logístico integral a implementarse en el plan de negocios de las empresas de servicio tecnológico de la ciudad de Babahoyo sus operaciones estaría en peligro o en riesgo.

2.4.3 VARIABLES DE ESTUDIO.

2.4.3.1 Variables de Estudio (independiente)

- Elaboración de un modelo de gestión logística integral para el desarrollo de un plan de negocios eficiente en las empresas de servicios tecnológicos en la ciudad de Babahoyo.

2.4.3.2 Variable (Dependiente)

- Pérdidas económicas, materiales y de negocios por el no control de las operaciones y una escasa planificación.

CAPITULO III

3. Metodología de la Investigación

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

Los tipos de investigación que utilizaremos en el desarrollo de nuestro trabajo investigativo son:

- ✓ Según su finalidad.

La investigación será aplicada, porque, va a la confrontación de la teoría en utilizar la logística como herramienta de desarrollo organizacional. Estudiando los problemas concretos bajo circunstancias y características concretas. Utilizando los resultados obtenidos para mejorar el estándar de competitividad y satisfacción de los organismos de control.

- ✓ Según su objetivo gnoseológico.

Será explicativa, en cuanto la situación problemática a ser analizada y descrita, debe develarse la explicación del por qué existe actualmente el desconocimiento en la utilización correcta de la logística en las organizaciones.

- ✓ Según su contexto.

Es una investigación de campo dado que la investigación se realiza en el medio donde se suscita la situación problemática actual, en las empresas de servicios tecnológicos de la ciudad de Babahoyo.

- ✓ Según el control de las variables.

Es no experimental fundamentada en que el fenómeno observado y analizado forma parte del ciclo operativo diario del manejo de la

logística en las empresas de servicios tecnológicos de la ciudad de Babahoyo.

- ✓ Según la orientación temporal.
La investigación será longitudinal.

- ✓ Según su perspectiva general.
La investigación se desarrollará desde una perspectiva cuantitativa

3.2 Métodos de Investigación

Para el desarrollo de nuestra investigación emplearemos los siguientes métodos:

3.2.1 Métodos Teóricos:

- **Método histórico-lógico.** Se analizará la insatisfacción de las empresas de servicio tecnológico por la no utilización de la logística en sus operaciones Babahoyo.

- **Método Analítico- Sintético.** Se analizarán los eventos antes mencionados, de manera que separaremos el todo en sus partes para efectuar relaciones entre los factores y después hacer una síntesis.

- **Método Inductivo-Deductivo.** Se realizará un análisis desde una situación particular a una situación general.

3.2.2 Método Empírico.

- Se utilizará la observación para visualizar cuidadosamente la problemática en cuanto al desarrollo logístico, y poder obtener la información de la realidad actual de las empresas de servicio tecnológico de la ciudad de Babahoyo.

3.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

3.3.1 POBLACION

Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de empresas de servicios tecnológicos en la Provincia de Los Ríos	52
TOTAL	52

Fuente: Cámara de Comercio de Los Ríos

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N-1) + 1}$$

En donde,

N = Población

n = Muestra

E = Porcentaje de error $(0.05)^2$

3.3.2 DESARROLLO DE LA MUESTRA:

$$n = \frac{52}{(0.05)^2 (52-1) + 1}$$
$$= \frac{52}{0.0025(51)+1}$$
$$= \frac{52}{1.1275}$$

n = 46

3.3.3 ENCUESTAS A GERENTES DE EMPRESAS DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS EN LA PROVINCIA DE LOS RÍOS

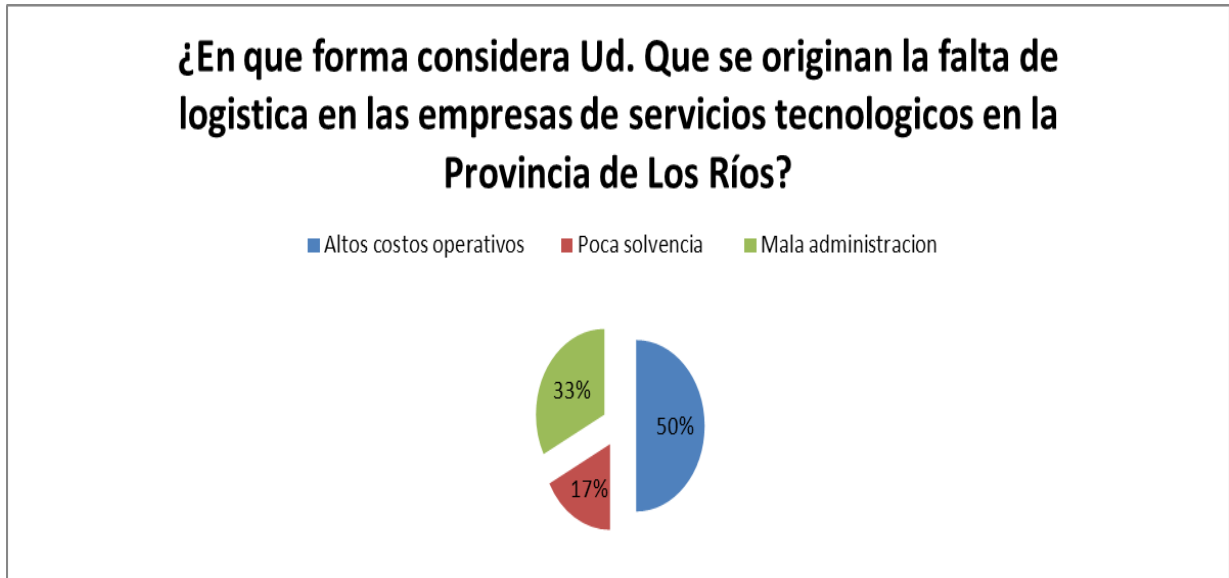
1. ¿Qué opina de la planificación logística en las pymes para desarrollar sus operaciones?	Datos	%
buena	2	4
escasa	28	61
mala	16	35
Total	46	100



Elaborado por: Autores
Análisis de Resultados

El 4% de los encuestados opina que la planificación en las pymes es buena, el 61% considera que es escasa y el 35% que es mala lo que nos da a entender que se necesita desarrollar un mejor modelo de logística para las microempresas

2. ¿En qué forma considera Ud. Que se originan la falta de logística en las empresas de servicios tecnológicos en la Provincia de Los Ríos?	Datos	%
Altos costos operativos	23	50
Poca solvencia	8	17
Mala administración	15	33
Total	46	100

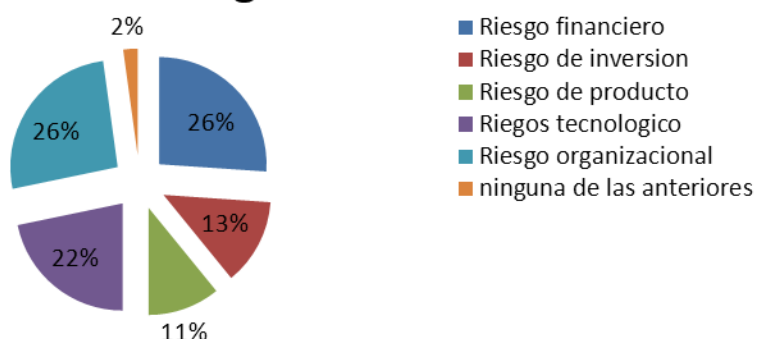


Elaborado por: Autores
Análisis de Resultados

El 50% de los encuestados opina que la falta de logística se origina por altos costos operativos, el 17% por la poca solvencia que tiene la empresa mientras que el 33% por una mala administración

3.-¿Cuál es el riesgo cree Ud. que por la falta de un sistema logístico se genera en el mercado y que más afecta a las empresas de servicio tecnológico?	Datos	%
Riesgo financiero	12	26
Riesgo de inversión	6	13
Riesgo de producto	5	11
Riesgos tecnológico	10	22
Riesgo organizacional	12	26
ninguna de las anteriores	1	2
Total	46	100

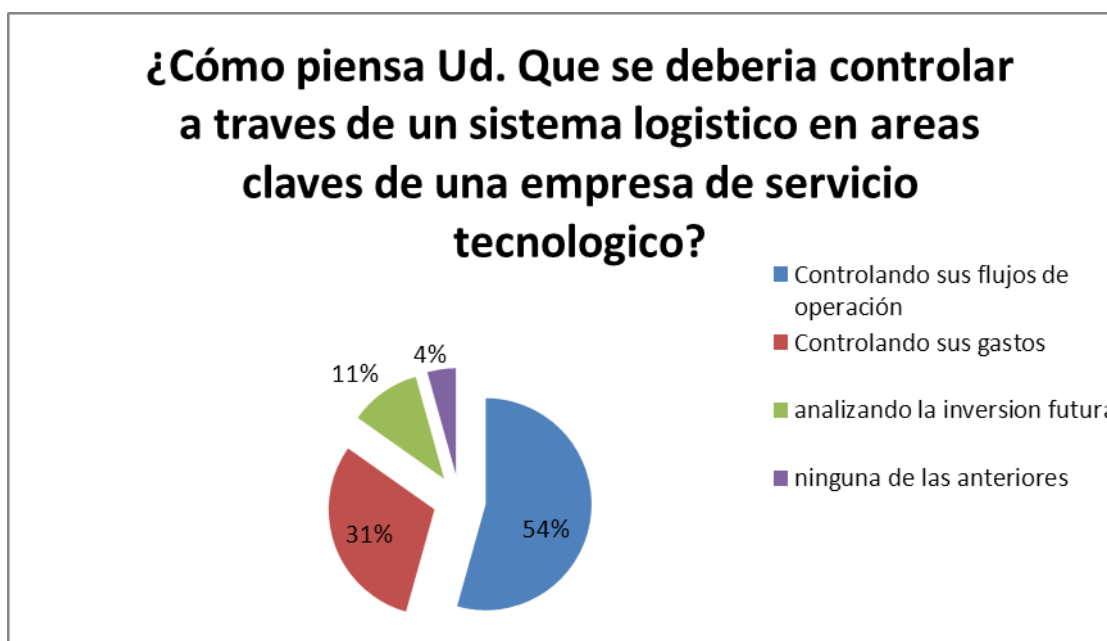
¿Cuál es el riesgo cree Ud que por la falta de un sistema logístico se genera en el mercado y que mas afecta a las empresas de servicio tecnologico?



Elaborado por: Autores
Análisis de Resultados

El 26% de los encuestados opina que el mayor riesgo por la falta de un modelo logístico es en la parte financiera, el 13% por un riesgo de inversión, el 11% por un riesgo de producto, el 22% por un riesgo tecnológico, el 26% por un riesgo organizacional mientras que el 2% ninguna de las anteriores

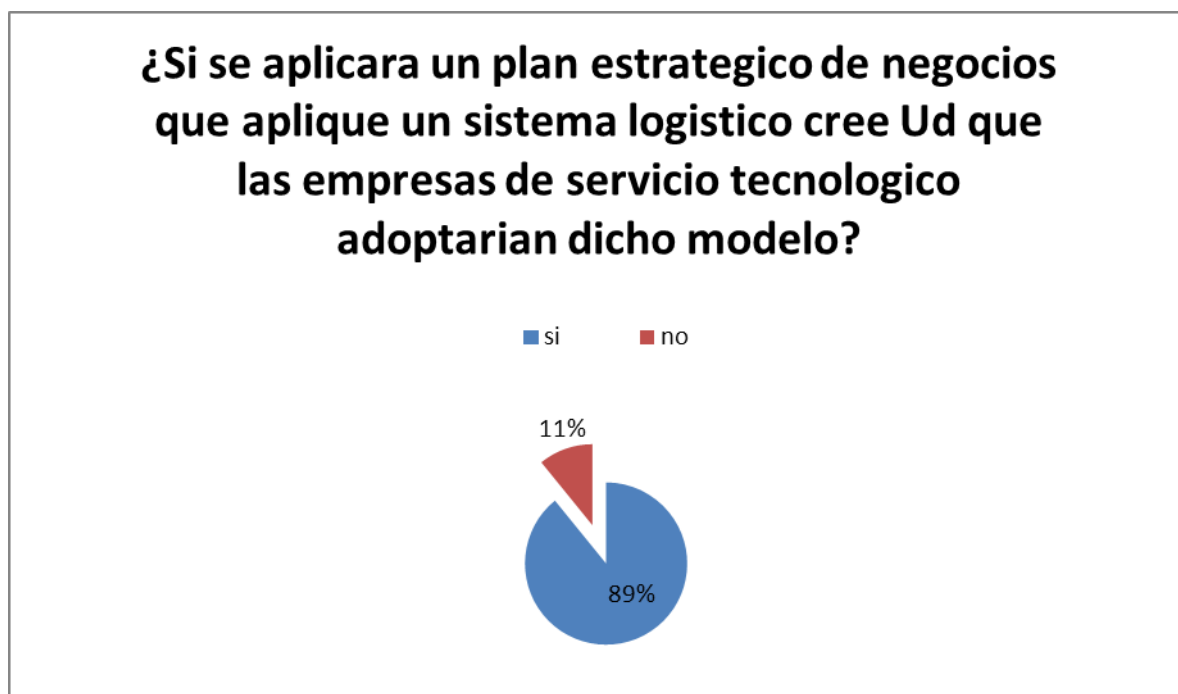
4.-¿Cómo piensa Ud. Que se debería controlar a través de un sistema logístico en áreas claves de una empresa de servicio tecnológico?	Datos	%
Controlando sus flujos de operación	25	54
Controlando sus gastos	14	31
analizando la inversión futura	5	11
ninguna de las anteriores	2	4
Total	46	100



Elaborado por: Autores
Análisis de Resultados

El 54% de los encuestados opina que el a través de un sistema logístico eficiente se puede controlar los flujos de operación, el 31% considera que controlando sus gastos se puede aplicar mejor un sistema logístico, el 11% opina que analizando la inversión futura mientras que el 4% ninguna de las anteriores

5.-¿Si se aplicara un plan estratégico de negocios que aplique un sistema logístico cree Ud. que las empresas de servicio tecnológico adoptarían dicho modelo	Datos	%
Si	41	89
No	5	11
Total	46	100



Elaborado por: Autores
Análisis de Resultados

El 89% de los encuestados opina que si se aplicara un plan estratégico de negocios que aplique un sistema logístico estaría siendo eficiente, mientras que el 11% opina que no es conveniente adoptar un modelo logístico para aplicar un plan estratégico de negocios.

3.3.4 Análisis de Resultados obtenidos en la investigación de campo

- El 4% de los encuestados opina que la planificación en las pymes es buena, el 61% considera que es escasa y el 35% que es mala lo que nos da a entender que se necesita desarrollar un mejor modelo de logística para las microempresas
- El 50% de los encuestados opina que la falta de logística se origina por altos costos operativos, el 17% por la poca solvencia que tiene la empresa mientras que el 33% por una mala administración
- El 26% de los encuestados opina que el mayor riesgo por la falta de un modelo logístico es en la parte financiera, el 13% por un riesgo de inversión, el 11% por un riesgo de producto, el 22% por un riesgo tecnológico, el 26% por un riesgo organizacional mientras que el 2% ninguna de las anteriores
- El 54% de los encuestados opina que el a través de un sistema logístico eficiente se puede controlar los flujos de operación, el 31% considera que controlando sus gastos se puede aplicar mejor un sistema logístico, el 11% opina que analizando la inversión futura mientras que el 4% ninguna de las anteriores
- El 89% de los encuestados opina que si se aplicara un plan estratégico de negocios que aplique un sistema logístico estaría siendo eficiente, mientras que el 11% opina que no es conveniente adoptar un modelo logístico para aplicar un plan estratégico de negocios.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE TESIS

MODELO DE GESTION LOGISTICA PARA APLICAR A LOS PLANES DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO TECNOLOGICO EN LA CIUDAD DE BABAHOYO

4.1 Introducción.

En la actualidad, las estrategias empresariales tradicionales, que solían proporcionar excelentes resultados a las empresas que las aplicaban, no son suficientes.

En las últimas décadas las empresas han buscado aumentar sus índices de competitividad a través del marketing y la gestión comercial. A pesar de los buenos resultados obtenidos a través de esta gestión, era necesario conseguir una mayor rapidez en el tiempo de entrega de los productos y/o servicios, reducir costos e incrementar la satisfacción de los clientes.

A través de una buena gestión logística, donde exista una adecuada coordinación y enlace del mercado, se pueden conseguir todos estos propósitos. Las estrategias y técnicas logísticas, son elementos básicos para lograr un incremento en la competitividad.

4.2 Objetivos de la Propuesta

4.2.1 Objetivo General de La Propuesta

Descubrir cuál es el estado de aplicación de la logística en las empresas que operan en la ciudad de Babahoyo específicamente de las empresas de servicios tecnológicos, en relación con las estrategias y técnicas logísticas existentes, y el uso de la tecnología en esta área.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Revelar las principales falencias que existen en el ámbito de la Logística en el país y proporcionar posibles soluciones para las mismas.
- Detallar los beneficios que se han obtenido en otros países que utilizan la Logística como su arma competitiva principal, principalmente países de primer mundo.
- Encontrar cuales son las empresas ecuatorianas que se encuentran más avanzadas en el tema logística y enunciar qué beneficios han obtenido.
- Destacar la importancia de la logística en el mundo actual.
- Hacer de esta investigación una guía para las empresas de servicios tecnológicos que buscan minimizar sus costos, incrementar su nivel de servicio, ser más competitivas y capaces de competir en el mercado internacional.

4.3 Justificación

Los límites de la logística se han extendido desde la administración de las relaciones con los proveedores hasta la administración de la demanda a través de los intermediarios y del cliente final, con el fin de que las organizaciones se adapten a una creciente y desafiante presión de la competencia.

Es evidente la tendencia de poner énfasis en la creciente administración logística como medio para lograr una mejor vinculación entre el mercado y la empresa, justamente porque está permite planear y coordinar todas las actividades necesarias para alcanzar importantes niveles de servicio y calidad. Además, la logística permea toda la organización desde el manejo de las materias primas hasta la entrega final del producto terminado.

4.4 FUNDAMENTACION TEORIA SOBRE LA PROPUESTA.

4.4.1 LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

La nueva realidad competitiva presenta un campo de batalla en donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán las variables claves que determinarán la permanencia de las empresas en los mercados. Y es aquí donde la logística juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

Logística es un término que frecuentemente se asocia con la distribución y transporte de productos terminados; sin embargo, ésta es una apreciación parcial de la misma, ya que la ***“logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias***

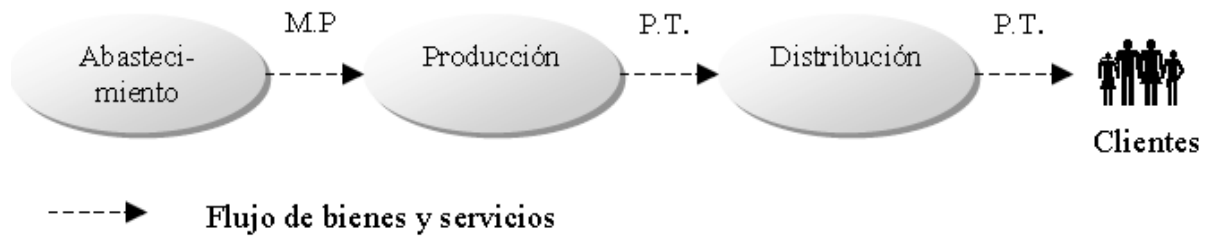
primas e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo”.

De esta forma, todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta (suministros de agua, gas, electricidad, combustibles, aire comprimido, vapor, etc.).

Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos.



4.4.2 EL FLUJO DE BIENES Y SERVICIOS



Como es sabido, la producción es un subsistema dinámico de la organización, que transforma los recursos a medida que fluyen a través de las distintas etapas del proceso:

- En una compañía manufacturera, las materias primas, materiales e insumos son adquiridos a proveedores, almacenándose hasta el momento de su utilización en el proceso productivo. Los materiales fluyen a lo largo de este proceso, hasta ser transformados en productos finales que serán almacenados en un depósito hasta su posterior distribución en el mercado.
- En una empresa de servicios, pueden existir diferentes tipos de flujos: de materiales, de documentos y/o de personas. Los servicios de reparación, en general, son ejemplos en donde los flujos de materiales son los que prevalecen (servicios de reparación de automóviles, de televisores, de zapatos, etc.).
- Un estudio jurídico, un estudio contable o una oficina de rentas realizan actividades principalmente relacionadas con documentos, por lo que el flujo

de documentación es el preponderante en estos casos. Las ventanillas de atención al público de un banco, las universidades, los cines, son ejemplos característicos del flujo de personas a lo largo de los procesos de prestación de servicios.

4.4.3 EL ROL DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

El manejo adecuado de los flujos de bienes y servicios es de crítica importancia, no

solamente para lograr una reducción en los costos asociados a los procesos de abastecimiento, producción y distribución, sino también para ofrecer una rápida respuesta a los requerimientos de los clientes. Veamos algunos ejemplos:

- ❖ Cuando un material está mal o pobremente especificado, se pueden abrir órdenes de compra que resultarán en abastecimientos inadecuados para su utilización en los procesos de fabricación, trayendo como consecuencia un mayor retraso en la producción y, por consiguiente, el incumplimiento en las fechas de entrega prometidas.
- ❖ El almacenamiento es otra de las actividades logísticas claves que pueden afectar el rendimiento de los procesos y la atención a los clientes: si no se cumplen las condiciones de seguridad y mantenimiento necesarias para resguardar el inventario, pueden producirse deterioros importantes en la calidad de las materias primas y los materiales, lo que conducirá a mayores costos por reprocesos o deshechos. De la misma forma, condiciones inadecuadas en el almacenamiento de los inventarios pueden conducir a mayores costos por pérdida de material (roturas en el caso de elementos frágiles, mermas en el caso de sustancias líquidas o gaseosas, etc.). Ambas situaciones incidirán negativamente en el nivel de servicio al cliente.

- ❖ Las roturas de maquinarias debido a la falta de un adecuado mantenimiento no sólo provocan retrasos en la producción y acumulación de productos en proceso, sino también costos por ociosidad, provocando una pérdida importante de competitividad en el mercado.
- ❖ Un descuidado diseño del flujo de los procesos y de las capacidades de los centros de trabajo, redundará en mayores costos por ineficiencias (mayores distancias a recorrer, trayectorias inadecuadas, mayores tiempos de procesos, cuellos de botella, capacidad ociosa y entregas no cumplimentadas a tiempo).
- ❖ La utilización de transportes inadecuados para el traslado de los materiales en planta puede traducirse en mayores costos por roturas y/o afectar el lead time total del proceso.
- ❖ Los pedidos de los clientes pueden ser distribuidos velozmente si se poseen grandes cantidades de stock de productos terminados, pero esto significa mantener altos costos de inmovilización de capital, con sus riesgos asociados (pérdidas en concepto de roturas, obsolescencia y robos). Por ello, es necesario diseñar un proceso logístico que ofrezca rápidas respuestas sin incurrir en altos costos.
- ❖ El control del área del taller es otro de los problemas típicos que pueden presentarse en las empresas. En efecto, la inexactitud de los datos o su falta de oportunidad llevan a tomar decisiones erróneas de producción, con variadas consecuencias: agotamiento de existencias o inventarios excesivos, fallas en las fechas de entrega de los pedidos, costeos incorrectos.

❖ Las largas colas frente a las ventanillas de los bancos son características de un mal manejo de los recursos destinados a brindar servicios a los consumidores finales. Un adecuado estudio del flujo de personas en los distintos horarios y/o días de atención, conduciría a brindar soluciones equilibradas entre los mayores costos que implicaría habilitar más puntos de atención al público y los mayores ingresos potenciales provenientes de ofrecer un mejor servicio al cliente.

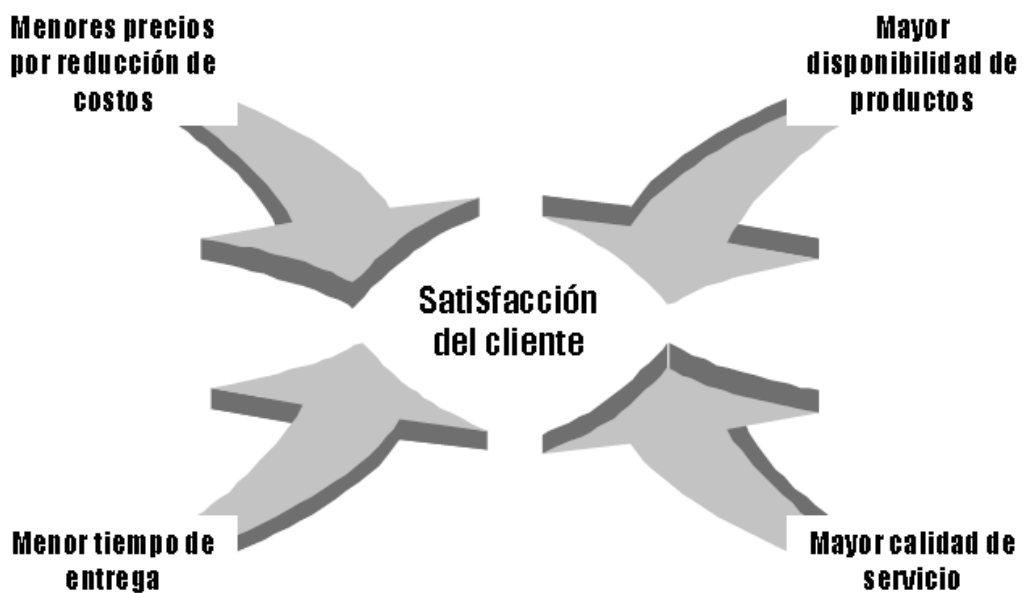
❖ La disponibilidad de productos en las góndolas de los supermercados depende

directamente de una buena planificación de la producción y de su transporte adecuado en el momento oportuno. No tener en cuenta estas variables puede significar perder posiciones muy difíciles de recuperar en un mercado cada vez más exigente.

Las tareas de almacenamiento y los traslados innecesarios de materias primas, materiales, productos en proceso y productos finales, son actividades que generan un gran porcentaje de los costos y, sin embargo, no agregan valor para el cliente. Es tarea de la logística eliminar todas aquellas actividades que comprometen costos sin agregar valor, con el fin de aumentar la eficiencia del sistema y ofrecer una rápida velocidad de respuesta a los requerimientos de los clientes.

Las ventajas que una organización puede obtener por su superioridad tecnológica, por su localización preferencial, por la calidad de sus productos o por la excelencia de sus recursos humanos, pierden valor si el producto o el

servicio no están disponibles en el momento exacto en que los consumidores lo requieren. La velocidad de llegada al mercado, esto es, la rapidez de respuesta a los pedidos de los clientes, se convierte entonces en una herramienta indispensable para crear valor y lograr una buena posición en la carrera de la competencia.



Las ventajas que una organización puede obtener por su superioridad tecnológica, por su localización preferencial, por la calidad de sus productos o por la excelencia de sus recursos humanos, pierden valor si el producto o el servicio no están disponibles en el momento exacto en que los consumidores lo requieren. La velocidad de llegada al mercado, esto es, la rapidez de respuesta a los pedidos de los clientes, se convierte entonces en una herramienta

indispensable para crear valor y lograr una buena posición en la carrera de la competencia.

4.4.4 LOGÍSTICA, INTEGRACIÓN Y ESTRATEGIA

Como ya se ha mencionado, las políticas de compras de una compañía, las decisiones que se toman respecto a los niveles de inventarios, la distribución de las instalaciones, el planeamiento de la capacidad, las prácticas de mantenimiento y la seguridad instalada, afectan de una manera importante la producción de bienes y servicios, y con ello, la calidad y el nivel de servicio al cliente.

De la misma forma, la falta de integración entre los diferentes departamentos de una empresa, provoca ineficiencias que se traducen en mayores costos:

- ✓ **Por su efecto en las finanzas**

Hemos comentado que la ausencia de coordinación entre las funciones de abastecimiento, producción y distribución, produce un alargamiento de los tiempos de ciclo totales. Al dilatarse los tiempos de ciclo pedido - entrega, también se atrasa el ciclo de cobranzas; de esta forma, el dinero permanece largo tiempo en el sistema, incidiendo negativamente en la rentabilidad.

- ✓ **Por la producción de artículos que no se adecuan a la demanda**, ya sea por su calidad, variedad o cantidad.

El departamento de marketing debe acercar las proyecciones de demanda al departamento de producción, y deben trabajar en conjunto para hacer posible la atención de la demanda en el momento apropiado y de la forma adecuada.

En algunas ocasiones, los ejecutivos de marketing lanzan promociones al mercado sin consultar a los responsables de las operaciones de fabricación, resultando ello en serios problemas de programación: para cumplimentar los mayores volúmenes de los productos o las variedades en promoción, Producción debe incurrir en el uso de tiempos extras, establecer nuevas prioridades y efectuar una reasignación de recursos, con todos los costos asociados que esto significa. Por otra parte, puede ocurrir que los insumos necesarios para la producción especial no estén disponibles, por lo que se deben realizar gestiones de abastecimiento especiales para lograr el stock necesario en tiempo y forma.

La producción de artículos en cantidades excesivas o inferiores en relación a la demanda del mercado, por otra parte, lleva a un mayor costo por mantenimiento de inventarios o a una pérdida de clientes respectivamente, situaciones indeseables para cualquier empresa.

La falta de integración entre ingeniería de diseño, ingeniería industrial, ingeniería de planta, producción y marketing se refleja en productos que no cumplen las condiciones requeridas por el mercado (en cuanto a diseño y/o calidad),

artículos costosos o un diseño de planta ineficiente, todo lo cual es trasladado a los clientes en la forma de un mayor precio de los bienes.

✓ **Por intentar mejorar la performance de un sector en particular y no el proceso global de negocios.**

En muchas empresas, las exigencias de los niveles superiores por la obtención de mayor eficiencia o productividad, provocan una carrera por reducción de costos y racionalización de recursos en cada área de la organización. Cuando cada departamento trata de mejorar el empleo de sus propios recursos y resultados, suele producirse una suboptimización de los mismos.

Un ejemplo clásico son los descuentos por volumen que ofrecen los proveedores,

Los que no siempre constituyen la mejor opción. Tratando de ahorrar dinero, el departamento de compras puede acceder a esta modalidad, pero ello significa correr

mayores riesgos por roturas, robos, obsolescencia, y mayores costos por mantenimiento de inventarios. De esta forma, el ahorro de costos iniciales puede verse superado por los mayores gastos y riesgos mencionados.

✓ **Por el flujo inadecuado de información**

El manejo sectorial (parcial) de la información, ya sea por problemas de competencia

entre los mismos departamentos de una compañía, ya sea por inadecuados sistemas de información y comunicación, suelen conducir a decisiones erróneas de personal, de compras, de planificación, de programación de la producción, de distribución; en definitiva, sobre qué es lo mejor para la empresa.

La logística es un proceso que atraviesa 'horizontalmente' la organización, afectando

cada una de las funciones y tareas de la organización, y, como tal, es necesario generar un sistema de información adecuado que permita involucrar a todos los actores, esto es, medir y controlar el proceso global de generación de valor.



4.5 Desarrollo de la Propuesta de tesis

Modelo logístico para las empresas de Servicio tecnológico y en general

EL SISTEMA LOGÍSTICO

En los párrafos anteriores hemos visto que la logística es un proceso relacionado con la administración eficiente del flujo de bienes y servicios y que su operatoria afecta el desenvolvimiento de muchas áreas de la organización. Por dicha razón, podemos hablar de una *Sistema Logístico* que, mediante la

sincronización de sus funciones componentes, permite lograr un flujo ágil para responder velozmente a una demanda cambiante y cada vez más exigente.

Como todo sistema, su análisis y la comprensión del mismo pueden obtenerse a partir del estudio de sus partes componentes. De esta forma, podemos abordar el sistema logístico considerando los siguientes subsistemas:

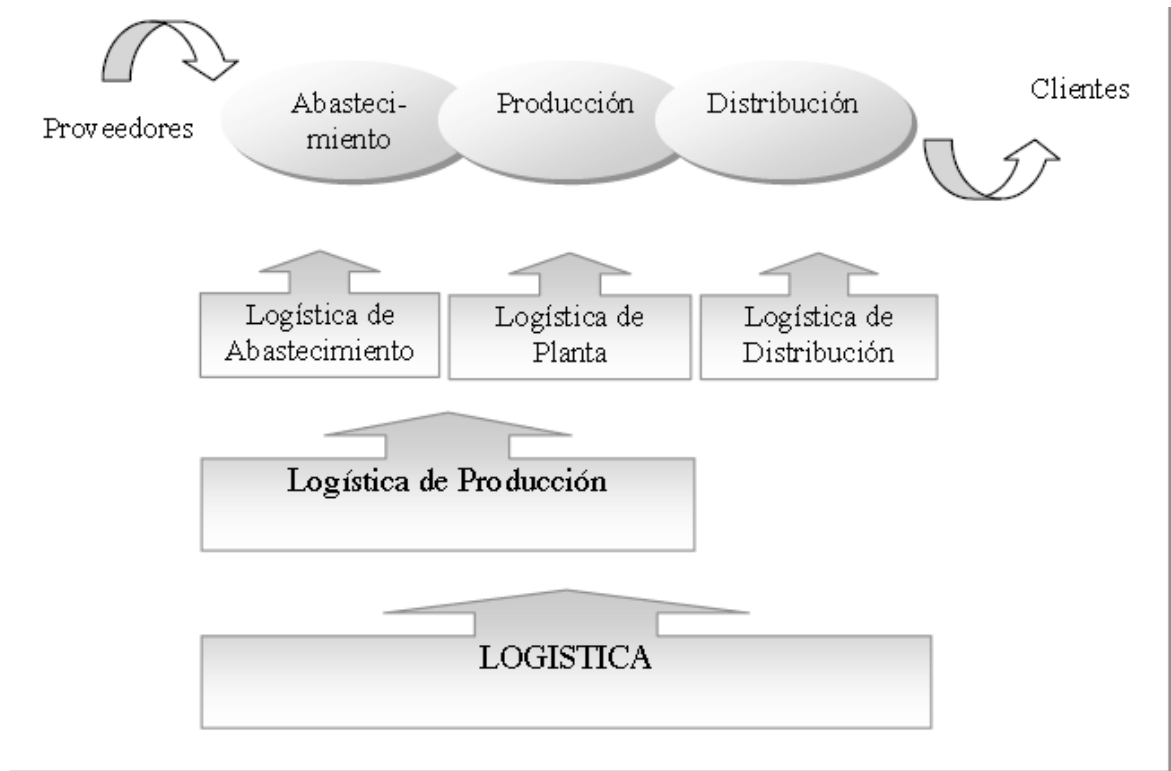
❖ **Logística de Abastecimiento**, que agrupa las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores.

❖ **Logística de Planta**, que abarca las actividades de mantenimiento y los servicios de planta (suministros de agua, luz, combustibles, etc.), como así también la seguridad industrial y el cuidado del medio ambiente.

❖ **Logística de Distribución**, que comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados, constituyendo un nexo entre las funciones de producción y de comercialización.

Los subsistemas de Abastecimiento y de Servicios de Planta pueden ser agrupados

bajo la denominación de **Logística de Producción**, ya que ambos se relacionan íntimamente con las tareas propias de fabricación de bienes y/o prestación de servicios.



Las particularidades de cada uno de los subsistemas y sus problemáticas asociadas se presentan más adelante, ya que previamente se hará referencia a un concepto clave en la temática logística: la administración de la cadena de abastecimiento.

4.5.1 LA EMPRESA SIN FRONTERAS

El sistema logístico al que se hizo referencia en el apartado anterior, se refiere al proceso dentro de los límites de la propia empresa.

4.5.8 ¿CÓMO OPTIMIZAR EL FLUJO DE BIENES Y SERVICIOS?

4.5.8.1 PLANEANDO LA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA

Las actividades logísticas deben ser planificadas cuidadosamente, ya que, como se ha visto, afectan de manera especial la operatoria normal de una organización y constituyen una de las bases más importantes de creación de valor.

Espacios insuficientes, lugares inadecuados de descarga de materiales, flujos desordenados de procesos, grandes distancias a recorrer, equipos no aptos para el movimiento interno de materiales, elevados stocks, transportes antieconómicos, son algunas de las ineficiencias que genera la ausencia de un planeamiento del proceso logístico.

¿Qué se debe tener en cuenta para diseñar un plan logístico? Como parte de del proceso de planeación debemos preguntarnos, por ejemplo, si las ventajas comerciales derivadas de la producción de una línea completa de artículos compensan los costos de fabricación de dicha línea, así como también si la diferenciación a partir de un nivel de servicio superior para los clientes compensa los costos de almacenamiento y transporte que ello significa.

Además, se deben considerar, entre otros, los siguientes factores:

- Estrategia de operaciones (orientada a costos, entrega, flexibilidad, calidad)
- Localización: vías de acceso existentes y servicios disponibles.
- Grado de integración vertical
- Políticas de aprovisionamiento.
- Modalidades de la demanda.
- Flujo horario de abastecimiento.

- Número de almacenes a emplear.
- Características del manejo de materiales.
- Características de almacenamiento de las materias primas, materiales y otros insumos.
- Capacidad disponible.
- Tipo de proceso de producción.
- Grado de automatización de las operaciones.
- Distribución de máquinas, equipos y centros de trabajo.
- Volumen de operaciones.
- Cantidad de personal necesario en cada centro de trabajo.
- Determinación de horarios o días pico.
- Características del tráfico entre los distintos centros de trabajo.
- Características del transporte interno de materias primas, productos en proceso y productos terminados.
- Frecuencia del movimiento.
- Características de los envases y embalajes.
- Políticas de distribución.
- Tipo y frecuencia de transportes hacia y desde los centros de distribución.
- Políticas de mantenimiento.
- Sistemas de información a utilizar.
- Elementos y políticas de seguridad.
- Políticas referidas al cuidado del medio ambiente.

4.5.8.2 PAUTAS PARA MEJORAR EL FLUJO DE BIENES Y SERVICIOS

Algunas de las acciones que tienden a agilizar en forma económica el flujo logístico

ya se han visto, otras se irán detallando a medida que se vayan estudiando cada una de las actividades relacionadas con el flujo de bienes y servicios. Sin embargo, a fines de ofrecer una mayor claridad, y a manera de síntesis, se enumeran aquí algunas de las prácticas indispensables para su optimización:

Enfoque en el cliente

- Adecuar la producción en función de la demanda
- Coordinar las actividades de marketing y producción
- Adecuar las compras de acuerdo a las necesidades de producción
- Balancear el ciclo total de abastecimiento-producción-entrega
- Crear y mantener relaciones de mayor colaboración con proveedores y clientes
- Establecer canales diferenciados para diferentes clientes
- Optimizar la recepción de mercaderías
- Eliminar controles innecesarios
- Reducir inventarios
- Disminuir los tiempos muertos
- Minimizar manipulaciones de materias primas, materiales, productos en proceso y finales
- Utilizar equipos y herramientas adecuadas para el manejo y transporte de materiales
- Reducir distancias

- Optimizar el layout de almacenes y de planta
- Señalizar los almacenes

SATISFACCION DEL CLIENTE	MAYOR RENTABILIDAD PARA LA EMPRESA
Menor precio Mejor calidad de servicio Menor tiempo de entrega Mayor disponibilidad de productos	Menores costos Mayor productividad Mayor rotación de inventarios

4.5.10 Caso práctico de un proceso logístico para su aplicación en una empresa de servicio tecnológico

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

✓ Antecedentes históricos del negocio

Corporación de tecnologías Computacionales, es una empresa con doce años en el mercado de la informática, con una gran experiencia acumulada, donde predomina esencialmente la planificación, importante fase que permite transitar en el mundo de los negocios, con cautela y minimizando riesgos.

✓ Beneficiario

Corporación de tecnologías Computacionales - CTC – es una empresa integrada por tres personas, con sólidos conocimientos en el área de la informática

- ✓ Conformación jurídica
Compañía Limitada

- ✓ Fecha de inicios de operaciones
Agosto 15 del 1.998

- ✓ Domicilio legal
5 de Junio entre Flores y Martín Icaza,



- ✓ **Mapa estratégico de la Corporación de Tecnologías Computacionales – CTC -**

Luego del análisis completo de la empresa. Se le ha establecido una misión y visión acorde a su desarrollo esperado para la satisfacción de sus clientes.

- **Misión**

La Corporación de Tecnologías Computacionales (CTC) tiene como misión satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la comercialización de computadoras de escritorio y portátiles, repuestos, accesorios, suministros y servicios de cursos y seminarios, con la mayor rapidez y calidad de producto a los mejores precios del mercado adicionando valor agregado en servicios, distribución y asesoría computacional.

- **Visión**

Constituirse en la empresa más fuerte en el mercado de la informática; destacando por su calidad de servicio y productos, y un talento humano comprometido con la excelencia.

- **Valores**

- Sinceridad
- Transparencia
- Respeto
- Disciplina
- Honestidad y Compromiso con cada uno de los miembros de la Organización
- Responsabilidad de cumplir cabalmente con lo ofrecido

- **Principios**

- Búsqueda permanente de la excelencia.

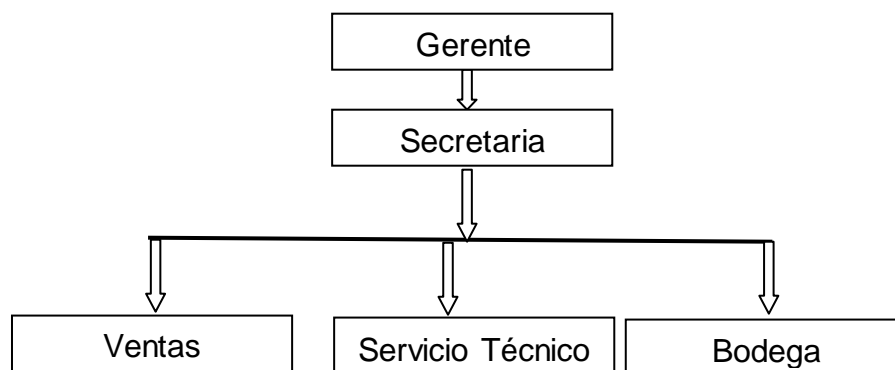
- Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos que cumplan con las expectativas de los clientes.
- Compromiso de ser proactivo en cuanto prevenir y superar los obstáculos en el camino.
- Respeto a las ideas y diferencias individuales y culturales de los miembros de la organización, salvaguardando las condiciones de trabajo sanas y seguras, y potencializando las oportunidades de desarrollar el talento humano.

• **Objetivos de la Empresa.**

La Corporación de Tecnologías Computacionales, tiene establecido los siguientes objetivos empresariales:

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ofrecer artículos de calidad a un precio justo.
- Ofrecer un buen servicio al cliente.
- Brindar al cliente instalaciones de su agrado.
- Mantener un ambiente de compañerismo entre los empleados, para de esta manera lograr las metas propuestas.

✓ **Organigrama actual**



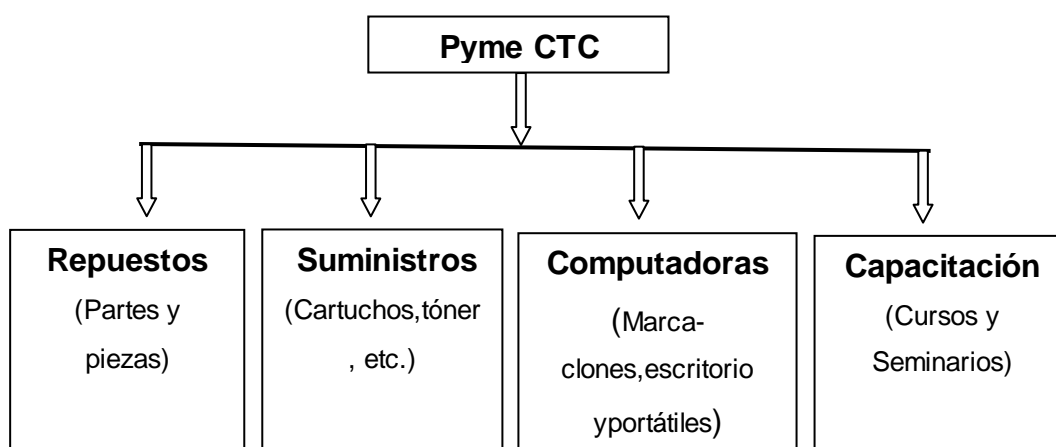
✓ **Personal ocupado**

La empresa está conformada por tres personas que trabajan en el local, que son los responsables de la venta de las tres unidades estratégica de negocio, el servicio de capacitación esta cubierto por docentes externos.

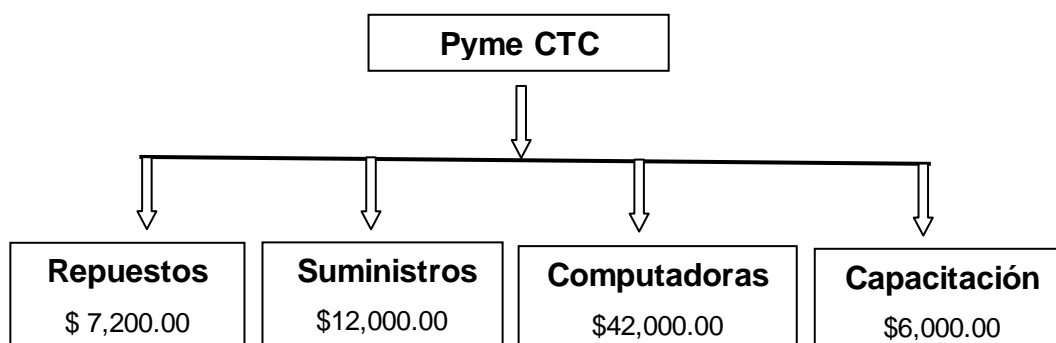
- El gerente propietario
- Un vendedor
- Un técnico
- Un contador externo

✓ **Identificación de las líneas de productos**

La empresa cuenta con cuatro líneas o unidades estratégicas de negocio, las que a continuación indicamos:



- ✓ **Facturación promedio anual por cada Unidad Estratégica de Negocio**



- ✓ **La solicitud de crédito**

En anexos se encuentran copias fotostáticas de varias solicitudes de crédito que el mercado bancario de Babahoyo utilizan para otorgar préstamos, como se podrá observar en forma sutil se solicita los planes de negocio.

- **Justificación del monto del préstamo**

El préstamo será utilizado directamente para pago de dos empleados que se tiene planificado contratar, y adquisición de computadoras de escritorio, portátiles, repuesto, suministros, remodelar las instalaciones, por último para financiar el Capital de Operación.

- **Plazo**

El plazo es de 2 años, pagadero de manera mensual. Pudiendo reducirse el período de amortización si el negocio desde el comienzo genera los flujos proyectado.

- **Tasa de interés**

La tasa de Interés considerada es de 16%

- **Garantías**

Las garantías será un terreno de 250 metros cuadrados, ubicado en la ciudadela El Pireo, que será prendado a la Institución.

- ✓ **Referencias Bancarias**

- Banco del Pichincha
- Banco de Guayaquil

- ✓ **Análisis FODA**

- **Fortaleza**

Proveedores seleccionados por la calidad de sus productos.

El propietario del negocio esta vigilando todos los días.

Clientes satisfechos con los costos monetarios de los productos

Buena asesoría a los clientes

Alta recordación de la empresa en la mente de los clientes (Top of mind)

- **Oportunidad**

Existen buenas relaciones con los proveedores

Variedad de artículos en diseños y precios

Crecimiento del mercado de partes y piezas para computadoras

Los clientes requieren más visibilidad en el local

Incremento de los clientes

- Debilidad

Que el personal no está 100% capacitado

Bajo stock y disponibilidad de productos

Clientes insatisfechos con el servicio técnico

- Amenaza

Exceso en compras en algunos artículos

La competencia tiene mejor planificación de stock

Guerra de precio

Alta Competencia en el mercado

C. MARKETING - MERCADEO

- ✓ **Investigación de mercado**

Se realizó una investigación de mercado con el objetivo de conocer las actitudes de los clientes de CTC que permita a la empresa

tomar mejores decisiones comerciales, y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, mejorar los contactos comerciales, revisar el proceso de manejo de quejas e incluso obtener información de sus competidores

Los resultados de esta investigación permitirán hacer los correctivos necesarios para hacer crecer nuestra empresa.

El universo de investigación son todos los clientes de CTC que viven en la ciudad de Babahoyo.

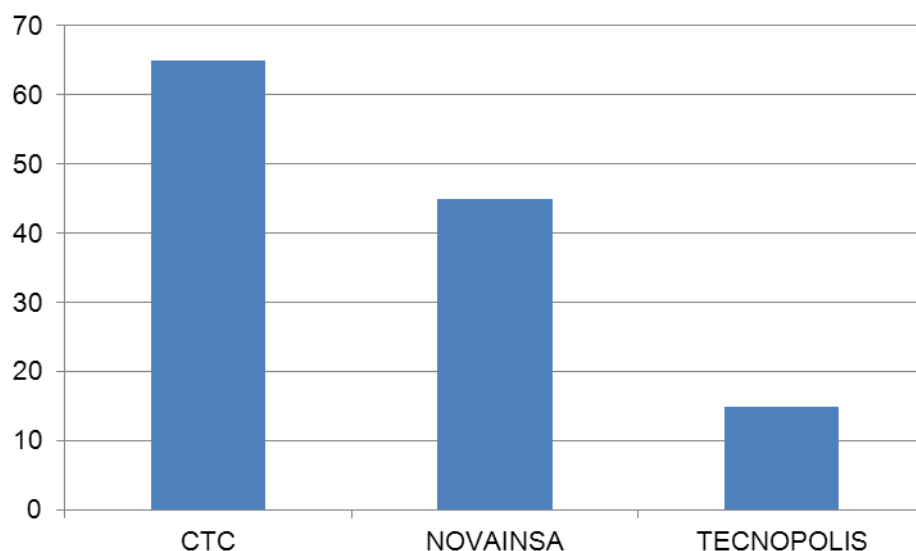
Se aplicó la fórmula del muestreo aleatorio simple, para calcular del tamaño de la muestra y el resultado arrojó 125 clientes a entrevistar.

A continuación se presentan los resultados y análisis de cada una de las preguntas planteadas:

P.1.- ¿Qué empresa vendedora de: computadoras, partes y piezas y suministros, es la primera que se le viene a la mente?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
CTC	65	52%
NOVAINSA	45	36%
TECNOPOLIS	15	12%
TOTAL	125	100%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

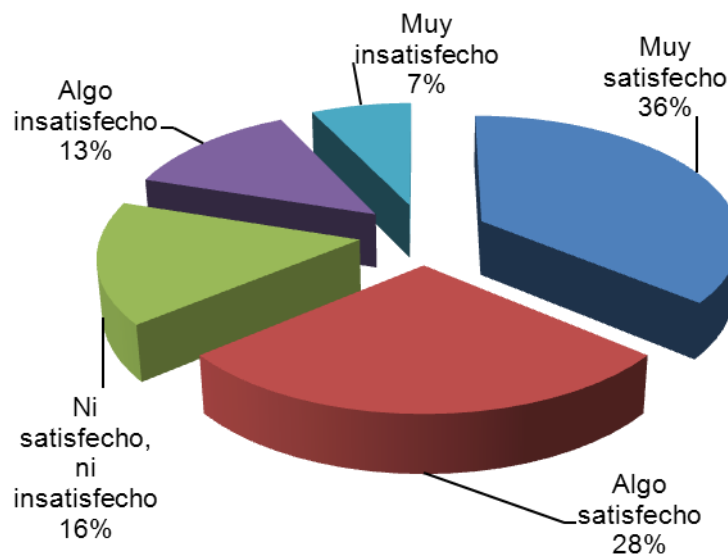
Como podemos observar el nivel de recordación de los clientes hacia CTC en términos de primera mención es bastante alto, ubicándose en el 52% % de los clientes, seguido por el 36% que alcanza la empresa como Novainsa.

P2.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con los **siguientes atributos** del servicio que le ofrece CTC

1.- Toma de pedido

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	45	36,00%
Algo satisfecho	35	28,00%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	20	16,00%
Algo insatisfecho	16	12,80%
Muy insatisfecho	9	7,20%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

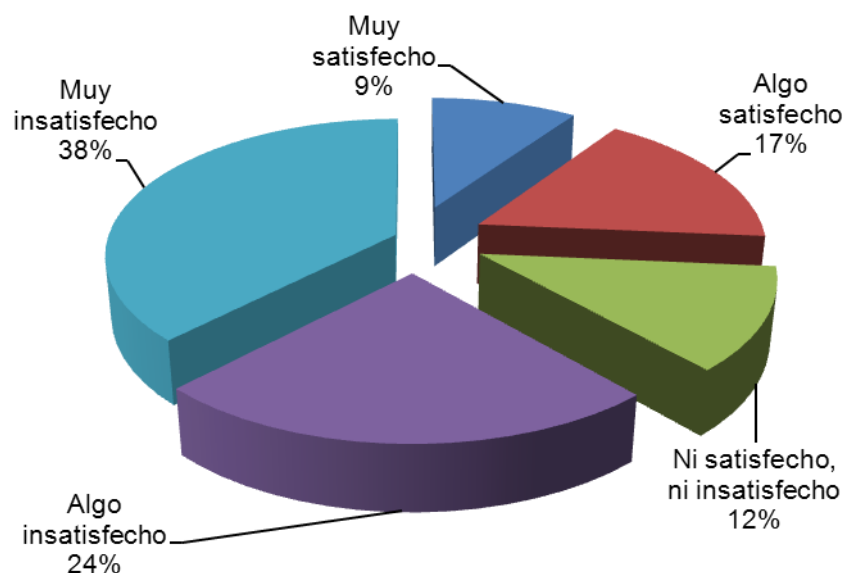


De los 125 clientes que se encuestaron se encontró que el 36% de los clientes se encuentran satisfechos con la toma de pedido de la empresa; al contrario apenas el 7,2% de los clientes están insatisfechos. Podríamos indicar que la toma de pedidos es una de las fortalezas que posee CTC.

2.- Entrega de producto completo.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	12	9,80%
Algo satisfecho	21	17,10%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	15	12,00%
Algo insatisfecho	30	23,90%
Muy insatisfecho	47	37,20%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



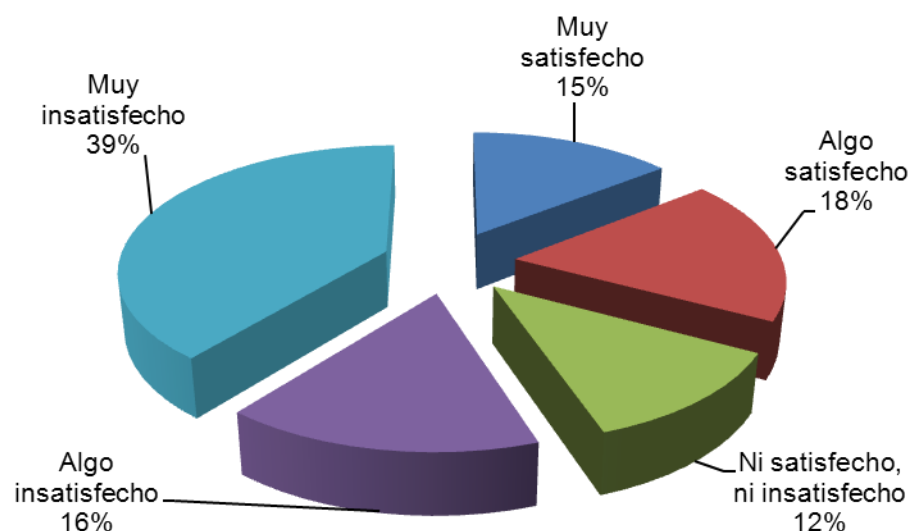
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

Al analizar el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto al servicio de entregas completas podemos observar que solamente el 9,80% se encuentran satisfechos; mientras que un importante 37,2% de los clientes indicaron estar insatisfechos.

3.- Tiempo de entrega de los productos.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	18	9,00%
Algo satisfecho	23	14,10%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	15	12,80%
Algo insatisfecho	20	29,90%
Muy insatisfecho	49	34,20%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



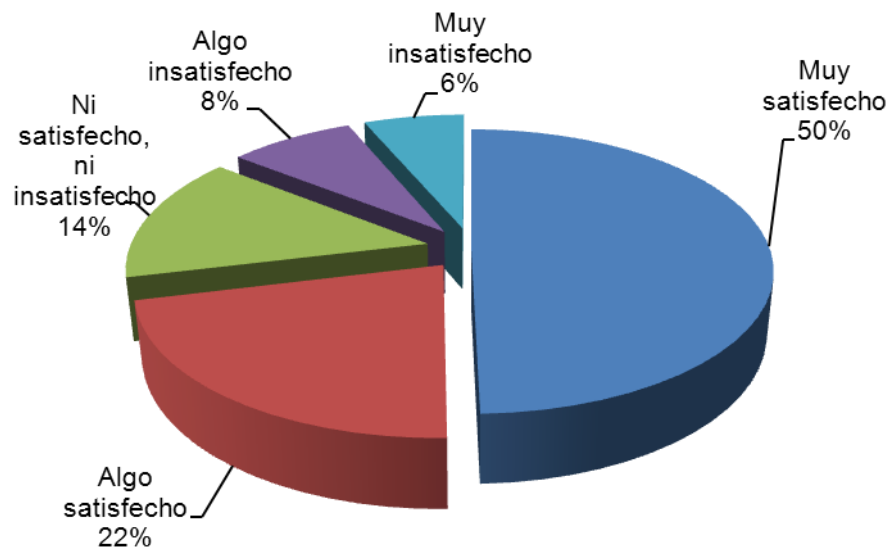
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

En el tiempo de entrega de la empresa encontramos que solo el 23,1% de los clientes están satisfechos, mientras que el 64,1% están insatisfechos, lo que nos demuestra que la empresa no está cumpliendo adecuadamente con este servicio.

4.- Asesoría ofrecida por la empresa en la toma de pedido

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	62	50,00%
Algo satisfecho	27	21,80%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	18	14,10%
Algo insatisfecho	10	8,10%
Muy insatisfecho	8	6,00%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



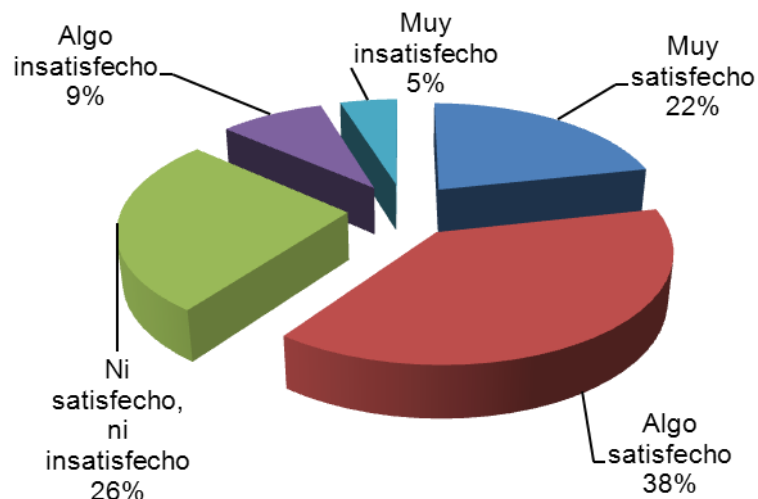
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

El nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la asesoría brindada por la empresa en la toma de pedidos es del 71,8%.

5.- Servicio técnico.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	27	21,80%
Algo satisfecho	48	38,00%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	33	26,10%
Algo insatisfecho	11	9,00%
Muy insatisfecho	6	5,10%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



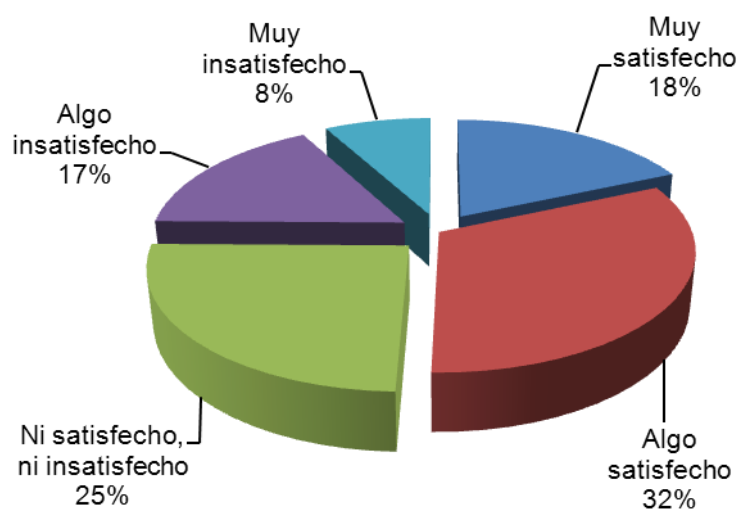
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

En cuanto al servicio técnico de post venta encontramos que el 59.8% de los clientes se encuentran satisfechos y el 14% indican estar insatisfechos; cabe recalcar que en esta pregunta algunos clientes indicaron no haber solicitado el servicio técnico por lo que podemos observar un alto porcentaje de clientes que no está ni satisfecho ni insatisfecho.

6.- Respuesta a la solución de problemas.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	23	17,90%
Algo satisfecho	40	32,10%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	31	24,80%
Algo insatisfecho	21	17,10%
Muy insatisfecho	10	8,10%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

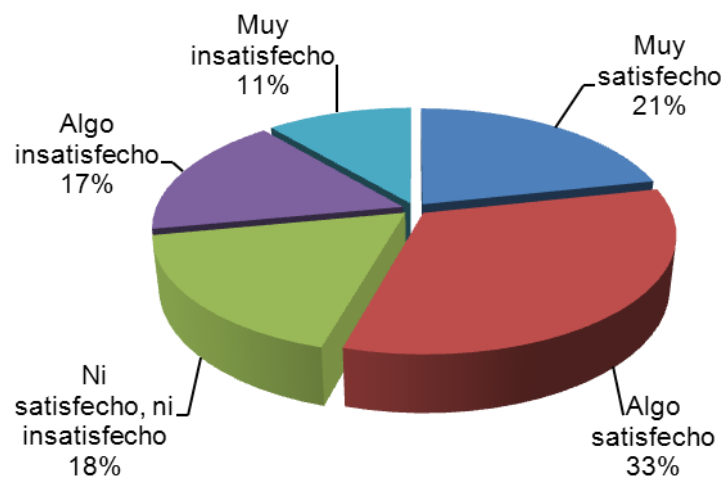
Se les consultó a los clientes sobre la respuesta que da CTC a la solución de problemas, a lo que el 50% de los ellos indicaron estar satisfechos, mientras que un importante 25.2% indicaron estar insatisfechos y un 24.8% indicaron no estar satisfechos ni insatisfechos, lo que demuestra una clara debilidad de la empresa en este aspecto.

P3.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con los siguientes atributos de los productos que ofrece CTC?

1.- Calidad.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	27	21,80%
Algo satisfecho	41	32,10%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	22	17,90%
Algo insatisfecho	21	17,10%
Muy insatisfecho	14	11,10%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

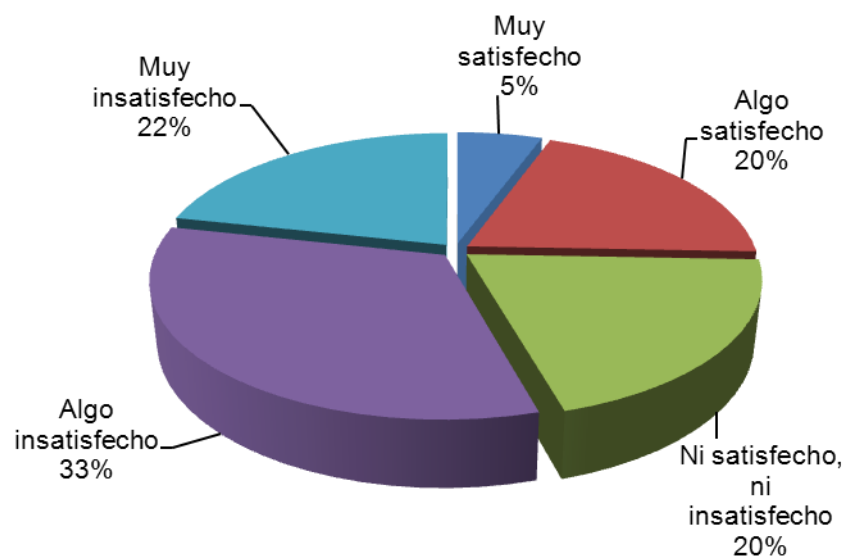


Se realizaron preguntas en cuanto a los atributos que tienen los productos que vende la empresa y uno de estos atributos es la calidad, donde encontramos que el 53,8% de los clientes están satisfechos, pero tenemos un importante 28,2% indicaron estar insatisfechos; de igual manera hay que analizar el 17,1% de los clientes que no se mostraron ni satisfechos ni insatisfechos.

2.- Stock – Disponibilidad.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	7	5,10%
Algo satisfecho	25	20,10%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	25	20,10%
Algo insatisfecho	41	32,90%
Muy insatisfecho	27	21,80%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



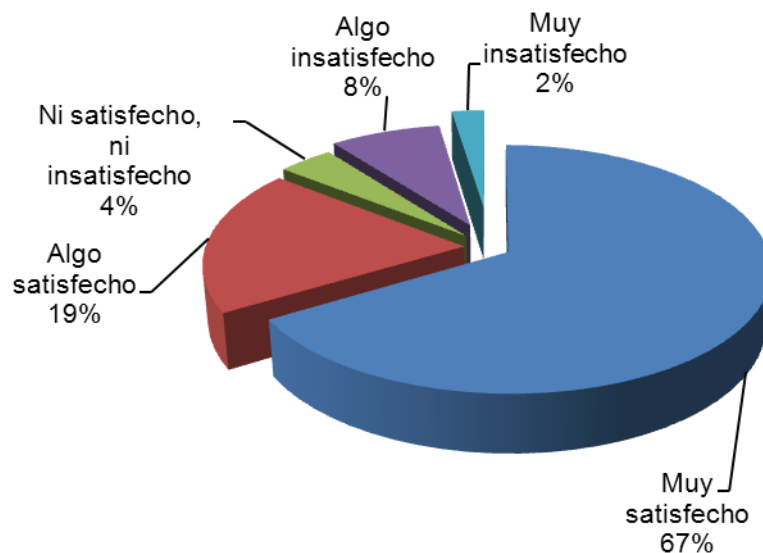
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

Analizando el stock o disponibilidad de los productos podemos observar un claro nivel de insatisfacción, ya que el 54.7% de los clientes indicaron estar insatisfechos con este atributo; de igual manera existe un 20,1% de clientes que indican estar ni satisfechos ni insatisfechos y apenas el 25% indicaron estar satisfechos.

3.- Garantía.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	83	67,10%
Algo satisfecho	24	18,80%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	5	3,90%
Algo insatisfecho	10	8,10%
Muy insatisfecho	3	2,10%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



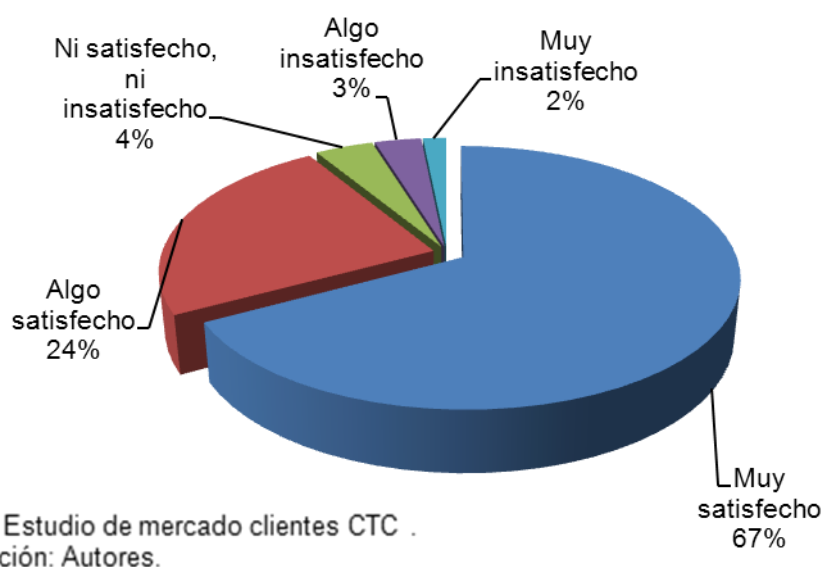
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

Analizando la garantía que ofrece la empresa en cuanto a sus productos vendidos encontramos un 85,9% de satisfacción, lo que respalda la política de la empresa de hacerse responsable por los problemas de calidad de los productos.

4.- Variedad.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	84	67,90%
Algo satisfecho	30	23,90%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	5	4,30%
Algo insatisfecho	4	3,00%
Muy insatisfecho	2	0,90%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

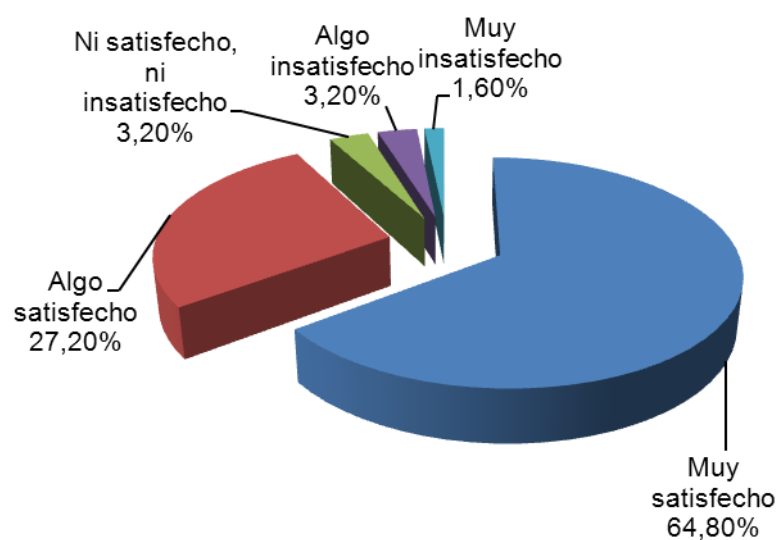


Al analizar la variedad de productos que ofrece la empresa a sus clientes encontramos un alto nivel de satisfacción del 91,8%.

5.- Prestigio.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	81	65,00%
Algo satisfecho	34	26,90%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	4	3,40%
Algo insatisfecho	4	3,00%
Muy insatisfecho	2	1,70%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



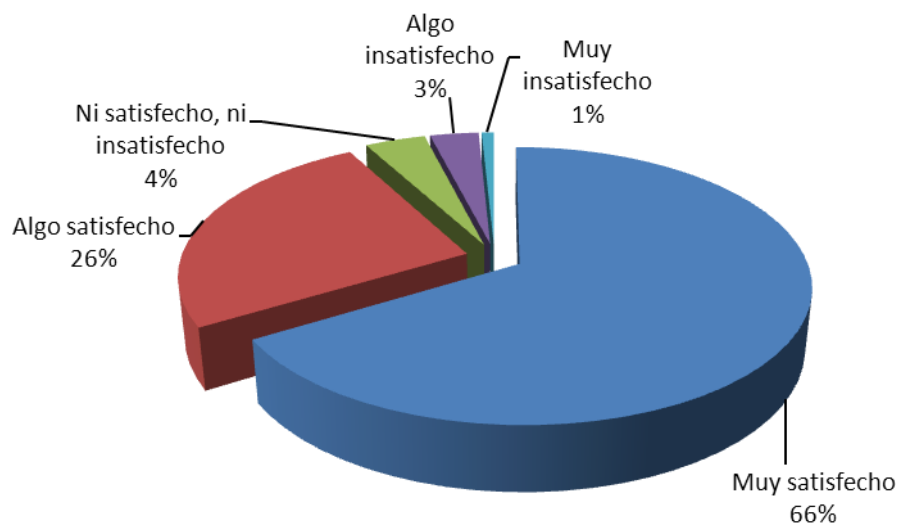
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

Se analizó el prestigio de las marcas de los productos que vende la empresa y se encontró que el 91,9% de los clientes se encuentran satisfechos.

6.- Rotación.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	83	67,10%
Algo satisfecho	32	25,20%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	5	3,80%
Algo insatisfecho	4	3,00%
Muy insatisfecho	1	0,90%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

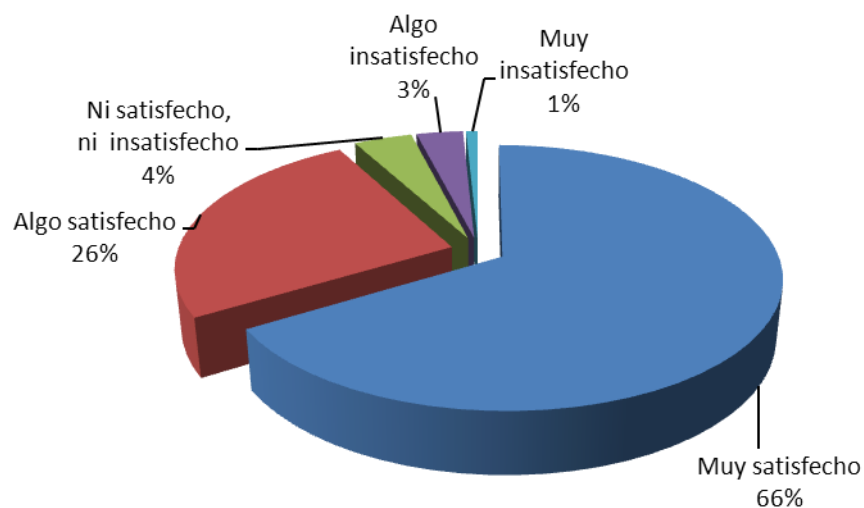
Al analizar el nivel de satisfacción que tienen en cuanto a la rotación o venta de los productos que compran a CTC encontramos que el 92,3% de los clientes están satisfechos con este atributo.

P4.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con los siguientes atributos acerca del personal que trabaja en CTC?

a) Personal amable.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	76	61,10%
Algo satisfecho	27	20,90%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	6	5,10%
Algo insatisfecho	12	9,80%
Muy insatisfecho	4	3,10%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



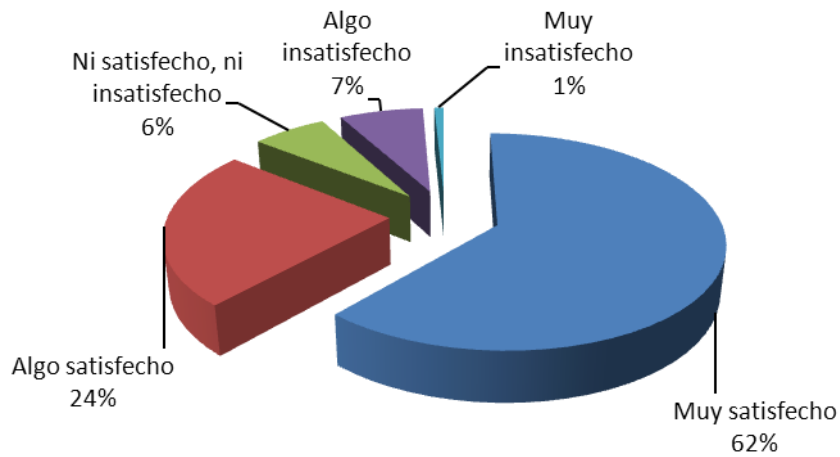
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

Con el propósito de analizar al personal que trabaja para la CTC se consultó a los clientes cómo se sienten con la amabilidad ofrecida por los trabajadores de la empresa, a lo que el 82% de los clientes indicaron estar satisfechos.

b) Personal capacitado.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	77	62,00%
Algo satisfecho	30	23,90%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	6,00%
Algo insatisfecho	9	7,30%
Muy insatisfecho	1	0,90%
TOTAL	125	100,10%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



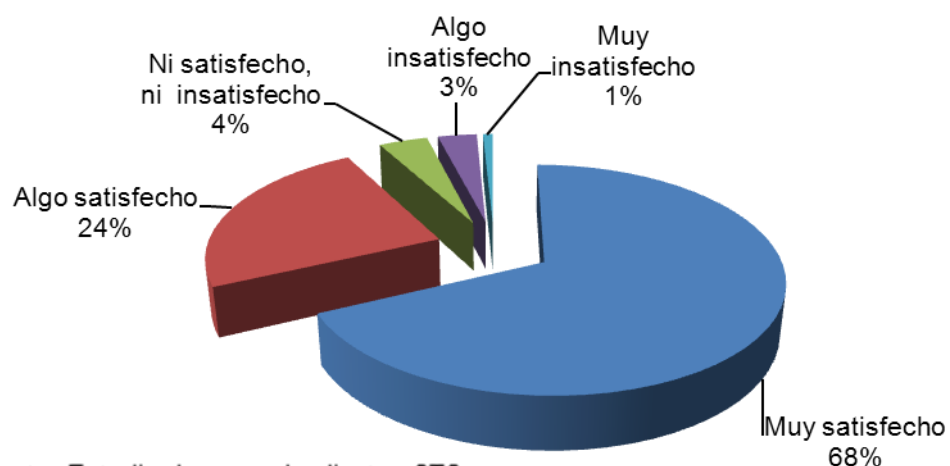
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

Analizando la percepción que tienen los clientes en cuanto a la capacidad que tienen los trabajadores de la CTC, los clientes respondieron encontrarse satisfechos con un valor de 85,9%.

c) Personal esmerado.

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	85	67,90%
Algo satisfecho	30	23,90%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	5	4,30%
Algo insatisfecho	4	3,00%
Muy insatisfecho	1	0,90%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



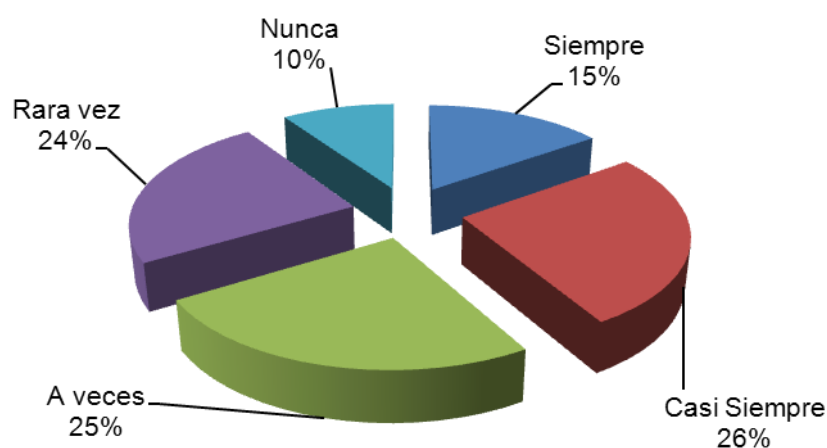
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

Analizando el entusiasmo y esmero que tienen los trabajadores de la CTC al atender a los clientes, el 91,8% de ellos indicaron sentirse satisfechos y solo el 3,9% indicaron sentirse insatisfechos.

P5.- ¿Los productos que compra a la CTC cumplen con la calidad que usted esperaba de ellos?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	19	15,00%
Casi Siempre	33	26,10%
A veces	31	25,20%
Rara vez	30	23,90%
Nunca	12	9,80%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



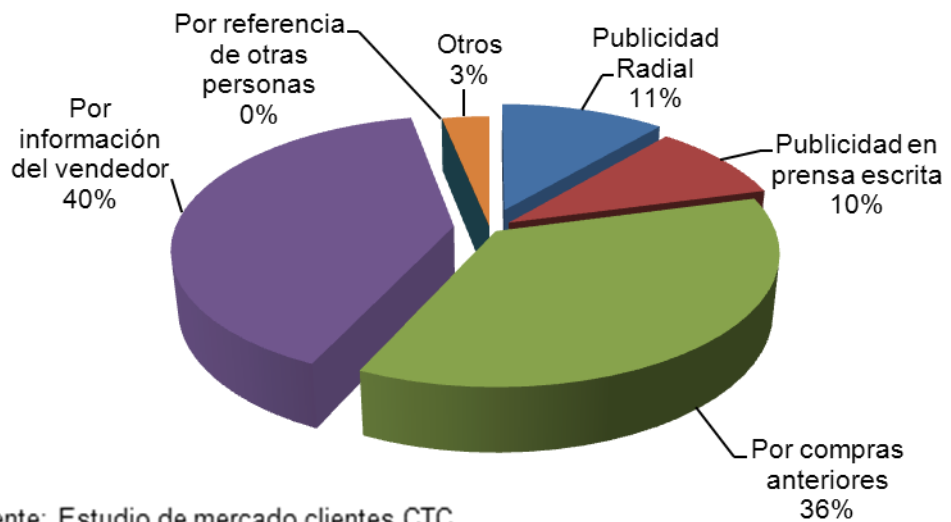
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

La percepción que tienen los clientes en cuanto al cumplimiento de la calidad ofrecida de los productos de la CTC, un 49,1% manifestaron que a veces y rara vez cumplen con lo ofrecido. .

P6.- ¿Qué influyo en usted para decidir comprar los productos que vende CTC?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Publicidad Radial	14	11,10%
Publicidad en prensa escrita	12	9,80%
Por compras anteriores	45	35,90%
Por información del vendedor	50	40,20%
Por referencia de otras personas	0	0,00%
Otros	4	3,00%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



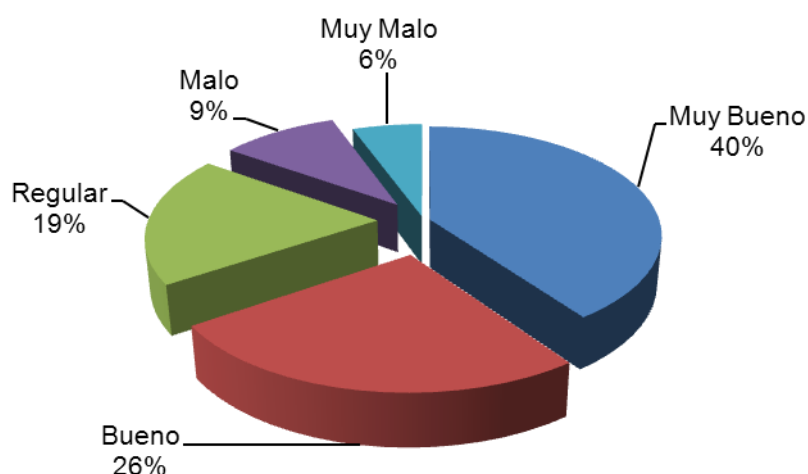
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

La publicidad que realiza la CTC es débil por lo que tiene que ser reforzada solamente en un 20,90% influyó en la compra de los productos, un significativo 40,20% influyó el vendedor, porque hace necesario que el personal de ventas este bien capacitado.

P7.- En general, ¿cómo calificaría el servicio que le ofrece la CTC?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Bueno	50	40,20%
Bueno	32	25,20%
Regular	24	18,80%
Malo	12	9,80%
Muy Malo	7	6,00%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



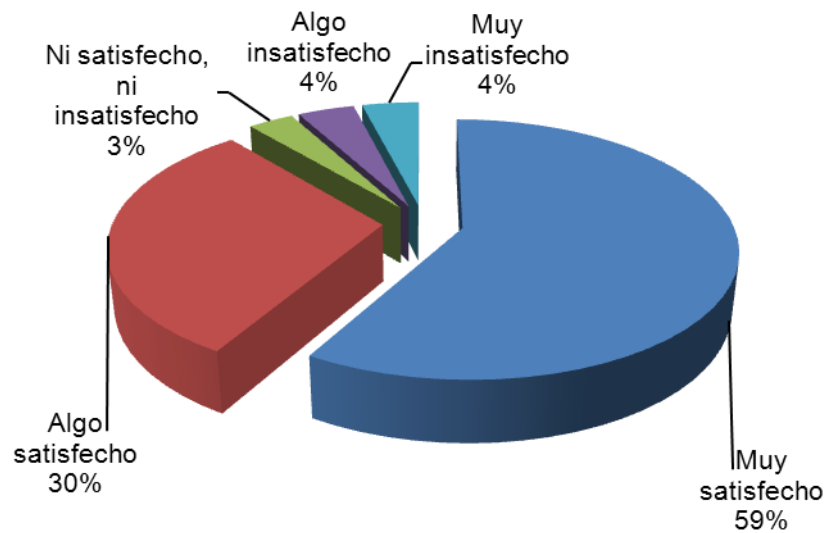
Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.

En cuanto al nivel general de satisfacción de los clientes con respecto a la CTC el 65,4% de los clientes indicaron estar satisfechos, pero el 15,8% indicaron estar insatisfechos, mientras que el 18,8% se muestran de manera neutral.

P8.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el costo de los productos que le ofrece CTC?

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	73	59,00%
Algo satisfecho	38	30,30%
Ni satisfecho, ni insatisfecho	4	3,10%
Algo insatisfecho	5	3,80%
Muy insatisfecho	5	3,80%
TOTAL	125	100,00%

Fuente: Estudio de mercado clientes CTC .
Elaboración: Autores.



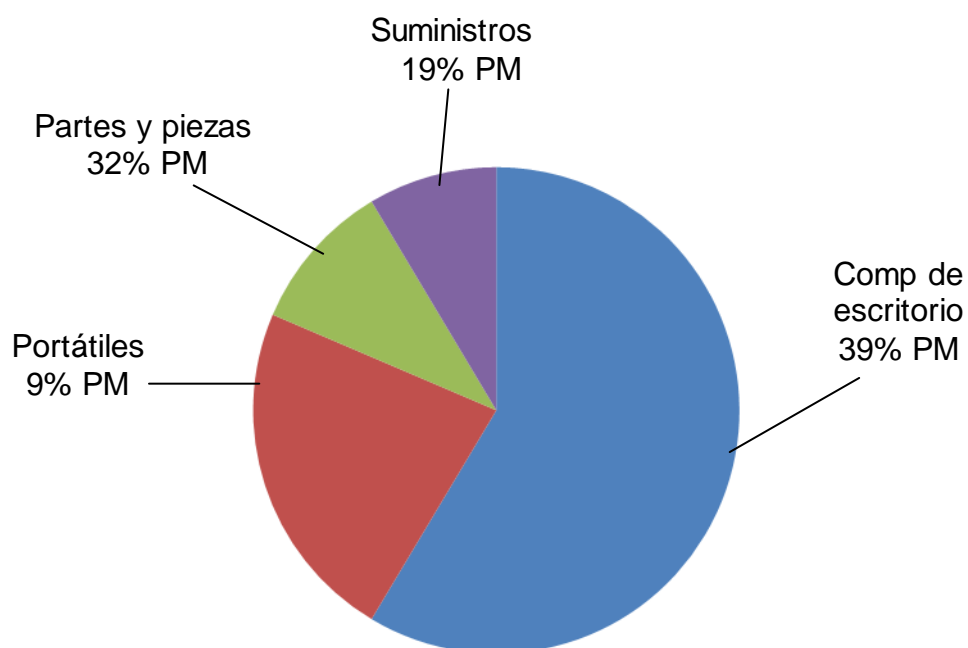
Analizando el costo de los productos que ofrece la CTC encontramos que existe un 89,3% de clientes satisfechos con los precios ofrecidos; la principal causa para justificar este nivel de satisfacción es por las políticas de los descuentos que ofrece la empresa.

✓ **Estructura de Mercado.**

A continuación se muestra la estructura de mercado de los productos de la empresa y principales competidores

...

Grafico N° 1 Estructura del mercado



Fuente; Base de datos de ventas CTC, año 2011

Elaboración: Los autores

✓ **Análisis de la competencia**

Para el análisis de la competencia se tomó como referencia las dos empresas más importantes de la ciudad de Babahoyo.

- Novainsa
- Tecnopolis

Tabla Nº 2 Análisis de la competencia

		Empresa NOVAINSA	Empresa TECNOPOLIS
Gama de producto	Comp. de Marca	X	X
	Comp. CLONES	X	X
	Comp. Portátiles	X	X
	Partes	X	X
	Piezas	X	X
	Suministros	X	X
	CAPACITACIÓN
Calificación de los productos	Bueno	X	
	Regular		X
	Malo		
Precios		140%	120%
Días de créditos		30,60,90, 120 días	30 días
Comunicación	Prensa		
	Revista		
	Afiches	X	
	POP	X	X
	Radio		

Fuente; Empresas competidoras, año 2011

Elaboración: Los autores

Adicional a la información de la tabla anterior se investigó el sistema de distribución de la competencia; y los resultados indicaron que la mayoría de estas empresas distribuyen la mercadería mediante sus propios transportes únicamente dentro de la provincia.

✓ **Objetivos de Marketing**

La tabla siguiente detalla los objetivos para cada variable del Marketing.

✓ **Estrategias de Marketing**

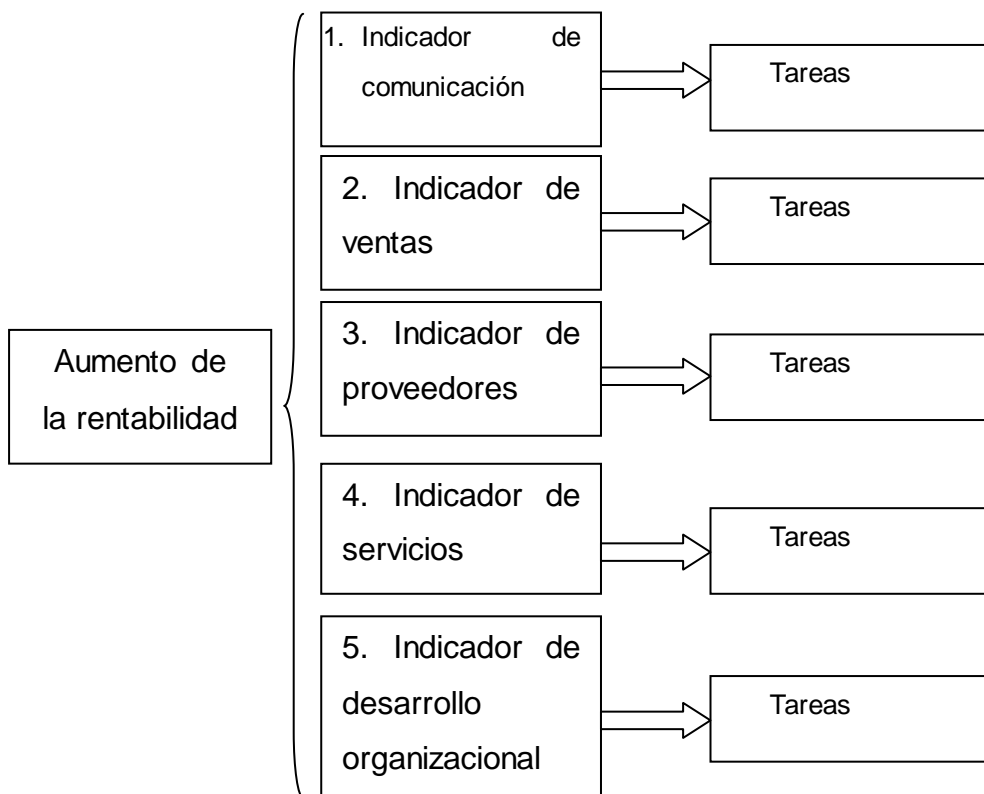
La tabla siguiente detalla los objetivos para cada variable del Marketing.

Tabla Nª Objetivos de Marketing

COMPONENTES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1. POLÌTICA DE PRODUCTO	Mejorar la calidad de los productos que ofrece CTC	Involucrar a los proveedores en el mejoramiento de los productos
2. POLÌTICA DE PRECIO	Establecer precios que incremente la rentabilidad de los clientes	Diseñar un sistema de clasificación de clientes de acuerdo a su rentabilidad
3. POLÌTICA DE DISTRIBUCIÒN	Disminuir el tiempo de entrega de los productos	Ubicar en puntos estratégicos para mejorar el sistema de distribución
4. POLÌTICA DE COMUNICACIÒN	Dar a conocer las diferentes marcas que provee la empresa mediante la comunicación al usuario final	Implementar afiches, carteles, volantes, paneles y folletos publicitarios
5. PROCESOS	Evitar la ruptura de stock de los productos	Diseñar un sistema de gestión de inventarios
6. POLÌTICA DE PERSONAL	Implementar programas de capacitación para mejorar el conocimiento de los productos que ofrece CTC	Mejorar la atención técnica y el servicio de post venta para los clientes
7. EVIDENCIA FÌSICA	Lograr mejorar la aceptación de la imagen de la empresa por parte de los clientes de CTC	Identificar la percepción de los clientes para determinar la nueva imagen de la empresa

✓ **Programa de implementación de las estrategias**

Luego de establecido los objetivos se puede detallar las siguientes metas y sus acciones para el efectivo desarrollo y crecimiento de la Corporación de Tecnologías Computacionales, que se detallan a continuación.



Metas, indicadores y tareas de las estrategias

METAS	TAREAS
<p>1. Indicador de comunicación</p> <p>(Meta de comunicación, lograr posicionamiento entre las primera 5 marcas de la categoría en un año).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar el valor de CTC servicio especializado, excelente relación valor – precio • Establecer sistema de retroalimentación permanente
<p>La comunicación se establecerá a través de un servicio de mailing y telemarketing para atender eficazmente los requerimientos de los clientes.</p> <p>Se entregarán catálogos donde consten las líneas de productos y el servicio especializados.</p> <p>Se realizaran una investigación de satisfacción del cliente dos veces al año, con ello se implementara una retroalimentación permanente</p>	

METAS	TAREAS
<p>2. Indicador de ventas</p> <p>(Aumento de ventas en 20%).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar cobertura de distribución • Mejoras en la exposición de los productos en el local
<p>Se desarrollarán los análisis durante todo el año, para determinar la posibilidad de crea una red de distribución a nivel de la Provincia de Los Ríos, a iniciarse el próximo año.</p> <p>Identificar mercados crecientes para la implementación de posibles locales el próximo año</p>	

METAS	TAREAS
<p>3. Indicador de proveedores</p> <p>(Obtener descuentos de al menos el 3% en los precios del proveedor).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación con empresas locales para aumentar el volumen de pedidos • Mejorar precios con proveedores
<p>Se desarrollarán alianzas con empresas afines para realizar compras en conjunto y así obtener el 3% adicional de descuento.</p> <p>Manejo más proactivo de negociaciones con los proveedores claves.</p>	

METAS	TAREAS
<p>4. Indicador de servicios</p> <p>(Índice de productos nuevos).(Indicador de servicios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de servicios y productos diferenciados • Desarrollo de programas postventas • Política de incentivos al cliente fiel
<p>El índice de productos nuevos permitirá medir el porcentaje de nuevos productos sobre el porcentaje de incremento en ventas.</p> <p>Desarrollar la relación con los clientes, a través de un registro práctico de su historial para comprender necesidades y ofrecer soluciones.</p>	

METAS	TAREAS
<p>5. indicador de desarrollo organizacional.</p> <p>(Aumento de la satisfacción del cliente interno).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal y estandarización de los servicios • Implementar automatización de sistema contable • Sistematización de inventarios • Lograr una relación óptima entre liquidez – inventario • Estudiar la posibilidad de establecer una política de pronto pago.
<p>Se capacitará a todo el personal en temas como: servicio técnico, ventas y servicio al cliente.</p> <p>Aumentar el control de las finanzas e inventarios, a través de su actualización constante y en línea.</p> <p>Al tener actualizado el inventario, se podrán tomar decisiones financieras que potencien la liquidez vs los productos en stock que van en rotación y altos excedentes</p> <p>Optimizar el flujo de caja y el pago a proveedores.</p>	

✓ **Programas de acción**

Para asegurar el éxito del programa propuesto es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir indicadores específicos y medibles

- Establecer el tiempo requerido para la implementación

- Detallar minuciosamente la planificación en cuanto a la ejecución de las acciones

- Considerar los medios técnicos, humanos y financieros necesarios

- Establecer controles periódicos y adecuados

- Motivar a los miembros de la empresa

El Programa de Acción en su primera etapa describe el propósito de la empresa, los indicadores y las acciones, el gerente propietario que será el responsable de lograr los objetivos y de informarse sobre los progresos.

La siguiente tabla muestra la matriz de acción, mostrando la solución propuesta a cada una de las variables del Marketing Mix.

CUADRO N^o MATRIZ DE ACCIÓN

FINALIDAD	Mejorar los estándares de calidad y servicios de la empresa
PROPOSITO	Lograr la fidelidad de los clientes, convirtiéndose en el grupo empresarial más fuerte en el mercado de la informática
INDICADOR GENERAL	Disminución de los problemas reportados por los clientes en cuanto a servicio, calidad y stock de los productos

1. POLÍTICA DE PRODUCTO	INDICADOR	ACTIVIDAD
1. POLÍTICA DE PRODUCTO	Porcentaje de productos defectuosos reportados por los clientes	1.- Firmar adendums con los proveedores donde se incluyan las cláusulas de control de calidad. 2.- Mantener reuniones periódicas con los proveedores con el fin de buscar acuerdos que nos beneficien mutuamente
2. POLÍTICA DE PRECIO	Incremento de la rentabilidad de los clientes	Identificar las variables de la rentabilidad y riesgo de los clientes
3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN	Incremento del porcentaje pedidos a tiempo al 80%	Contratar personal para bodega
4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	Cumplimiento del presupuesto asignado para material publicitario	Contratar una agencia creativa y diseñar material POP para los clientes
5. PROCESOS	Disminución de la rotura de stock al 10%	Adquirir un nuevo sistema de planificación de inventarios, que permita identificar la rotación de los productos y su respectiva disponibilidad, para poder realizar pedidos con anticipación y evitar la falta de stock
6. POLÍTICA DE PERSONAL	Porcentaje de reporte de casos solucionados	Implementar un programa continuo de capacitación al personal de ventas y al nuevo personal de servicio

El programa de acción tiene como finalidad mejorar los estándares de calidad y servicio de la empresa, con el propósito de lograr la fidelidad de los clientes, convirtiéndose en el grupo empresarial más fuerte en el mercado de la informática en Babahoyo.

Para poder definir claramente los planes que ayudarán a CTC a cumplir sus objetivos se han definido acciones específicas y sus respectivos indicadores de medición para cada una de las variables del Marketing Mix, tal como se detallará a continuación:

✓ **Política de producto.**

El indicador asignado a esta variable está dado en base al porcentaje de productos defectuosos que reportan los clientes al exigir la reposición.

Las actividades estratégicas a implementar son las siguientes:

- Firmar adendums a los contratos con proveedores donde se incluyan las cláusulas para un mayor control de la calidad de sus productos, y donde quede a costo del proveedor el reemplazo y envío de los productos reportados como deficientes.

- Mantener reuniones periódicas con los proveedores con el fin de buscar acuerdos que nos beneficien mutuamente.

✓ **Política de precio.**

Para esta variable se ha definido como indicador el incremento en el porcentaje de rentabilidad de los clientes y la responsabilidad está a cargo del gerente - propietario

Las acciones estratégicas son las siguientes:

- Agregar un módulo de control financiera al software que actualmente tiene la compañía, que permita clasificar a los clientes dependiendo de las variables asignadas.
- Identificar las variables de rentabilidad y riesgo de los clientes.

✓ **Política de distribución**

El indicador definido para esta variable es el incremento del porcentaje de On Time (Pedidos a Tiempo), para lo cual se asignó como responsable al encargado de bodega y la acción estratégica es:

- Contratar personal para bodega.

✓ **Política de comunicación.**

El cumplimiento del presupuesto asignado al material de comunicación para CTC.

Como responsable de las acciones estratégicas está el gerente propietario, el cual debe trabajar en lo siguiente:

- Definir un presupuesto anual para material publicitario.
- Contratar una agencia creativa y desarrollar el material para los clientes.

✓ **Procesos.**

Para esta variable buscamos mantener un bajo porcentaje de “stock out” mediante una correcta planificación de los inventarios; esta tarea estará a cargo del gerente propietario.

Las actividades estratégicas son:

- Adquirir un nuevo sistema de planificación de inventario que permita identificar la rotación de los productos y su respectiva disponibilidad para poder realizar pedidos con anticipación y evitar la falta de stock.

✓ **Personal.**

El indicador para esta variable está basado en cerrar los casos de reclamos para lo cual se deberán realizar las siguientes acciones:

- Implementar programas continuos de capacitación al personal de ventas y al nuevo personal de servicio.

La estrategia de comercialización será de consistente comunicación vía, folletos, material POP,

Se dará un fuerte enfoque del servicio al cliente, de tal manera que tengamos clientes 100% satisfechos, convirtiendo a nuestros clientes en potenciales vendedores a través de la publicidad boca - oído.

El personal será eficiente, con entrenamiento continuo, de tal forma de especializarlos en atención en este tipo de negocios.

4.6 Conclusiones y Recomendaciones

4.6.1 Conclusiones

- 1) Cualquier organización depende en mayor o menor grado de los materiales y de los servicios suministrados por otras organizaciones. Ninguna organización es autosuficiente, por lo tanto los aprovisionamientos constituyen una de las funciones comunes básicas de cualquier organización.

- 2) La relación entre compras y el abastecimiento es íntima, razón por la cual se considera a las compras como una de las actividades propias en la función logística de abastecimiento.

- 3) La selección de los proveedores es la responsabilidad más importante del departamento de abastecimiento.

- 4) Una dirección eficaz del aprovisionamiento contribuye de forma significativa al éxito de la gestión empresarial. La adquisición de materiales, suministros, servicios y equipos centra la atención de muchos directivos de todos los sectores.

- 5) Los rápidos cambios en los aprovisionamientos con ciclos de abundancia y escasez, variabilidad de precios y disponibilidades, proporcionan un reto permanente a las organizaciones que desean conseguir la máxima contribución mediante una gestión racional de compras.

4.6.2 Recomendaciones

- 1.- Incluir un departamento de logística que permita llevar el control del flujo de materiales completamente, esto es que pueda clarificar una trazabilidad del material desde el momento en que se tiene una petición del cliente hasta el momento en que se entrega al mismo.
- 2.- Aplicar el concepto logístico, es decir no es necesario generar un departamento nuevo para poder visualizar los efectos de la logística, basta con retomar el concepto mismo y aplicarlo en los diversos de los departamentos de la empresa.
- 3.- Hacer un análisis exhaustivo del modelo de costos actual y realizar las modificaciones pertinentes para la minimización de costos.
- 4.- Es importante llevar a cabo un estudio físico de la planta productiva para reubicar almacenes y/o estaciones de trabajo.
- 5.- Integrar a su esquema logístico el manejo de almacenes caóticos (por ubicaciones).
- 6.- Incluir procesos sistematizados en la operación de la planta evitando errores manuales y agilizando la información y tiempos de proceso.
- 7.- Contar con un Sistema de Información Logístico (MRP) o Sistema que controle el flujo logístico para la administración de la información.
- 8.- Revisión de actividades o funciones del personal y sus departamentos para optimizar recursos humanos y materiales.

4.7 BIBLIOGRAFIA

- ✓ **Alcaide, Juan Carlos** (2010): *Marketing de acción*. LID Editorial Empresarial.
- ✓ **Alfaro, Elena** (2010): *El ABC del Customer Experience. Cómo generar experiencias para vender más*. Wolters Kluwer.
- ✓ **Alonso Coto, Manuel** (2008): *El Plan de Marketing Digital. Blended Marketing como integración de acciones on y offline*. Prentice Hall – Financial Times.
- ✓ **Anderson, Chris** (2007): *La Economía del Long Tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Tendencias Editores.
- ✓ **Belio, José Luís; Sainz Andrés, Ana** (2007): *Conozca el nuevo marketing. El valor de la información*. Wolters Kluwer España S.A –Especial Directivos.
- ✓ **Celaya, Javier** (2009): *La empresa en la Web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Gestión 2000.
- ✓ **Celaya, Javier; Herrera, Pau** (2007): *Comunicación empresarial 2.0*. Grupo BPMO
- ✓ **Chamorro Marín, Rafael** (2010): *Cómo... Blogs*. Creaciones Copyright S.L.
- ✓ **Chías, Josep** (1999): *El mercado todavía son personas*. McGraw-Hill.
- ✓ **Dans, Enrique** (2010): *Todo va a cambiar. Tecnología y evolución: adaptarse desaparecer*. Ediciones Deusto.
- ✓ **De Andrés, Sico** (2010): *Quiero que mi empresa salga en Google. ecretismo y realidad del posicionamiento de Buscadores*. Starbook.
- ✓ **Fumero, Antonio; Roca, Genís** (2007): *Web 2.0*. Fundación Orange.

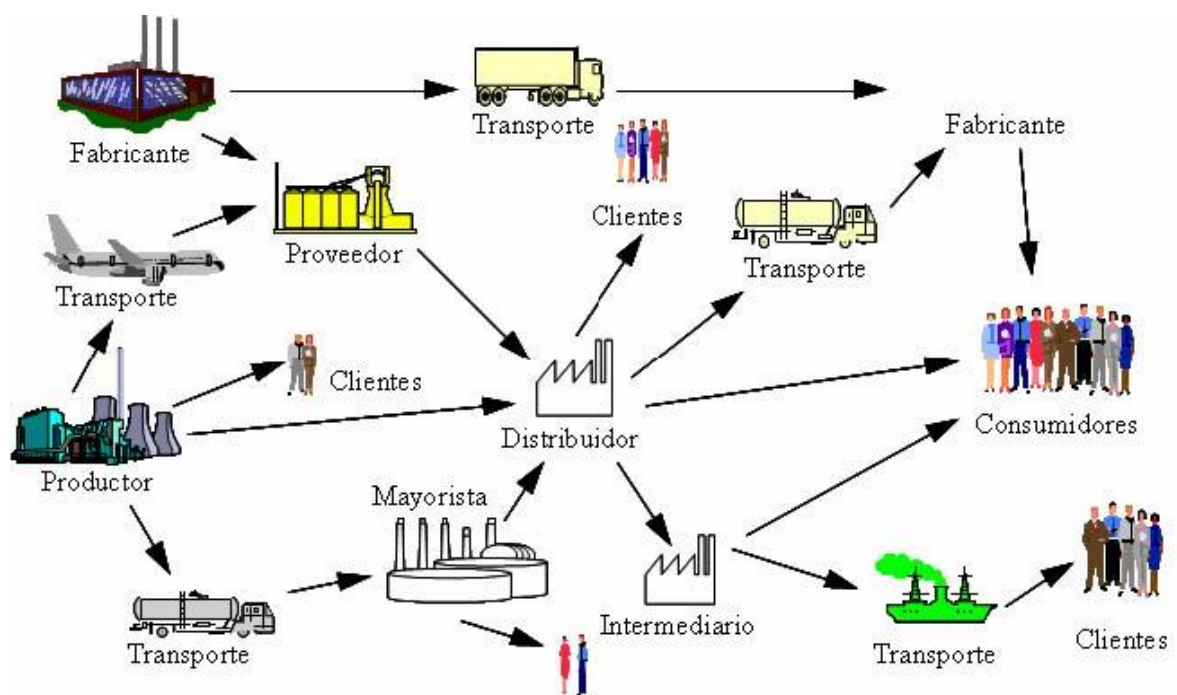
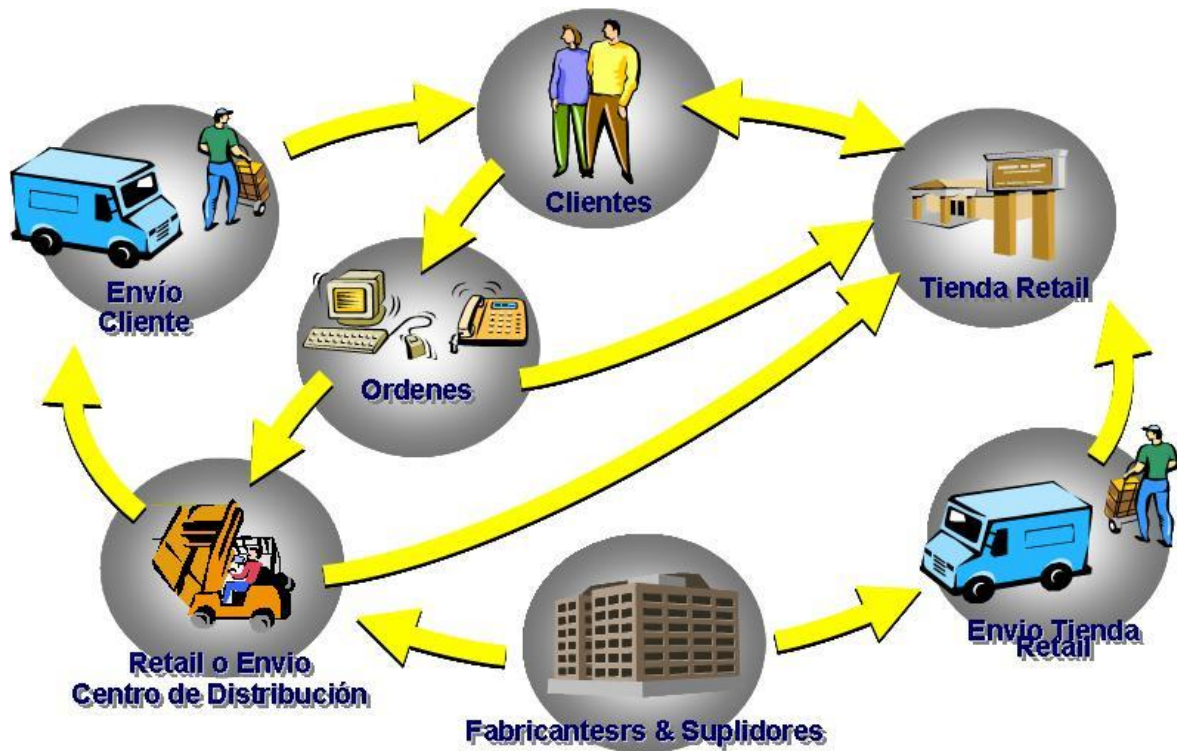
- ✓ **Fundación Telefónica** (2011): *La Sociedad de la Información en España 2010*. Ariel.
- ✓ **Gabriel i Eroles, Josep-Lluís** (2010): *Internet Marketing 2.0. Captar y retener clientes en la Red*. Editorial Reverté.
- ✓ **Gil, Victor; Romero, Felipe** (2008): *Crossuser. Claves para entender al nuevo consumidor español*. Gestión 2.000.
- ✓ **Kotler, Philip** (1999): *El Marketing según Kotler: Como crear, ganar y dominar los mercados*. Paidós Empresa.
- ✓ **Kotler, Philip; Cámara, Dionisio; Grande, Idelfonso; Cruz, Ignacio** (2000): *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.

4.7.1 Linkografía.

- <http://www.unamosapuntes.com/code3/ceneval/finanzas/unamos>
- <http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/presupuestos/prsupuestosonline.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/24/tir1.htm>
- <http://mx.invertia.com/AprenderMas/letra>.
- <http://server2.southlink.com.ar/vap/MUESTREO.htm>
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc003.htm>
- <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.inversion/proyecto-inversion.shtml>
- <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>
- <http://www.marketing-xxi.com/detallistas-y-mayoristas-65.htm>

ANEXOS

ANEXO1



Anexo 2

1. ¿Qué opina de la planificación logística en las pymes para desarrollar sus operaciones?	Datos	%
buena		
escasa		
mala		
Total		

2. ¿En qué forma considera Ud. Que se originan la falta de logística en las empresas de servicios tecnológicos en la Provincia de Los Ríos?	Datos	%
Altos costos operativos		
Poca solvencia		
Mala administración		
Total		

3.-¿Cuál es el riesgo cree Ud. que por la falta de un sistema logístico se genera en el mercado y que más afecta a las empresas de servicio tecnológico?	Datos	%
Riesgo financiero		
Riesgo de inversión		
Riesgo de producto		
Riegos tecnológico		
Riesgo organizacional		
ninguna de las anteriores		
Total		

4.- ¿Cómo piensa Ud. Que se debería controlar a través de un sistema logístico en áreas claves de una empresa de servicio tecnológico?	Datos	%
Controlando sus flujos de operación		
Controlando sus gastos		
analizando la inversión futura		
ninguna de las anteriores		
Total		

5.- ¿Si se aplicara un plan estratégico de negocios que aplique un sistema logístico cree Ud. que las empresas de servicio tecnológico adoptarían dicho modelo	Datos	%
Si		
No		
Total		

ANEXO Nº 3. Listado de las PYMES afiliadas a la Cámara de Comercio de la ciudad de Babahoyo

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: CUERO Y TEXTIL		
RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
VENTA DE CALZADO	GLORIA BUSTOS CASTRO	CALDERON Y 5 E JUNIO
VENTA DE CALZADO	WILLIAM CHAFLA ZAVALA	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
VENTA DE CALZADO	CARLOS MEZA ACOSTA	CALDERON Y 5 DE JUNIO
VENTAS DE CALZADO	ANTONIO MIRANDA YUQUILEMA	G. MORENO Y CALDERON
VENTA DE CALZADO	LUIS MOYON GUANO	5 E JUNIO Y 27 DE MAYO
VENTA DE CALZADO	MARGARITA VILLEGAS	G. BARONA Y CALDERON
VENTA DE CALZADO	ENRIQUE OLEAS BARRIGA	CALDERON Y G. MORENO
VENTA DE BOTAS Y ZAPATOS	MARISOL PACHECO AGUILAR	CALDERON Y 5 E JUNIO
VENTA DE ZAPATOS	JULIO QUINTERO GUERRERO	CALDERON Y 5 E JUNIO
VENTA DE SANDALIAS	LUIS RUBIO LUZURJAGA	CALERON Y G. MORENO
LUZCA SUS ZAPATOS	JORGE ABAD PINTO	BOLIVAR Y GRAL. BARONA
ORIGINAL SPORT	EDISON BECERRA ARIAS	G. MORENO Y BOLIVAR
CUEROS Y RELOJ	CARLOS LUNA ESTRADA	CALDERON Y G. MORENO
VENTA ARTICULOS DE CUERO	FELIPE MOREIRA MACIAS	CALDERON Y G. MORENO
ALMACEN DE CALZADO	CARLOS SAA MONTECE	G. MORENO Y CALERON
CALZADO EL SHADAY	JULIO QUINTERO GUERRERO	AV. 6 DE OCTUBRE (NUEVA BAHIA)
ROPA PARA BEBE	JUAN CARLOS AGUIRRE RENDON	CALDERON Y 5 DE JUNIO
VENTA DE ROPA	VICTOR BOSQUES JUJILES	G. MORENO Y 27 DE MAYO
VENTA DE ROPA	LUIS ARCENTALES GALLARDO	G. MORENO Y CALERON
VENTA DE ROPA	DAVID ALVARES MEJIA	G. MORENO 27 E MAYO
VENTA DE ROPA	CESAR ESPIN BONILLA	CALDERON Y G. MORENO
VENTA DE ROPA	MARIA GONGORA SANCHEZ	5 DE JUNIO Y G. MORENO
VENTA DE ROPA	MARIO IZA BARAHONA	G. MORENO Y PERO CARBO
VENTA DE ROPA	GONZALO PAREDES MONAR	G. MORENO Y 27 DE MAYO
VENTA DE ROPA	CARMEN MOSQUERA MORALES	G. MORENO Y CALDERON
ROPA CASUAL "APE SPORT"	ERICK ARGUNDI HERRERA	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y ROLDOS
CONFECCIONES "C.C.C"	RODRIGO RUBIANO	BABAHOYO GENERAL BARONA Y BOLIVAR
CONFECCIONES RAING	NARCISA ORDONEZ NARVAES	M. ICAZA Y G. BARONA
CREACIONES "TEZVI"	LCDA.MARITZA EZETA VECILLA	BABAHOYO G. MORENO Y 27 DE MAYO
CAMISERIA CORONEL	JOSE CORONEL DELGADO	10 DE AGOSTO Y MARTIN ICAZA
BOUTIQUE VESTIR	ANGELA CARDENAS MEJIA	10 DE AGOSTO Y MEJIA
BOUTIQUE GRACIELA	BLANCA VARGAS PAREDES	5 E JUNIO Y CALDERON
BOUTIQUE LONDRES	MARIA CAMPI GARCIA	M. ICAZA Y FLORES
BOUTIQUE ROSE	REBECA MEDINA CORDOVA	ELOY ALFARO Y 10 DE AGOSTO
BOUTIQUE EXCLUSIVIDADES	YURI FRANCO MONSERRATE	10 DE AGOSTO Y FLORES
IMPACTOS BOUTIQUE	ISIDORA MORA MONTOYA	CALDERON Y 10 DE AGOSTO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: CUERO Y TEXTIL

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
IMNOVATIONS BOUTIQUE	REINER ORDOÑEZ MUENTES	MALECON Y FLORES (LOCAL 13)
CASA DEPORTVA "RAMIREZ"	ING. JULIO CESAR RAMIREZ MORA	BABAHOYO 27 DE MAYO Y G. BARONA
JEANS CENTRO	LIC. VICTOR MARTIN PARRALES CARVAJAL	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y BOLIVAR
JEANS SPORT CENTER	ROBERT ALBERTO TORRES ARIAS	5 DE JUNIO Y ABDON CALDERON
NOVEDADES HELEN'S	ELENA MONTERO MORLA	MALECON
COMERCIAL MARUN	JOSE MARUN SALTOS	G. BARONA Y CALDERON (ESQUINA)
COMERCIAL DEFAZ	MAGDALENA VALAREZO DE DEFAZ	G. BARONA Y PEDRO CARBO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: OTRAS INDUSTRIAS

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
CIA. TERASISTEMA	ALBARO BUSTOS LOAIZA	BABAHOYO G. BARONA Y MARTIN ICAZA
LAVANDERIA "DONNA VALERY"	CARLOS ARRIAGA AVILES	BABAHOYO OLMEDO Y GARCIA MORENO
	WILLIAM PRECIADO TORRES	BABAHOYO
	JAIME BARRAGAN GAVILANEZ	BABAHOYO CLDA. EL MAMEY
	JOSE ARIAS NAVARRETE	BABAHOYO
	WILSON MIRANDA FERNANDEZ	BABAHOYO
	JOSE NIVELA ICADA	BABAHOYO CLDA. LOS PERALES
	GRIMALDI CHAVEZ PAZMIÑO	BABAHOYO
	ING. JOSUE OVIEDO RODRIGUEZ	BABAHOYO
	ING. NELSON DAVID MOREIRA MACIAS	BABAHOYO 5 JUNIO Y 9 DE NOVIEMBRE
	CARLOS CASTRO ARTEAGA	BABAHOYO
FOTO JUVENIL	WALTER GUSTAVO GUAMAN OCHOA	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y SUCRE
	CARLOS CASTILLO ZUÑIGA	BABAHOYO
CROSNÍ	GUILLERMO TERAN SALCEDO	BABAHOYO AV. ENRIQUE PONCE
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES	WALTER TERAN SANTOS	BABAHOYO. BOLIVAR Y 5 DE JUNIO
CIA. ADBLOYCON" S.A	JUAN CARLOS TROYA FUENTES	G. MORENO
FABRICA DE VELAS "ALROD"	CESAR AUGUSTO ALAVA	27 DE MAYO
MADERERA "4 HNOS"	EDISON EDGARDO RODRIGUEZ SANCHEZ	10 DE AGOSTO Y
SERVICIO TEC. "ELEMÓ DIESEL"	TOMAS CARLOS CASAL MENDOZA	

PYMES DEL SECTOR ECONÒMICO: QUIMICO Y AGROQUIMICO

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
FAB. AGUA "RICAGUA"	ARQ.JIMMY MOLINA TERRANOVA	CDLA. EL SALTO
FAB. AGUA "AQUARIOS"	ING.RAMON ALBERTO ESCOBAR MENENDEZ	10 DE AGOSTO 1516 Y BARREIRO
LAB. QUM. "LAFISA"	DR. CAMILO SALINAS SACOTO	GENERAL BARONA Y SUCRE
PINTURAS "JIMENEZ"	ANGEL JIMENEZ HERRERA	G. MORENO Y FLORES
AGROQUIMICOS CEPEDA	LORENA ALARCON RIVERA	CDELA. EL MAMEY
AGROQUIMICOS ALVARADO	CONSUELO FLORES LUCIN	PEDRO CARBO Y G. MORENO
AGROSERVICIO ALBITA	ERNESTO MEDINA LEYTON	5 DE JUNIO Y JUAN MONTALVO
INSUMOS AGRICOLAS	GUILLERMO ZURIVE VEGA	MALECON
INSUMOS AGRICOLAS	PEDRO LOPEZ	
AGROSERVICIO "DON CESAR"	HECTOR LOZADA TORRES	C. BAQUERIZO LA "A" Y LA "M"
AGRICOLA INDUSTRIAL "ARROSOL"	HOLGER JOHNNY ARROBA POVEDA	
CIA.AGR."LEONARDO MURIALDO"	ANGELA TELLO ELAJE	

PYMES DEL SECTOR ECONÒMICO: METALMECANICO

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
TALLER IND. "SERVIFERSA"	EFREN ARNULFO BAYAS BAZANTES	BABAHOYO AV. PONCE LUQUE
TALLER INDUSTRIAL "VERAYA"	MODESTO ANTONIO VERA AYALA	10 DE AGOSTO Y JUAN MONTALVO
TALLER INDUSTRIAL "OVIEDO"	FRANCIS OVIEDO RODRIGUEZ	BABAHOYO CDLA. EL PIREO
TALLER INDUSTRIAL "SOLTEC"	ABRAHAM SORIANO VILLALVA	27 DE MAYO Y JUAN X MARCOS
TALLER "NIÑO RODY"	RODOLFO COELLO AVILES	BABAHOYO OLMEDO Y GARCIA MORENO
TALLER INDUSTRIAL "TOÑITO"	SARA TAMAYO DIAZ	18 DE MAYO Y VARGAS MACHUCA
ALTEC	JOHNNY TERAN SALCEDO	BABAHOYO AV. ENRIQUE PONCE
ALUMINIO "ALRIOS"	JOSE ELEUTERIO HONORES HONORES	10 DE AGOSTO A. CALDERON
FAB. OLLAS "CHERREZ"	BOLIVAR CHERREZ CANO	BABAHOYO G. MORENO Y CALDERON
TALLER INDUSTRIAL "ARROBA"	WILLIAM LADINE ARROBA SALABARRIA	
PROCESADORA "JULIO CESAR"	TESMITOCLES CARREÑO SANCHEZ	
TALLER INDUSTRIAL "PROALVID"	SANTOS GEORGE OÑA ALCIVAR	
TALLER DE MECANICA "JOSE"	JOSE ENRIQUE CASAL CABRERA	
TALLER IND. "EL TITAN"	HOLMER ARROBA GALLO	
TALLER IND. "EL GITANO"	ANGEL RAMIREZ BUSTAMANTE	

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: IMPRENTAS Y COPIADORAS

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
IMPRENTA " SAN MARCOS"	MARCOS ORDOÑEZ RODRIGUEZ	BABAHOYO ELOY ALFARO Y 5 DE JUNIO
IMPRENTA "SELECTA"	LUIS ARTURO BRAVO SANCHEZ	BABAHOYO ROCAFUERTE Y 10 AGOSTO
IMPRENTA "MALENA"	CONT.EDGAR QUIÑONEZ NAVARRETE	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y MARTIN ICAZA
IMPRENTA "MALENA"	ANGEL LEON BAZAN	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y MARTIN ICAZA
IMPRENTA MALENA	ELMO VICENTE LEON BAZAN	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y MARTIN ICAZA
CENTRO DE COPIADO "ISMAELITO"	GLADYS VIVIANA VEGA JIMENEZ	BABAHOYO AV. G.MORENO Y 1RO. MAYO
SU COPIA	FATIMA OROZCO RAMOS	G. BARONA Y CALDERON
COPY STAR	JULIO SANCHEZ GARMAN	SUCRE Y 5 DE JUNIO
BAZAR Y PAPELERIA CARLOS VICENTE	LUISA DIAZ MEDINA	G. BARONA Y ELOY ALFARO
COPIADORA DE DUCUMENTOS	MARLENE FRANCO RUIZ	ROCAFUERTE Y 5 DE JUNIO
COPIADORA UBIX	CELESTE GIL ZAMBRANO	G. BARONA Y CALDERON
FAB. TUBOS, BALAUSTRÉ Y HORNAM.	JOSE MANUEL DE LA CRUZ CUJI	BABAHOYO CDLA. EL MAMEY
BLOQUERA "RAMON JR"	ARQ.RAMON VERA AVILA	BABAHOYO CDLA. PROMUR
CIA. "ARESO"	ING.WALTER ARTURO LUPERA NAVARRETE	BABAHOYO CDLA. EL MAMEY
CONSTRUCTORA "SORIANO"	ARQ.JOSE JOAQUIN SORIANO SALCEDO	BABAHOYO JUAN LEON MERA Y 1RA.
COMERCIAL TOUMA	JULIO TOUMA BACILIO	1º DE MAYO Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL DITOSA	MARIO TOUMA BACILIO	MALECON Y MEJIA (ESQUINA)
COMERCIAL EL TECHO	WIMPER OÑATE LOMBEYDA	BOLIVAR Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL COLOMBATTI	ALFREDO COLOMBATTI PINTO	FLORES Y 5 E JUNIO
ALMACEN VILLACRES	ABRAHAM VILLACRES SANDOYA	G. BARONA Y MEJIA
FERRETERIA JULIO IAZ	JULIO CESAR AMEN DIAZ	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
FERRETERIA FULTON	FULTON AYALA MACKLIF	
FERRETERIA	GONZALO ENRIQUE COLOMBATTI	MALECON Y 27 DE MAYO
FERRETERIA	RITA DE LA CRUZ JACAMO	FLORES Y 5 DE JUNIO
FERRETERIA MONSERRATE	ADELA GODOY HEREL	5 DE JUNIO Y ROLDOS
FERRETERIA DEL PUEBLO	JAIR HONORES ALVAREZ	CALDERON Y 10 AGOSTO
CASA DEL MAESTRO	JOSE HONORES HONORES	CALDERON Y 10 DE AGOSTO
FERRETERIA MAYHERSA	MARCOS MAYORGA GUERRERO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
FERRETERIA OÑATE	WILLIANS OÑATE LOMBEIDA	5 DE JUNIO Y J. MONTALVO
FERRETERIA DISMACON	MARCO PUCO TOAPANTA	27 DE MAYO Y 5 DE JUNIO
FERRETERIA	WASHINTON SANTISTEVAN SOLORZANO	JUAN X MARCOS Y 9 DE OCTUBRE
FERRETERIA	ESTHER YANCE BAJAÑA	5 DE JUNIO Y FLORES

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: PILADORAS

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
PILADORA "HNOS. CANO HERRERA"	DANIEL ENRIQUE CANO HERRERA	BABAHOYO VIA A SAN JUAN
PILADORA "GENESIS KESIAS"	VILMA BURBANO HURTADO	BABAHOYO RCTO. EL 24 DE MAYO
PILADORA "MEJIA "	JOSE ANTONIO MEJIA SILVERA	BABAHOYO V. FLORES EN LA "Y"
PILADORA "VENECIA"	HUGO CARBO MONTALVO	BABAHOYO VIA A SAN JUAN
PILADORA "LOLITA HNOS"	LESTER VILLACIS ALVARADO	BABAHOYO KM. 5 1/2 VIA FLORES
IND. ARROCERA "SANTAMARIA"	GERMAN SANTAMARIA V.	BABAHOYO KM. 2 VIA FLORES
PILADORA "MARIA EUGENIA"	ROMAN ZUÑIGA ZUÑIGA	BABAHOYO CDLA.VEMAC 1RA.VEHICULAR
PILADORA "ROSITA AMELIA"	EDWIN CASTRO AGUIRRE	BABAHOYO RCTO. EL 24
PILADORA "TIO JORGE"	MIRIAN RAMIREZ MOSQUERA	BABAHOYO VIA FLORES
PILADORA "INECITA"	VICENTE REMIGIO GUERRERO BONILLA	BABAHOYO KM 1 1/2 VIA FLORES
PILADORA BETTY RAQUEL	SANTOS DOMINGO RIVAS LEON	
PILADORA DE ARROZ EL PROGRESO	REINALDO JOEL PINCAY MONTIEL	
PILADORA "SANTA MARTHA"	LIZANDRO BENITO ARIAS AVILES	
PILADORA "ANDRES ALFREDO"	ANDRES ALFREDO RIZZO MORAN	
PILADORA "LA VIÑA"	MEDRANO BONILLA MARCOS ERDULFO	
PILADORA "MICHELLE"	MANUEL ARTURO FALQUZ FUENTES	

PYMES SECTOR ECONÓMICO: VENTA DE CARNES

MAXICARNES S.A	WILLIAM GERMAN ZAMBRANO DIAZ	BABAHOYO 5 DE JUNIO Y ELOY ALFARO
"CRECICARNES"	RAFAEL FRANCISCO CRESPO AREVALO	BABAHOYO 27 DE MAYO Y G. MORENO
MAXICARNES	MIRIAN ARMIJO MORA	5 DE JUNIO Y ELOY ALFARO

RESTAURANTE "UN SOLO TOQUE"	ADELITA PINTO YEROVI	BABAHOYO AV. CLEMENTE BAQUERIZO
CHIFA RESTAURANTE "SIN-LOC"	JUANA SALAZAR BRAVO	BABAHOYO 10 DE AGOSTO Y SUCRE
RESTAURANTE "LA CARRETA"	FORTUNATO TERAN SALCEDO	AV. ENRIQUE PONCE
PICANteria EL GARAJE	ANA CARRILLO PILCO	5 DE JUNIO Y SUCRE
ROYAL PALACE	KARLA CHAVEZ BAJAÑA	ROCAFUERTE
RESTAURANTE MUNICH	DOMITILA CORDOVA MORAN	10 E AGOSTO Y ELOY ALFARO
RESTAURANTE PLANETA HOLLYWOOD	POLI DAVILA VAJAÑA	G. BARONA Y 10 DE AGOSTO
RESTAURANTE CAPITANO	GILBERTO ESPINOZA CEVALLOS	PEDRO CARBO Y 5 DE JUNIO
RESTAURANTE OROAN	KARINA OROZCO ANDRAE	27 DE MAYO Y G. MORENO
COMEDOR FENIX	CESAR QUINANCELA GABAY	27 DE MAYO Y G. MORENO
EL OASIS EL MARISCO	MANUEL YANCE BAJAÑA	27 DE MAYO Y G. MORENO

PYME DEL SECTOR ECONÓMICO: INDUSTRIA DE FIDEOS

IND. FIDEERA "RODOLFO PAZMIÑO"	RODOLFO PAZMIÑO ARMENDARIZ	BABAHOYO CDLA. EL CHOFER
--------------------------------	----------------------------	--------------------------

PYMES EL SECTOR ECONÓMICO: FRIGORIFICOS

FRIGORIFICO "FRICENSA"	MARCOS LUIZ POZO CHANG	MARTIN ICAZA 112 Y G. BARONA
FRIGORIFICO "EL FORTACHON"	MARCOS ARMENDARIZ M.	5 DE JUNIO/ CALDERON Y BOLIVAR.

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: PANADERIAS

PANADERIA "SUPER PANA"	MARCOS FREDDY GARCIA VEAS	AV. VARGAS MACHUCA
PANADERIA	CARLOS CASTILLO BRAVO	G. MORENO Y RICAURTE
PASTIPAN	OLGA FEIRE GARCIA	5 DE JUNIO Y BOLIVAR
PANADERIA CUBANO	ERIK LORENCES RAMOS	10 DE AGOSTO Y M. YCAZA
PANAERIA DONAS PAN	OSCAR OLMEDO VALLEJO	G. BARONA Y ELOY ALFARO
PANADERIA SANDOYA	CARLOS SANDOYA FILIAN	G. MORENO Y PEDRO CARBO
PANADERIA BUEN SABOR	DEIMAR TORO MUÑOZ	JUAN E. VERDEZOTO Y C. BAQUERIZO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: FARMACIAS y BOTICAS

FARMACIA	ROBERTO ACOSTA ALVARADO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
FARMACIA SUPER DESCUENTO	EDITH ALVAREZ MARTINEZ	GRAL. BARAHONA Y ELOY ALFARO
FARMACIA SU GENERICO	DIGNA ALCIVAR RIVERA	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
FARMACIA 10 DE AGOSTO	IVONNE AGUIRRE MITE	FLORES Y GRAL BARAHONA
FARMACIA JUANITO	MARIANO ARIAS AMAYA	MALECON Y BARREIRO ESQ.
BOTICA LOS RIOS	GUILLERMO ARIAS GALLARO	5 DE JUNIO Y CALDERON
FARMACIA	NURIA BAÑOS RUIZ	ELOY ALFARO Y GRAL. BARAHONA
FARMACIA MARIANITA 2	WENDY MALDONADO TAPIA	C.C. GUILLERMO BAQUERIZO LOCAL Nº 4
FARMACIA NELSON JOSUE	NELSON PEREZ GAIBOR	CALLEJON 3 DIAGONAL A LA PJ
FARMACIA HUMANITARIA	MARIA ELENA PRIETO EGAS	CALDERON Y G. MORENO ESQ.
FARMACIA SU GENERICO	WIMPER ROMERO BASTIDAS	27 DE MAYO Y G. MORENO
FARMACIA	MERCEDES SALVATIERRA RIQUERO	G. MORENO Y BOLIVAR
FARMACIA PASTEUR	CESAR VARGAS BAÑOS	BOLIVAR Y G. MORENO
FARMACIA KARLITA	ILIANA LEON LIMONES	5 DDE JUNIO Y PEDRO CARBO
FARMACIA ELIZABHET	MIRIAM BUENAÑO	PEDRO CARBO Y G. MORENO
FARMACIA NUESTRA SALUD	JAVIER OLALLA MERA	5 DE JUNIO Y ROLDOS
BOTICA CONTINENTAL	SOFIA CAMACHO	27 DE MAYO Y G. MORENO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: ALMACENES COMERCIALES

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
COMERCIAL ALBAN	VICTOR ALVARADO CAMPOVERDE	5 DE JUNIO Y 18 DE MAYO
COMERCIAL ALBAN	VICTOR ALVARADO CAMPOVERDE	6 DE OCTUBRE 245
COMERCIAL CASTILLO	MERY ALONSO CASTILLO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL AGUIRRE	MANUEL AGUIRRE QUISPE	CALDERON Y G. MORENO
COMERCIAL AGUIRRE	SEGUNO AGUIRRE QUISPE	27 DE MAYO Y G. MORENO
COMERCIAL AGUIRRE	DOLORES MATEUS AQUIOS	CALERON Y 5 E JUNIO
COMERCIAL VARIEDADES	MANUEL ALMACHE AGUIRRE	10 DE AGOSTO Y JUAN MONTALVO
COMERCIAL ALVARADO	LUIS ALVARADO ROMERO	27 DE MAYO Y G. MORENO
COMERCIAL ALVARADO	MAGNO ALVARADO BARAHONA	PEDRO CARBO Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL DELGADO	ENRIQUE DELGADO MAYORGA	G. BARONA Y 9 DE NOVIEMBRE
COMERCIAL JG	RAMON GUILINDRO MORENO	AV. CLEMENTE BAQUERIZO
COMERCIAL ROCIO	MARIA DEL ROCIO COCA VILLALVA	PEDRO CARBO Y 5 DE JUNIO
COMERCIAL CHANG	GUILLERMO CHANG ZEA	27 DE MAYO Y 10 DE AGOSTO
COMERCIAL J.L.	JORGE LOH CHAN	PEDRO CARBO Y G. MORENO
COMERCIAL "MAYORGA"	SIXTO ABELARDO MAYORGA GUEVARA	ABDON CALDERON Y 10 AGOSTO
COMERCIAL MONCHA	JORGE MONTENEGRO OBANDO	5 DE JUNIO Y 18 DE MAYO
COMERCIAL CHEN	CHEN QI	G. BARONA Y ROCAFUERTE
COMERCIAL CRÉDITOS J. B.	ELSI RAMOS BERRUZ	5 DE JUNIO Y FLORES
COMERCIAL TORRES	ANDRES TORRES	SUCRE Y ELOY ALFARO
COMERCIAL ZUÑIGA	SEGUNO ZUÑIGA FLOR	JUAN MONTALVO Y 5 E JUNIO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: BAZARES

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
BAZAR	CLEMENCIA AGUIRRE HERRERA	CALDERON Y 5 E JUNIO
BAZAR	ISABEL ANDRADE LOZANO	CALDERON Y 5 DE JUNIO
BAZAR ALVARADO	LOURDES ALVARADO BARAHONA	PEDRO CARBO Y 5 DE JUNIO
BAZAR EL PUEBLO	DULCE ALVAREZ HEREDIA	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
BAZAR VERONICA	DALIA ALVAREZ HEREDIA	10 DE AGOSTO Y 27 DE MAYO
BAZAR LEON	MARIA GAVILANEZ HIDALGO	27 E MAYO Y G. MORENO
BAZAR DENKAT	MARIELA GOMEZ MARIN	10 DE AGOSTO Y MARTIN ICAZA
BAZAR MARIA JOSE	MARIA MARUN RODRIGUEZ	G. BARONA Y RICAURTE
BAZAR ANALU	INGRI SUAREZ GRACIA	10 DE AGOSTO G. BARONA
BAZAR	MARTHA VANEGAS ITURRE	CALDERON Y 5 DE JUNIO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: OPTICAS

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
OPTICA MODERNA	GUILLERMO ALMEIDA CORTEZ	BOLIVAR Y 5 DE JUNIO
UNIOPTICA	VICTOR CARPIO HOLGUIN	5 E JUNIO Y SUCRE
UNIDAD OPTALMOLOGICA NAVAS	CARLOS LUIS NAVAS CHANGAY	G. BARONA Y MEJIA
OPTICA EMMANUEL	PATRICIA PEREZ MUÑOZ	G. MORENO Y CALDERON
OPTICA "LOS RIOS"	DR. LUIS DAVALOS GALINDO	ROCAFUERTE 223 Y 10 AGOSTO

PYMES DEL SECTOR ECONÓMICO: NOVEDADES

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
NOVEDADES SIMONET	JUAN ALVARADO ESPIINOZA	5 DE JUNIO Y BARREIRO
NOVEDADES MIN	MIN ALVARADO VILLALVA	G.MORENO Y ROCAFUERTE
NOVEDAES KEROPS	BRENA VILLACRES FERNANEZ	10 DE AGOSTO Y FLORES
C.G.BISUTERIA	CESAR GUZMAN GRANADOS	10 DE AGOSTO Y 9 DE NOVIEMBRE

PYMES DEL SECTOR INFORMATICO: CENTROS DE VENTAS DE COMPUTADORAS, SUMINISTROS Y CAPACITACION

RAZÓN SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION
CTC	ALEX TOAPANTA SUNTAXI	5 DE JUNIO ENTRE FLORES Y MARTIN Y CAZA
NOVAINSER	JUAN SOBENIS	GENERAL BARAHONA Y PEDRO CARBO
TECNOPOLIS	GRUPO MARUN	ROCAFUERTE ENTRE GENERAL BAHONA