



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMIA

CIENCIAS EMPRESARIALES

DISEÑO DE UN PLAN COMERCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA DE LOGÍSTICA INVERSA EN LA EMPRESA  
FLEXNET

PROYECTO EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
COMERCIAL CON ÉNFASIS EN MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTOR: VALERIA FLORES

PROFESOR GUIA: DIEGO MONTENEGRO

QUITO

JUNIO, 2015.

## **DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

Valeria Flores.

171645802-9

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	7
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCIÓN. ....	9
MARCO REFERENCIAL .....	11
1. Plan Comercial. ....	11
1.1 Generación de Objetivos .....	13
1.2 Análisis de la Situación.....	13
1.3 Marketing Mix .....	13
1.3.1 Plaza .....	13
1.3.2 Producto .....	14
1.3.3 Promoción .....	14
1.3.4 Precio.....	14
2. Logística .....	14
2.1 Recolección.....	16
2.2 Verificación de Datos. ....	16
2.3 Preparación de la Carga. ....	16
2.4 Fletes. ....	16
2.5 Terminal de Carga.....	16
2.6 Nacionalización.....	16

2.7 Bodegaje y Distribución .....	17
2.8 Niveles de Servicio a Clientes. ....	18
2.9 Gestión de Aprovisionamiento. ....	18
2.10 Gestión de Inventarios.....	18
2.11 Gestión de Almacenes.....	19
2.12 Gestión de Transporte. ....	19
3. Logística Inversa.....	19
3.1 Costo - Beneficio .....	20
3.2 Requerimientos Legales.....	20
3.3 Responsabilidad Social Empresarial.....	20
3.4 Reciclaje.....	21
3.5 Producción .....	21
3.6 Devolución .....	22
3.7 Reparación.....	22
3.8 <i>Scrap</i> .....	22
3.9 Exportación a Planta .....	22
4. Flexnet del Ecuador .....	23
<b>METODOLOGÍA. ....</b>	<b>25</b>
<b>HALLAZGOS RELEVANTES, RESULTADOS ESPERADOS Y RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>27</b>
5. Hallazgos Relevantes.....	27
6. Resultados Esperados. ....	28
7. Recomendaciones.....	28

PLAN COMERCIAL.....	30
8. Análisis situacional.....	30
8.1 FODA.....	30
8.1.1 Fortalezas.....	30
8.1.2 Oportunidades.....	31
8.1.3 Debilidades.....	31
8.1.4 Amenazas .....	31
9. Objetivos.....	35
9.1 Objetivos Estratégicos .....	35
9.2 Objetivos Específicos.....	35
10. Segmento de Clientes .....	35
11. Posicionamiento .....	36
12. Competencia.....	36
13. Marketing Mix.....	37
13.1 Producto.....	37
13.2 Plaza.....	38
13.3 Promoción.....	39
13.4 Precio .....	41
13.5 Diagrama de Gant .....	42
14. Ventas .....	43
15. Servicio al Cliente.....	45
16. Propuesta de Valor .....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	47



## **RESUMEN**

El centro de investigación fue la empresa Flexnet del Ecuador y la idea del proyecto empresarial, fue diseñar un plan comercial para la implementación de un sistema de Logística Inversa para Flexnet.

Para el proyecto en desarrollo se determinó que la metodología que se utilizó fue descriptiva.

Se realizaron entrevistas y recolección de datos reales, lo que sirvió de fuente directa de información para dicho proyecto. El proyecto tomó como referencia la empresa Flexnet, el cual es su único universo de muestra, para el desarrollo y la implementación del mismo.

El diseño de un plan comercial de Logística Inversa, tiene como fin estructurar un servicio que existe dentro de la empresa, puesto que el mismo no estaba bien definido, con esto se pretende comunicar y dar a conocer a la empresa y al cliente el tipo de servicio ofrecido y su importancia en la cadena de suministro.

## **ABSTRACT**

The main theme of the investigation referred to is Flexnet del Ecuador Company, and the idea of the project was to design a business plan to implement a reverse logistics system for the company.

The methodology used for this project was a descriptive one.

To work on the project, had to gather information from some interviews made to few personnel in the company and data collected from real facts of the company as well. This project took as a reference Flexnet to its only universe sample, for the development and implementation of it.

The reverse logistics business plan, has as an objective to differ from direct logistic services in the company, and to communicate the correct process of this service to the customer and the importance of this in supply chain.

## INTRODUCCION

Flexnet es una empresa que brinda servicios de almacenamiento, administración de bodegas y distribución de mercadería a nivel nacional. El cliente muchas veces busca almacenamiento temporal, o el cuidado de sus activos hasta que estos sean ocupados o manipulados por el cliente como disponga. Para el mismo es de suma importancia el cuidado de su mercadería y el despacho de la misma para atender sus órdenes locales.

Como servicio logístico directo, la operación se desarrolla en el despacho de la mercadería que se encuentra en la bodega hasta el consumidor. Por consiguiente, es donde Flexnet entre sus oportunidades tendría la posibilidad de implementar en el área comercial un diseño de un plan comercial del sistema de Logística Inversa, para que de tal manera sus clientes o posibles clientes puedan examinar la ventaja de este sistema. Una vez que los clientes necesiten retornar algo a la bodega, se debería tener todo un proceso distinto al de despacho para poder retornar lo indicado en un tiempo estipulado, de tal manera que no se descuadren inventarios.

El brindar un servicio acerca del manejo de la cadena de suministro al cliente puede ser de gran impacto para los costos y viabilidad del negocio del mismo, ya que de eso depende el manejo de la mercadería hasta el consumidor final. Para poder contar con un servicio logístico, el cliente debe evaluar estrictamente ciertos parámetros en el proveedor como la garantía que ofrecen con el servicio, seguridad, los costos y la seriedad de términos contractuales, que terminarán influyendo en la aceptación de servicios prestados.

El área comercial de Flexnet está en constante búsqueda de nuevos clientes y de cierta forma tratando siempre de innovar en sus servicios para complacer a los mismos. Como diseño de un plan comercial a implementarse para un sistema de Logística Inversa completo en Flexnet, se busca implementar un trabajo que describa bien el proceso para

que de esta manera se pueda comunicar a *stakeholders*<sup>1</sup> el servicio ofrecido para que estos sean aprovechados eficazmente con los estándares de calidad y de servicio competentes.

Para el proyecto se han evaluado factores que incentivan a desarrollar objetivos, los cuales fueron de gran apoyo para poder identificar el objeto del trabajo. Como objetivo general se tuvo, el diseñar un plan comercial para el sistema de Logística Inversa, satisfaciendo las necesidades del cliente con los estándares de calidad y de servicio competentes.

Los objetivos específicos brindaron un mejor entendimiento de lo que se quiso definir con el desarrollo del proyecto.

- ✓ Establecer un diseño de un plan de comercial sobre el sistema de Logística Inversa dentro del departamento comercial.
- ✓ Identificar factores claves de éxito dentro de la empresa.
- ✓ Definir las opciones de destino del material retornado a ser aplicadas en el proceso logístico inverso de Flexnet dentro del plan comercial.

La delimitación del proyecto, conduce a plantear de una manera clara y precisa la presentación de un grupo de ideas plasmadas en el diseño de plan comercial para la empresa Flexnet, en donde el plan sirva como herramienta de seguimiento para el alcance de los objetivos y la mejora de servicios ofrecidos a los clientes.

El alcance del proyecto fue la empresa Flexnet del Ecuador S.A, en la cual se diseñó un plan comercial sobre la implementación de un sistema de logística inversa para la empresa dentro del país donde se encuentran situados sus distintos clientes. El único entorno a evaluarse es la empresa Flexnet del Ecuador S.A, mediante la cual se desarrolló el proyecto actual.

---

<sup>1</sup> Stakeholders: término en inglés para hacer referencia a todas las partes directa o indirectamente afectadas o que tienen relación con la empresa.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **1. Plan Comercial**

Como herramienta, el plan comercial, es básicamente un documento escrito donde están plasmadas las ideas y objetivos que buscan satisfacer necesidades de mercado.

Es una herramienta de gestión que busca comunicar y ofrecer productos/servicios a los clientes para satisfacer la demanda que puede existir en el mercado. Tiene como fin cumplir con los objetivos del plan de manera estructurada y sistemática, donde ayudarán para que el negocio fluya.

“Facilita la coherencia del proyecto (análisis de recursos y oportunidades, determinación de objetivos, estrategias y tácticas de rentabilidad” (López-Pinto Ruiz, 2008: 361). El plan podría resultar ser una guía que podría servir de ayuda para eliminar o minimizar riesgos y a aprovechar u optimizar ventajas y oportunidades que se presentan para tener un panorama más claro y poder tomar decisiones más apegadas a la realidad del negocio. La importancia de tener un plan comercial es que, permite conocer mejor el entorno, los competidores, y permite gestionar mejor los recursos de manera óptima y ordenada donde el fin es cumplir con los objetivos trazados los cuales van ligados a la misión y visión del mismo.

El plan comercial lo que busca específicamente es de cierta manera definir estrategias que muestren al mercado lo que se está ofreciendo y poder obtener así una respuesta e imagen positiva (Paniagua & Sanchez, 2014). El plan comercial debe servir para plantear bien las ideas, estrategias y tácticas propuestas de tal manera que se vean resultados prácticos y relevantes. Para que un plan de estos dé éxito es de gran importancia la puesta en marcha de las técnicas y tácticas utilizadas para que las estrategias cumplan su objetivo final.

La importancia en una empresa de tener planes de mercadeo o de comercialización es primordial, ya que pauta el camino en el que la empresa va a cumplir sus objetivos y metas. El área comercial es el departamento responsable del manejo y desarrollo de todos

los proyectos de impacto comercial y de mercado en el negocio. La idea de diseñar planes de marketing o comercialización es para alinear objetivos a corto y largo plazo con la visión de la empresa, creciendo así cada vez más con los consumidores y competidores existentes en el mercado.

El direccionamiento estratégico dentro de una empresa debe evidenciar la importancia del cumplimiento de sus objetivos a futuro. De saber que nunca se puede desviar del objetivo principal que es saber cómo llegar al cliente. Una vez que los integrantes de la empresa tengan una visión y un direccionamiento estratégico claro, podrán trabajar conjuntamente con lineamientos que ayuden a desarrollar la puesta en marcha de estrategias que consideren ser las adecuadas para trabajar con herramientas que faciliten el cumplimiento y desenvolvimiento del plan y/u objetivos.

Básicamente la estructura de un plan comercial no debe ser muy complicada, pero sí muy concisa y clara en lo que describe o fundamenta. En la misma deben constar al menos tres etapas importantes, que son los Objetivos, Análisis de la situación y Marketing Mix. Se debe considerar que la idea principal de un plan es comunicar qué es lo que busca y qué es lo que espera la empresa con respecto a sus productos y/o servicios que ofrece.

Desarrollar un plan de mercadeo implica levantamiento de información interna y externa que afecta directa e indirectamente a la empresa en relación con lo que busca. La intención siempre estará basada en el cliente, en saber entenderlos y satisfacer sus necesidades. Para el Marketing es importante conocer qué es lo que busca y hacia dónde quiere llegar la empresa o el negocio, es decir tener un enfoque claro. La magia del Marketing es saber llegar al cliente, es conocer tan bien al mismo que lo mantiene fiel y conforme.

La función de un plan comercial para la empresa es que sirva de guía para el cumplimiento de objetivos, para nuevas oportunidades o posibles amenazas. De alguna manera se lo puede mirar como un mapa, que sabe a dónde ir con su trabajo para ser consecuente con las estrategias.

Una buena planificación puede dar buenos resultados dinámicos y flexibles, siempre y cuando vaya acompañada de una buena gestión de implementación, dirección, coordinación y control. El trabajo en conjunto es de suma importancia dentro de la empresa para sacar en marcha un plan homogéneo, en donde se vea que todos los empleados entiendan el propósito del plan. El concepto de buena planificación nace de una

buena organización y comprensión de los implicados a desarrollar algo nuevo. Conocer, comprender y emprender son los pasos necesarios para una buena planificación.

### **1.1 Generación de Objetivos**

Los objetivos son las interrogantes más importantes del plan, en donde se clarifica hacia dónde se quiere llegar por medio de decisiones y acciones que se ejecutarán con ese propósito. Los objetivos deben ser claros y concisos, de manera que se pueda saber con exactitud hacia dónde se quiere llegar. Los objetivos deben ser trazados a consciencia de capacidad y viabilidad de los mismos, de ser siempre a corto, medio o largo plazo dependiendo del tiempo que éstos tardarán, pero los mismos deberán ser claros y determinantes para el desarrollo del plan de comercialización.

### **1.2 Análisis de la situación**

El propósito de analizar la situación de la empresa, recae en obtener información que afecta interna y externamente a la empresa causando impactos positivos y/o negativos. El conocer los factores que pueden causar impacto directo o indirecto a la empresa es de suma relevancia, ya que con esto se puede conocer un panorama real de la situación de la misma.

Tener un diagnóstico real, es lo que finalmente sirve para una planificación más concreta y eficaz.

### **1.3 Marketing Mix**

El Marketing Mix es básicamente un análisis de estrategia de cuatro variables del mercado que son: Plaza, Promoción, Precio, Producto; conocidas como las famosas 4 p's del Marketing. Éstas que buscan es una descripción interna de la empresa sobre la situación actual de esos cuatro factores, convirtiéndose así en la espina dorsal o la columna vertebral de un plan de mercadeo. "El Marketing mix constituye un instrumento de la acción de Marketing" (Marketing Publishing Center, 1991: 5), es por eso que el Marketing mix es una parte fundamental del plan, específicamente intervendrá en las actividades que corresponden.

#### **1.3.1 Plaza**

Esta variable es la que analiza los canales por los que atraviesa el producto, desde que se crea hasta que llega al consumidor final. Es decir específicamente, los puntos de

almacenaje, de venta, (intermediarios) por los que atraviese el producto hasta destino final (consumidor).

### **1.3.2 Producto**

La variable de producto es la que mide lo que realmente satisface la necesidad del cliente, en el caso de un producto en específico (*core product*), o en el caso de un servicio lo que presta al cliente para satisfacerlo con lo que busca.

### **1.3.3 Promoción**

Este factor lo que hace es analizar todos los esfuerzos que hace el área comercial por promover el producto o servicio con el que desea incrementar ventas. Funciona mediante la publicidad que se implementa dentro del plan para comunicar a su segmento objetivo.

### **1.3.4 Precio**

El indicador de precio establece la información relacionada sobre el precio o valor sobre el producto o servicio ofrecido al cliente. El precio es el factor más sensible de todos los elementos del marketing mix, ya que es el único que genera ingresos. Es vital ya que el valor puede tener gran impacto o influencia en las decisiones del cliente.

## **2. Logística**

“La logística es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargado de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con estos, entre el punto de origen y el punto de consumo o demanda, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor” (Santos L, 2006: 19) .

Según el autor Juan Viagaray, en su obra *Comercialización y Retailing: Distribución Comercial Aplicada*, se pudieron extraer ideas sobre los términos logísticos o del concepto en general tales como que la definición de logística es una herramienta la cual aplica como base para la obtención de ventajas competitivas frente a los competidores ayudando así a obtener un importante incremento y de rentabilidad optimizando varios recursos. La logística hace referencia a todas las actividades que tienen relación desde que se crea un producto/servicio hasta la entrega a su usuario final. Todo aspecto logístico empresarial

está conformado desde actividades relacionadas con el almacenaje y movimiento físico hasta el manejo de información que se maneja a esos niveles durante toda la cadena de suministro de la empresa.

La logística como tal ha estado presente desde siempre, es decir desde que el hombre buscaba alimentos para sobrevivir, buscándolos, almacenándolos, cocinándolos, demás. La fuerza del término logístico tomó fuerza desde la Segunda Guerra Mundial, en donde se organizaban tropas militares preparadas para la guerra. El concepto de logística es en esencia una organización de ciertos patrones que cumplen un proceso para llevarse a cabo, con tiempos y plazos. La logística no es solo aplicada por empresas, pues si bien es cierto se puede ver aplicado este concepto en todas las actividades realizadas en el día a día.

El término de logística ha venido tomando fuerza en los últimos tiempos dentro de las organizaciones, debido a que el mercado cada vez exige más medidas para ser más eficientes, reduciendo costos y tiempos en lo posible, es ahí donde la logística juega el papel más importante. Es importante saber que un buen manejo logístico puede llegar a reducir en gran tamaño los costes de una empresa para su beneficio. Es vital conocer también que la logística marca la pauta de una visión estratégica sobre la movilización y distribución de los productos en el caso de que estos sean tangibles.

En un negocio se considera que existe un concepto de logística desde que el comprador y el vendedor cierran un contrato de compra y venta entre ambos. El proceso logístico debe ser netamente prolijo y cuidadoso a la hora de operar, ya que este es el proceso más sensible que hará que tanto el comprador como el vendedor se sientan satisfechos con el trato de la mercadería desde origen hasta destino. Los operadores logísticos deben tener claro que, para no fracasar, tienen que tener en cuenta siempre que este negocio es muy sensible y que siempre se debe de tratar de minimizar riesgos, para así poder implementar una serie de controles que aseguren las operaciones. El manejo de información debe ser confidencial y clave para el servicio al cliente; mostrar seguridad y confidencialidad es uno de los pilares más importantes que hacen que un proveedor sea bueno. (Juan Vigaray, Comercialización y Retailing: Distribución Comercial Aplicada, 2005)

La cadena logística tiene procesos que buscan mantener las relaciones comerciales entre países o clientes que mantienen un vínculo comercial vigente. El proceso tiene fases por

las que la mercadería tiene que pasar para poder llegar a su destino final en el caso netamente de importación.

Según un artículo publicado en el diario El Comercio, el 15 de Enero del 2015 sobre Excelencia Logística, habrían fases como: la recolección, verificación de documentos, preparación de carga, fletes, terminal de carga, nacionalización y bodegaje y distribución.

## **2.1 Recolección**

Es donde la logística empieza, es decir el primer eslabón de la cadena. El que hace el rol de vendedor es quien deja la mercadería lista y preparada en un punto acordado donde se la retirará para ser procesada y exportada.

## **2.2 Verificación de Documentos**

El operador ya es el responsable de verificar y de estar pendiente que la mercancía o carga tenga todos los documentos necesarios para la salida legal del país de la misma.

## **2.3 Preparación de la Carga**

En esta fase el agente se encarga del embalaje de la carga para garantizar su seguridad hasta que llegue a su destino final.

## **2.4 Fletes**

Dependiendo del tipo de carga, de su peso y de la rapidez con la que necesita el cliente contar con su mercancía, el operador es quién delega el medio por el que la carga llegará a su destino final (aéreo, marítimo, terrestre).

## **2.5 Terminal de Carga**

Fase en la que la carga llega a destino, y se inicia entonces el proceso de descarga y almacenamiento temporal.

## **2.6 Nacionalización**

El operador logístico se encarga de proveer un agente aduanero, que es quién se encarga de realizar todos los trámites aduaneros. Estos trámites, son la entrega y revisión de documentos para que la carga entre legalmente al país importador pagando los impuestos y aranceles correspondientes.

## **2.7 Bodegaje y Distribución**

La carga ya está en destino y es trasladada a lugares donde la carga será recibida, almacenada y cuidada para después ser distribuida de acuerdo al pedido del cliente para el uso que el mismo le quiera dar.

La clave de la logística está claramente en sus estrategias, las cuales permiten evitar procesos innecesarios, reducir costos y eliminar riesgos de cualquier tipo que tengan un impacto en la demora del tiempo de entrega final. Las empresas que ofrecen cualquier tipo de servicio logístico o de la cadena de suministro, tienen gran impacto en las variables de disponibilidad y precio de los productos en el mercado, ya que depende mucho del manejo de los tiempos y costos que impactan en los productos desde que se crean o salen de origen hasta su destino y entrega al cliente final.

A la hora de buscar un operador logístico, el cliente trata de buscar la mejor opción que minimice la mayor cantidad de riesgos posibles, ya que el impacto final en este servicio puede ser de alta sensibilidad. Al fin y al cabo lo que le importará al cliente a la hora de elegir su proveedor será el precio, la seguridad y optimización de recursos y tiempos de entrega. Es de gran importancia analizar las variables mencionadas, ya que esto es lo que el cliente evalúa para tomar una decisión final.

El crecimiento de la producción nacional y la distribución de mercancías importadas de cierta manera hacen que sea necesaria una implementación de logística nacional avanzada y eficaz. La importancia de un buen servicio de logística nacional es vital para el cliente, ya que depende mucho del servicio de manejo de almacenamiento, distribución y transporte que le puedan brindar para cumplir con sus expectativas y necesidades inmediatas.

Para conocer mejor la importancia del sistema logístico especialmente nacional, hay que saber que existen 5 áreas relevantes donde está la clave del éxito logístico.

- Niveles de servicio a clientes
- Gestión de aprovisionamiento
- Gestión de inventarios
- Gestión de almacenes
- Gestión del transporte

## **2.8 Niveles de servicio a clientes**

El servicio al cliente es el eslabón más importante puesto que es un proceso de satisfacción total con el cliente y la continuación de seguir trabajando con el mismo de la mejor manera. El nivel de servicio básicamente consiste en saber primero conocer al cliente y poder mantener una buena relación con el mismo, brindándole confianza y seguridad laboral. Al cliente lo que le interesa después es, que haya una buena negociación que permita un manejo de la información confidencial, entrega a tiempo de su mercancía (cumplir tiempos), buen cuidado de su mercancía e inventarios, que se despache con los documentos apropiados, y las facilidades de ubicación y distribución dentro del *stock*. Es indispensable que todo el conjunto de operaciones sean basadas en querer cumplir con realizar el mejor esfuerzo para cumplir las necesidades de cliente, es decir mantenerlo satisfecho y contento con el trabajo del proveedor, de alguna manera esto fortalece la relación proveedor – cliente, lo cual es un incentivo para seguir trabajando de mejor manera posible.

## **2.9 Gestión de Aprovisionamiento**

Esta es una gestión que depende más directamente del cliente, debido al proceso de compras de su empresa para abastecer su negocio. El cliente deberá evaluar la demanda que tiene su producto en el mercado para poder atender así sus pedidos a nivel nacional.

Una vez que el cliente se aprovisiona de su mercadería, el operador logístico brindará almacenamiento del mismo para su futuro despacho a donde el cliente requiera. El aprovisionamiento puede ser un factor más sensible de lo normal que para otros clientes, debido a que hay productos perecibles o no perecibles, pero que marcan una fecha de vencimiento o caducidad, es decir un tiempo de vida vigente para circular en el mercado, puesto que son estos los que tendrían prioridad de despacho para su consumo local más rápido.

## **2.10 Gestión de Inventarios**

Es la herramienta más importante con la que el cliente puede saber con la cantidad y disponibilidad que cuenta en tiempo real. Para el cliente esta herramienta sirve de información para poder cumplir con sus distintos pedidos, mientras que para el operador logístico, es la manera de control más eficaz que tiene para tener bajo control los ingresos y egresos de los productos almacenados en *stock* y de que tiene una rotación estable. Un

control de inventarios debe ser periódico, esto implica mayor control y monitoreo de la mercancía en *stock*, y una forma de seguimiento y control del buen estado de la misma en bodega.

### **2.11 Gestión de Almacenes**

También llamada gestión de *stocks*, es el factor que maneja el espacio físico donde la mercadería es almacenada. Para esto se tiene que tener muy en cuenta el tipo de mercancía a almacenar, ya que unos productos requieren de más cuidados que otros y de más protección también. Es decir hay productos que deben estar en un lugar apartado en el almacén por ser muy sensitivos o que contengan algún material peligroso (*hazardous*). Dependiendo de la mercancía y de las dimensiones, la rotación y el cuidado se almacena tomando todas estas precauciones en el *stock*. Por lo general los *stocks* cuentan con perchas o racks de almacenamiento, dentro de los cuales hay ubicaciones marcadas físicamente con letras y números para facilidad de monitoreo de los productos dentro del *stock*.

### **2.12 Gestión del Transporte**

El transporte es un aspecto muy sensible y de alto impacto dentro de la cadena de suministro, ya que es el eslabón que controla tiempos de recolección y despacho para el cliente. Dependiendo del servicio que se pueda ofrecer y que al mismo se ajuste a las necesidades del cliente, se deben cumplir con códigos de tiempo de servicio establecidos, demostrándole al mismo que su mercancía es despachada y entregada dentro del tipo de servicio que solicitó. El tiempo de entrega es uno de los factores más importantes que el cliente busca en un servicio ofrecido, ya que el mismo busca efectividad y eficacia con el cumplimiento de entrega de pedidos a tiempo. Todo tipo de transporte es viable para poder cumplir con los despachos, localmente el más usado es el terrestre, pero dependiendo la celeridad y urgencia del caso el operador puede contar con ofrecerle al cliente otras opciones más rápidas pero que también son más costosas. (El Comercio, 2015: 14)

## **3. Logística Inversa**

La logística inversa, se entiende como el proceso de retornar algo que se encuentra en el punto de consumo hasta el punto de origen .Se dice que la logística inversa es un proceso que cuando se aplica se puede optimizar el impacto ambiental del trabajo empresarial mediante. La reutilización, el reciclaje, y la reducción de cantidad de material que utilizan. (Carter & Ellram cit. por Cabeza, 2012: 25)

La importancia de un sistema logístico inverso en una empresa, es que tiene que ver aún con el manejo de la cadena de suministro y el impacto del manejo de la mercadería dentro y fuera del *stock*. Todos los procesos que conlleven procesos logísticos deben ser considerados como eslabones claves en una empresa para cumplir frente al cliente final.

Las empresas hoy en día sacan provecho de un procedimiento de logística inversa considerando el costo-beneficio que resulta la implementación de dicho proceso, aferrándose así también a cumplir con requerimientos legales, de responsabilidad social y el costo – beneficio empresarial que existe en las empresas en el mundo actual.

### **3.1 Costo – Beneficio**

Al realizar un sistema de logística inversa las empresas pueden rescatar o recuperar constantemente cierto tipo de productos que pueden ser reutilizados o reciclados las veces que apliquen según sea necesario. Por ejemplo, se pueden reutilizar cosas como envases, embalajes, empaques y productos principales de consumo, hay ciertos de ellos que pueden entrar a reutilización después de ser reparados.

### **3.2 Requerimientos Legales**

Las empresas deben de cumplir con normativas legales expuestas en cada país. Es importante que se cumplan con normativas del cuidado a la salud y del medio ambiente, mediante el responsable manejo interno y externo de los procesos de gestión de manejo logístico de residuos que pueden ser considerados como peligrosos por sus componentes. Por ejemplo, empresas que manejen dispositivos de carácter electrónico los cuales contengan materiales químicos que puedan afectar a la salud o al medio ambiente si no se los maneja adecuadamente y se cumple con estos requisitos legales.

### **3.3 Responsabilidad Social Empresarial**

Hoy en día las empresas se han venido adaptando a ser responsables socialmente, es decir hacer algo por la sociedad o el ecosistema de manera constructiva. Es necesario que en la actualidad las empresas emprendan proyectos de esta índole para así generar mejor imagen y ser recíprocos con la sociedad y/o medio ambiente. Por ejemplo, algunas empresas utilizan procesos de reciclaje sobre sus productos cuando estos ya son obsoletos y así consideran que ayudan al medio ambiente con el tema de contaminación. (AntunCillaba, 2004: 2)

El término de logística inversa ha venido tomando fuerza en los últimos tiempos, debido a que las empresas buscan medidas que cumplan con la responsabilidad social empresarial. El tema es que las empresas tienen que empezar a hacer algo y a preocuparse más por el impacto social y ambiental que pueda tener el acumulamiento de sus productos no perecibles que pueden causar cierto tipo de daño para el medio ambiente a futuro. Las empresas manufactureras son las responsables de producir productos que serán consumidos en el mercado, pero no son responsables de su deterioro o tiempo de vida de circulación en el mismo. Esta es la razón por la cual existen otro tipo de empresas que ven esta oportunidad como un negocio, entonces comienzan a atender necesidades brindando soluciones de reciclaje o disposición final de destrucción. Hay que tomar en cuenta que no se puede descuidar el tema del medio ambiente, las empresas tienen que comenzar a ser más responsables con lo que venden para consumo final y de alguna manera buscar soluciones para evitar que su negocio no afecte indirectamente a mediano y largo plazo al entorno.

Según los autores Santos López & Santos de la Cruz, en su obra *Aplicación de un modelo para la implementación de logística inversa en la etapa productiva*, manifiestan que la logística inversa de cierto modo actúa como una solución factible a los aumentos de producción generados en las empresas, y su aplicación contempla 3 etapas fundamentales que son: reciclaje, producción y devolución. (Santos López & Santos de la Cruz, 2013: 50)

En consideración al ser un proceso sensible puede tomarse en cuenta la aplicación de 3 etapas extras como la reparación, *scrap* y exportación a planta.

### **3.4 Reciclaje**

El reciclaje aplica solamente para esos productos que fueron creados por materiales que son aptos para recuperación. Es decir, materiales que pueden o tienen la capacidad de volver a usarse para producir algo nuevo por más ocasiones. El reciclaje de todo tipo, ha venido tomando fuerza en los últimos tiempos por empresas que deciden hacer conciencia sobre la responsabilidad social empresarial y el cuidado del medio ambiente.

### **3.5 Producción**

En la producción es la etapa donde se pueden descubrir que existen fallas o defectos de fábrica en la manufactura. Esto es muy casual en las empresas generadoras específicamente de dispositivos o productos que puedan generar fallas. Hay veces que

estas fallas son detectadas antes de que llegue al consumidor final y otra veces es este quién las detecta.

### **3.6 Devolución**

Las devoluciones son básicamente lo que contempla un proceso de logística inversa, es decir el hecho de retornar algo que ya tiene fin de uso. Es cuando el cliente debe pensar que hacer con esa devolución, darle algún tratamiento final.

Tomando en cuenta que hay empresas que tienen productos en el mercado de gran consumo pero también de alta sensibilidad, como dispositivos electrónicos es menester de su parte tener opciones de gestión final en una devolución final. Para comprender que se puede hacer o que opciones tienen estas empresas de tomar acción cuando se les ha devuelto algo defectuoso o que cumplió su ciclo de vida, tienen que tener en cuenta que existen posibilidades como la reparación, *scrap* (canibalización) o la exportación a planta.

### **3.7 Reparación**

Cuando hay la posibilidad que el dispositivo sea reparado bajo supervisión y probación del cliente, este se podría utilizar nuevamente en el mercado. Es decir tratar de recuperar tanto como se pueda para retornar estos dispositivos nuevamente al mercado, y así no dar un impacto más alto en producción de los mismos.

### **3.8 Scrap**

El término *scrap*, es un término logístico para la canibalización o destrucción de los dispositivos. Cuando un dispositivo ya es considerado obsoleto y ya no tiene otro fin, se lo envía al proceso de *scrap*, es decir a la inhabilitación y disposición final para la destrucción del mismo. Este proceso es muy delicado, debido a que hay que tener en cuenta que tiene un alto impacto ambiental debido a los tratamientos de destrucción de muchos materiales que son tóxicos y que pueden dañar el medio ambiente. Existen proveedores que solo se dedican a dar servicios de disposición final a productos considerados basura, estos mismos deben de tener una serie de certificaciones y permisos para poder operar con los procesos que ofrecen.

### **3.9 Exportación a Planta**

Hay veces que por disposición del cliente u otros factores se necesita que cierto tipo de dispositivos sean llevados a Planta de nuevo. Este proceso de exportación puede aplicar para productos de retornos de campo o simplemente de cosas que no tuvieron rotación y deben de salir del *stock*. La empresa tiene sus razones, muchas veces es por un tema de costos el devolver ciertas cosas a Planta.

#### **4. Flexnet del Ecuador**

Flexnet del Ecuador Cía. Ltda es una empresa que se constituyó en el 2003, siendo parte de la red de logística Latinoamericana ITSANET (sede Buenos Aires, Argentina). Flexnet es una empresa la cual brinda servicios y soluciones logísticas de calidad a sus clientes (servicios de almacenaje, gestión de inventarios y distribución de mercadería) a nivel nacional.

Como empresa logística, Flexnet opera en el país desde hace 10 años atrás, y que tiene bodegas en Quito y Guayaquil, además presta servicios competitivos y de calidad que reúnen requerimientos de sus clientes garantizando calidad y cumplimiento al máximo. La eficiencia y la celeridad son factores de gran importancia para la política de calidad de la empresa, ya que es vital para Flexnet cumplir a cabalidad de la mejor manera con sus clientes.

En Flexnet se considera eficiente los servicios brindados, ya que garantizan seguridad y cuidado de la mercancía del cliente por cómo fue recibida y durante el cliente que estuvo bajo su control. La celeridad es otro de los factores de gran importancia, ya que aseguran siempre cumplir con los tiempos estipulados bajo contrato o compromiso con el cliente con respecto al ingreso y/o despacho de la mercadería.

Actualmente Flexnet cuenta con dos bodegas en la ciudad de Quito y una en la ciudad de Guayaquil de las cuales se realizan operaciones. Entre los servicios más importantes con los que cuenta esta empresa están: servicio de almacenaje y bodegaje, servicio de maquila, servicio de *scrap*, distribución de mercadería a nivel nacional. Una vez que se entendió el giro de negocio de Flexnet del Ecuador, se pudo conocer que tiene una cartera de clientes donde la mayoría de los mismos son quienes buscan almacenaje para dispositivos electrónicos. Para Flexnet es importante diferenciarse con sus competidores, por lo que esta empresa, ha venido creciendo considerablemente en diez años de operaciones en el país, brindando servicios de calidad y cumplimiento con toda su cartera de clientes.

La visión que ha tenido el gerente general de la empresa, el señor Wilson Galeas, sostiene que muchos clientes optan por buscar apoyo en expertos del cuidado y distribución de los activos, ya que puede significar un cierto tipo de ahorro para los clientes al no tener que adquirir una bodega, equipos, maquinaria y personal para todo el despliegue que significa este servicio. Es así como empezó este negocio, con una visión muy específica y una oportunidad detectada para ofrecer este tipo de servicios en el mercado. Como su gerente general lo dijo buscan clientes que necesiten un servicio ideal de cuidado y despacho de su mercancía, especialmente son clientes que prefieren dejar la gestión logística en manos de expertos, ya que la idea no es solo reducir costos sino de llegar al consumidor final y de atender sus pedidos en los mejores términos de tiempo y calidad posibles.

Flexnet es una empresa que apenas tiene diez años en el mercado, de la mano de Wilson Galeas el giro del negocio ha venido creciendo considerablemente dentro del mercado y adquiriendo poder entre sus competidores. Dentro de Flexnet se divide el personal entre administrativo y el operativo. Dentro del personal administrativo contemplan todos los ejecutivos de cuenta, es decir las personas que manejan las cuentas de los clientes por el sistema y son responsables de las mismas frente al cliente, más los jefes de operaciones, control de calidad, administrativos, personal de RRHH, medicina y financiero. El personal operativo por otro lado contempla todos los trabajadores que manejan la operación dentro de bodega físicamente, es decir monta carguistas, transportistas, personal de limpieza y de distribución y manejo de la mercadería dentro del *stock*. Como un dato importante, se determinó que la misma no cuenta con un área comercial definida en la empresa, y que los encargados de esta gestión son básicamente el Gerente Administrativo y el Gerente General.

## METODOLOGÍA

El plan o proyecto, nació de la necesidad de reinventar algo nuevo en el área comercial de la empresa, donde se pueda alinear con los objetivos generales de la misma para satisfacer así necesidades del cliente final.

Se pudo detectar la posibilidad de determinar un diseño de un plan comercial, debido al incentivo de comprender y comunicar el servicio de la implementación que requiere un proceso de Logística Inversa. La importancia que tiene el poder comunicar tanto a los empleados de la empresa como a sus clientes un proceso tan sensible como este en el mundo de la logística, es totalmente válido que se muestre interés por desarrollar algo que contenga información de alta relevancia para los *stakeholders* de la empresa.

El tipo de investigación del proyecto fue descriptiva. Mediante la cual se elaboró un diseño de un plan comercial, en donde se plantearon objetivos y estrategias a implementarse y cumplirse.

El método empleado para recolectar información fue un método etnográfico, del cual se utilizaron técnicas de apoyo como entrevistas realizadas al gerente general y al jefe de operaciones de Flexnet del Ecuador, observación del investigador y documentos escritos.

De esta manera se pudo obtener información confiable y verídica.

Las entrevistas fueron realizadas a el señor Wilson Galeas, quién es el responsable del manejo del área comercial de Flexnet (Ver Anexo 1), y el Gerente de Operaciones, Juan Carlos Pacheco que es quién se encarga del manejo de operaciones en general de todas las cuentas o clientes que maneja Flexnet (Ver Anexo 2). Para esta entrevista se buscó obtener información evidente sobre que piensa Flexnet a cerca de ésta oportunidad de ejecutar algo nuevo dentro del área comercial para la empresa, y también de cómo es su percepción de logística inversa dentro de la empresa.

Al obtener datos cualitativos y no cuánticos, la información recolectada fue analizada de forma sistemática y analítica.

El contexto teórico se desarrolló primero, de tal manera que el lector pudiese comprender un poco más sobre el proyecto y a su vez sentirse cómodo con esta presentación. La estructura que conforma el proyecto es a base de capítulos, acápite y sub acápite de manera ordenada, para separar así los diferentes argumentos y redacciones del proyecto.

El proyecto está orientado al diseño de un plan comercial para la implementación de un sistema logístico de Flexnet, mediante lo cual se busca poder alimentar al área comercial de la empresa. El fin es que se implemente el plan para poder plasmar el concepto de Logística Inversa dentro de la operación logística general.

## **HALLAZGOS RELEVANTES, RESULTADOS ESPERADOS Y RECOMENDACIONES**

Una vez concluido el trabajo, se pudo analizar cierto tipo de información reflejada en el proyecto, lo cual permitió tener un panorama más claro de la situación actual de Flexnet y que es lo que en el futuro podría presentarse. Tras haber evaluado factores externos e internos que son influencia directa e indirecta a la empresa, se pudo tener acceso a conocer la situación actual de la empresa.

Después de haber buscado y analizado información consistente de la empresa, se puede determinar que Flexnet es una empresa de servicios logísticos de almacenamiento y transporte que busca brindar servicios de calidad a todos sus clientes. Cada vez más trata de ofrecer un servicio personalizado y de tecnología para tratar a su mercadería de la mejor manera dentro y fuera del *stock*, es decir con sus despachos a cualquier parte del país. El ofrecer contratos personalizados a los clientes, beneficia de lado y lado, pero más que todo Flexnet busca darle al cliente un servicio personalizado de acuerdo al volumen que este maneja periódicamente. El pertenecer a una red logística como ITSA, le permite a Flexnet tener incentivos y un gran apoyo para crecer cada vez más como empresa con sus trabajadores y clientes. El Gerente General de la empresa, ha sido un hombre con una gran visión del negocio, el cual sabe y también es consciente de que hay procesos internos por mejorar, pero también nuevos servicios que Flexnet podría implementar a corto, mediano y largo plazo dependiendo de su urgencia e importancia siempre para satisfacer a sus clientes.

### **5. Hallazgos Relevantes**

Como conclusiones después de haber culminado el proyecto y de haber analizado su situación actual, se pudieron rescatar ciertos puntos relevantes. Flexnet principalmente no cuenta con un área comercial dentro de la empresa, ya que piensa que por el momento no es una necesidad para la empresa, por lo tanto la parte comercial la maneja el gerente

general con apoyo de los gerentes administrativo y de operaciones, y también tiene cierta influencia por parte de la red ITSA en Argentina. Flexnet está actualmente en una reestructuración estratégica interna, la cual busca definir objetivos con mira al 2018, por lo que le interesa mucho que en el futuro se defina bien entre sus procesos internos el proceso de logística inversa. En Flexnet si se ofrecen servicio de logística reversa, aunque es muy pobre su trabajo con este proceso, no se ha desarrollado lo suficiente dentro de la empresa, ya que su operación pertenece en un 90% a un tipo de logística directa, es decir solo de despachos y no retornos. Como se pudo comprender también, la necesidad de su cliente actual Direct TV, es una oportunidad que Flexnet podría tomar para empezar a satisfacer a sus clientes con un proceso más completo.

## **6. Resultados Esperados**

Con la implementación del plan comercial se busca o se espera ofrecer un servicio más a sus clientes. Flexnet buscaría satisfacer a sus clientes brindándoles servicio de calidad y personalizado.

El analizar la posibilidad de abrir un área comercial en la empresa es fundamental para el desarrollo comercial de la misma causaría un impacto favorable para una empresa mediana que sigue creciendo en el mercado como es Flexnet. Tras implementar este plan comercial se estimaría que la cartera de clientes podría crecer, generando así más ventas para la empresa.

En un futuro el proceso de logística inversa podría crecer considerablemente y se abriría una posibilidad de crear una nueva área en la empresa, para tratar este proceso que difiere operativamente del proceso de logística directa, por lo cual es conocido por ser un proceso muy sensible y de alto impacto para los clientes.

## **7. Recomendaciones**

Finalmente, después de concluir con el proyecto y habiendo encontrado una necesidad que Flexnet busca satisfacer para con sus clientes, se pudo determinar que se puede tomar en cuenta ciertas recomendaciones en un futuro a corto y largo plazo. Primero que todo y después de 10 años de operación en el campo logístico, Flexnet podría considerar ya en implementar un área específica para temas comerciales, dentro de los cuales refuercen el temas como construcción de marca, algo que en la empresa falta mucho por desarrollar, considerando el crecimiento que ha venido teniendo en los últimos años. Temas como

proyección de ventas, fuerza de ventas, crecimiento en el mercado, comunicación corporativa, todos estos temas mencionados podrían empezar a tener valor si empiezan a darle importancia y desarrollo dentro de un área que se ocupe específicamente de estos temas.

Mientras tanto por otro lado Flexnet debería empezar a evaluar el implementar el servicio de Logística Inversa diferenciado, es decir saber que debe ser tratado internamente de distinta forma que el servicio directo. Se debe empezar a discriminar el servicio tanto en facturación como en medición operativa de KPI para presentar al cliente la proyección de este servicio. Cuando Flexnet empiece a tener varios clientes que requieran el servicio de retornos o de reversa de su mercadería en Flexnet debería haber un área específica que maneja este proceso, debido a su diferenciación con los demás procesos.

Para poder tomar en cuenta estas recomendaciones, Flexnet tendría que invertir más en capital, teniendo en cuenta que es una inversión a mediano y largo plazo para ver resultados positivos. Financieramente hablando el ROE podría o debería incrementar por dicha inversión, pero así mismo las ventas podrían subir considerando que nuevos clientes podrían verse interesados en el servicio de logística reversa con Flexnet. Hablando del área comercial, se debería considerar que por lo general esta área en todas las empresas tiene presupuestos para gasto y así mismo proyección de ventas para alcanzar. Para ver resultados, Flexnet tendría que esperar un par de años en donde para ese entonces se debería trabajar reforzando tanto el tema comercial como el de diferenciación en la implementación de un proceso débil dentro de la empresa.

## **PLAN COMERCIAL**

### **8. Análisis Situacional**

Flexnet del Ecuador, es una empresa de servicios logísticos de alto crecimiento en el mercado, la cual lleva 10 años de operaciones en el país y actualmente cuenta con dos bodegas y oficinas situadas en las ciudades de Quito y Guayaquil respectivamente.

Al analizar la situación actual Flexnet se puede conocer que la empresa cuenta con alrededor de 40 clientes (Anexo 3), a los cuales básicamente se les ofrece un servicio de almacenamiento y despacho de mercadería dentro de distintos puntos dentro del país, los cuales se encuentran dentro del servicio de transporte y de la cobertura que ofrece la empresa. Dentro de la importancia que tiene un análisis de entorno empresarial, se evalúa el FODA (fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para lo cual se provee de información clara y concisa que permita aclarar el panorama sobre la situación actual empresarial. A continuación se detalla dicho análisis.

#### **8.1.FODA**

##### **8.1.1 Fortalezas**

- Ejecutivo de cuenta personal para cada cliente.
- Bodegas certificadas con normas ISO 9001:2008
- Distintos tipos de servicio de transporte para poder cumplir con las necesidades urgentes del cliente en cualquier punto del país.
- Personal capacitado en temas de *supply chain*<sup>2</sup> para el manejo responsable de la mercadería.
- Bodegas situadas en las dos ciudades más importantes del país para mejor cumplimiento de cobertura a nivel nacional.

---

<sup>2</sup> Supply Chain: término en inglés que significa cadena de suministro.

### **8.1.2 Oportunidades**

- Establecer un servicio de logística inversa clara en Flexnet.
- Medición de un KPI aparte para el servicio de logística inversa.
- Encontrar nuevos clientes que no solo requieran de un servicio de logística directa.
- Nueva tecnología para implementar y mejorar la operación.
- Contar con una bodega cerca del aeropuerto para mayor facilidad de las operaciones.

### **8.1.3 Debilidades**

- Flexnet no tiene un área comercial.
- No hay diferenciación entre un servicio de logística inversa y directa.
- No ofrece ni gestiona servicios de exportación.
- No tiene permisos para transportar o almacenar materiales de residuos peligrosos.
- Mala distribución y separación de las oficinas.

### **8.1.4 Amenazas**

- Ciertos competidores pueden ofrecer servicios logísticos completos que se ajusten a las necesidades del cliente.
- Restricciones aduaneras y gubernamentales que afecten al giro de negocio del cliente, por lo tanto a Flexnet también en manejo de sus mercaderías.
- Competidores que contienen más bodegas en otras ciudades del país para mayor cobertura y mejor acceso.
- Cierre de vías o carreteras a nivel nacional que perjudiquen o retrasen los pedidos del cliente.
- Siniestros a los camiones en ruta.

Una vez que se conoce el estado actual de la empresa, de las variables que le benefician o afectan a la misma, se puede tener una mejor visualización del panorama empresarial existente en Flexnet.

Tabla No. 1

Ponderación FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Ejecutivo de cuenta personalizado (2)	No hay área comercial (3)	Establecer servicio claro de logística inversa (2)	Competidores pueden ofrecer servicios personalizados (1)	8
Bodega certificada con ISO 9001:2008 (2)	No hay diferenciación del servicio (3)	Medición de un KPI para media la logística inversa (3)	Restricciones aduaneras o gubernamentales (3)	11
Servicio de transporte variado (2)	No hay servicios de exportación (1)	Encontrar nuevos clientes potenciales (3)	Competidores con mayor alcance en bodegaje dentro del país (1)	7
Personal capacitado en <i>supply chain</i> (1)	No tiene permisos de transporte y almacenaje de material peligroso (2)	Nueva tecnología (2)	Cierre de vías a nivel nacional (3)	8
Localidad de las bodegas en UIO y GYE (3)	Mala distribución y separación de las oficinas (1)	Bodega nueva cerca del aeropuerto (1)	Siniestros a los camiones en ruta (2)	7
Total = 10 (24%)	Total = 10 (24%)	Total = 11 (28%)	Total = 10 (24%)	Total = 41 100 %

Fuente: Manual de uso Flexnet  
 Autor: Elaboración propia

Después de ponderar la matriz, se pudo conseguir resultados importantes en los que resaltan el factor de optimización (Fortalezas + Oportunidades) y el factor de riesgo (Debilidades + Amenazas), dentro de lo cual se han evaluado puntos significativos que pueden ser un beneficio importante para la organización y un desarrollo de ventajas competitivas y/o a su vez otros que podrían limitar el desarrollo del negocio. En este caso, el factor de optimización es mayor al factor de riesgo, lo que quiere decir que esto indica una posición favorable para Flexnet y la posibilidad de desarrollar nuevas ventajas competitivas para la empresa (Ver Anexo 4).

Una vez conocidos los resultados arrojados por el FODA, se determinó que la opción de implementar un servicio de logística inversa es viable para Flexnet del Ecuador.

El ofrecer un servicio completo es una oportunidad para la empresa debido a que en la actualidad existen amenazas o factores externos que afectan directa o indirectamente al negocio, como las salvaguardias impuestas por el gobierno nacional. El hecho que se aumenten los impuestos o aranceles a los productos importados o no importados, causa un impacto en el bussiness core de las empresas que pagan por almacenamiento también en Flexnet, esto quiere decir que de alguna manera estas amenazas pueden impactar negativamente en su giro de negocio. Debido a que el cliente conoce el trabajo de Flexnet, sería más óptimo cotizar un servicio adicional con su proveedor actual, que empezar a buscar otros proveedores con la disposición de este u otros servicios.

Actualmente se conoce que Flexnet realiza servicios de logística inversa, solo tras solicitud de su cliente. El servicio no está diferenciado con relación a los servicios de logística directa como los despachos, es decir se lo trata como si fuera un servicio de despachos y no como lo que realmente es, un servicio distinto con una finalidad distinta y con una medición de servicio distinta también. Dentro de la empresa, actualmente existe un cliente específico como Direct Tv, en el cual habría una nueva necesidad de un servicio de logística inversa. Motivo por el cual se ha planteado este tema de proyecto, ya que existe una oportunidad real de implementar este nuevo servicio con un cliente. Por ejemplo este cliente en particular necesita un servicio de envío a reparación de sus antenas que tienen fallas dentro de su *stock* o las devueltas por sus consumidores, por lo cual Flexnet podría ver como oportunidad de implementar este servicio aparte, cotizarlo y ofrecerlo para empezar a trabajar con el mismo.

En las siguientes tablas se puede ver información relevante del cliente Direct TV, los despachos y los equipos despachados en un promedio mensual, considerando a los meses de Mayo, Junio y Diciembre como los picos más altos.

Tabla No. 2  
Promedio de Despachos mensuales Direct TV

	<b>Despachos</b>	<b>Equipos (unidades)</b>
Guayas	240	15000
Pichincha	100	6250
Otras provincias	60	3750
Promedio mensual a nivel nacional	400	25000

Fuente: Ejecutivo de Cuenta Direct TV

Autor: Elaboración propia

Tabla No. 3  
Promedio en porcentaje a zonas despachadas mensual

	<b>Guayas</b>	<b>Pichincha</b>	<b>Otras provincias</b>
<b>Promedio en % a zonas despachadas mensual</b>	60%	25%	15%

Fuente: Ejecutivo de Cuenta Direct TV

Autor: Elaboración propia

Al observar la información mostrada en las tablas 1 y 2, son ejemplos tangibles del cliente que se encuentra interesado hoy en día en el servicio de logística inversa para implementarse a corto plazo, mostrando así un promedio mensual del gran volumen que se mueve cada mes con este cliente. Adicional, este requerimiento sería la prueba inicial del nuevo servicio que estaría implementando Flexnet, ya que con las experiencias obtenidas se podrá ofrecer al resto o a potenciales clientes dicho servicio.

## **9. Objetivos**

Para la generación de objetivos del proyecto, se delimitan objetivos estratégicos y específicos, los mismos que serán la guía o el camino para poder presentar una propuesta de valor sobre la implementación de este servicio de logística inversa en Flexnet.

### **9.1. Objetivos Estratégicos**

1. Marcar una diferenciación entre el servicio de logística directa y el servicio de logística inversa en la empresa.
2. Fortalecer el concepto comercial del servicio de logística inversa con sus clientes.
3. Explorar un nicho de mercado específico existente del servicio de logística inversa.

### **9.2. Objetivos Específicos**

1. Implementar el servicio para el año 2015, una vez que esté definido con uno de sus actuales clientes que busca ya satisfacer esta necesidad, como es Direct TV.
2. Crecer en participación de mercado del 5% dentro de los próximos 6 años.
3. Medir el KPI solo para la logística inversa prestada a los clientes que la necesitan, una vez implementado el diseño del plan en la empresa.

## **10. Segmento de Clientes**

Segmentación Hard: Los clientes de este segmento son básicamente empresas grandes, empresas que manejan un volumen potencial específicamente de dispositivos electrónicos (artefactos de computación, telecomunicación y comunicación).

Segmentación Soft: Estos clientes son potenciales debido a que su mercancía es del tipo que requiere una logística de reversa, requiere un servicio específico de reparación, que tengan que ser destruidos o re exportados hacia algún lado

Para analizar la situación demográfica de la empresa, Flexnet actualmente se encuentra localizado en el sector Noreste de la ciudad capital, específicamente en la parroquia de Calderón. La ubicación de la empresa no ha repercutido en que obtenga clientes de distintas partes de la ciudad, debido a que Flexnet ofrece un servicio de transporte óptimo para dejar la mercadería del cliente donde sea requerida.

## 11. Posicionamiento

La diferenciación que caracteriza a Flexnet entre sus competidores y resalta sus valores, es su nivel de servicio con el cliente y flexibilidad con los mismos. Flexnet se posiciona por su calidad en el servicio, es decir le brinda al cliente lo que necesite, cómo y cuándo lo necesite. La satisfacción del cliente es primordial para la empresa, debido a que su fuerte recae en la calidad del servicio ofrecido. Las ventajas competitivas que tiene Flexnet, son las que marcan la diferencia en el mercado sobre el servicio que ofrecen a todo sus clientes.

Ventajas Competitivas:

- Tiempos Cortos en despacho y/o recolección de la mercancía
- Ofrecen servicio y atención 24/7
- Ejectivo de cuenta personalizado
- Precios ajustados a las necesidades del cliente
- Licencia para almacenar desechos o dispositivos electrónicos
- Plataforma de internet a tiempo real para acceso del cliente

## 12. Competencia

Dentro del mercado logístico Flexnet se encuentra en un nicho de almacenamiento y distribución, en el cual sus operaciones se basan netamente en ofrecer al cliente un servicio de bodegaje y despacho de su mercadería. Tras haber evaluado este nicho, se pudieron extraer datos de los principales competidores directos de Flexnet, los cuales ofrecen los mismos servicios a clientes. (Ver Anexo 9)

Tabla No. 4

Participación de mercado de competidores directos de Flexnet del Ecuador

<b>Empresa</b>	<b>Ventas 2013</b>	<b>Participación de Mercado</b>
DHL EXPRESS (ECUADOR) S. A.	\$ 2.746.869,44	9%
PANATLANTIC LOGISTICS S. A.	\$ 11.207.518,00	37%
LOGIRAN S.A (RANSA)	\$ 10.734.569,00	36%
FLEXNET CIA. LTDA	\$ 5.420.160,00	18%

Total	\$ 30.109.116,44	100%
-------	------------------	------

Fuente: Ekos Negocios

Autor: Elaboración propia

De acuerdo a las cifras mencionadas en la tabla No. 4, muestra datos sobre una participación de mercado de Flexnet de un 18% frente a sus competidores tomando en cuenta las ventas del 2013. De acuerdo a este análisis, Flexnet no es la empresa con más participación de mercado en el nicho, pero si es la empresa con una cartera más amplia de clientes de telecomunicaciones. El crecimiento de Flexnet dentro del mercado y frente a sus competidores es relevante tomando en cuenta que opera desde hace diez años en el país; se estima que con la inversión de capital que está proyectando con implementación de nuevos procesos y/o servicios el crecimiento de participación de mercado incrementa en los próximos años.

### 13. Marketing Mix

En el marketing Mix (Plaza, Producto, Promoción y Precio) se pretende analizar las variables más importantes para el diseño del plan.

#### 13.1 Producto

Dicho proyecto de destaca netamente por ser un servicio, en un servicio la criticidad aumenta debido a que se deben considerar procesos que conforman el servicio prestado para poder satisfacer al cliente. De acuerdo a la naturaleza del negocio existe doble exigencia y doble presión, ya que por un lado se pretende satisfacer al cliente y a su vez al consumidor final.

Para comprender mejor, el servicio de logística inversa es un proceso logístico muy sensible, debido a que se retorna mercadería al *stock* por alguna razón y debe de tener algún otro fin o disposición. Es importante saber que destino va a tomar la mercadería devuelta, ya que al final son activos de la empresa que aún representan dinero y un impacto financiero para el cliente.

## ***Estrategias***

- Comunicar bien el concepto de logística inversa, debido a que difiere en su totalidad con el concepto de logística directa.

Como táctica, se resalta la elaboración e implementación del plan comercial específico de logística inversa. El plan no solo serviría como una planeación de requerimientos y demanda, sino que también sería una buena fuente o canal de comunicación para que los empleados puedan cumplir con los objetivos.

- Poder medir el servicio de logística inversa con un KPI específico.

Para implementar la táctica, es importante definir tiempo para poder medir esta métrica, es decir desde el momento que se realiza el retorno hasta que queda procesado en el sistema y físicamente en el *stock*. La Medición se realizaría de la siguiente manera.

$$\text{Fecha de proceso} - \text{Fecha de recogida} = \text{Número de días} \rightarrow \text{total promedio}$$

Este indicador aplica para sacar el número de días de proceso en la reversa, terminando así con una desviación promedio

Mediante este indicador y de esta manera se podría medir la efectividad del servicio prestado para un mayor control.

### **13.2 Plaza**

Debido que el plan comercial no es para un producto sino para un servicio, se podría considerar que en plaza es la ubicación donde el servicio se encuentra disponible. Si bien Flexnet es una empresa que ofrece servicios solamente, por lo cual se describe como propuestas los siguientes puntos.

## ***Estrategias***

- Obtener una fuente de información para con los clientes o usuarios a través del internet.

Este es un canal de llegada al cliente que cada vez va tomando más fuerza e importancia. Por medio de esta plataforma que los clientes podrían apreciar de una forma sencilla y directa todos los servicios que ofrece la empresa.

Como táctica estaría la creación e implementación de una página de internet de Flexnet, donde podría describir su proceso e indicar la importancia del mismo. Por lo tanto, se debería considerar en restablecer este canal, debido a que hoy en día es uno de los canales y fuentes más importantes en donde los usuarios tienen uso y acceso para llegar a obtener información de una forma más rápida y directa.

- Implementación de un nuevo sistema de información (WMS) para determinar el destino del retorno realizado tanto en sistema como físicamente.

En el sistema de logística inversa cuando se realizan los retornos se requiere de un proceso posterior aparte de regresar a mercadería al *stock*.

Como táctica se solicitaría al cliente que al momento de realizar los retornos especifique en la guía de remisión el destino que se le debe dar a su retorno al *stock*. Los procesos que deberías estar claro en este servicio son los siguientes:

**Reparación:** Actualmente Flexnet tiene un cliente como es Direct TV, el cual ya estaría necesitando este servicio, es decir realizar el retorno de los equipos para posteriormente enviarlos a un reparador local (designado por el cliente), y hacerles seguimiento a los mismo para que una vez reparados re ingresen al *stock* y se puedan volver a utilizar.

**Scrap:** De cierta forma Flexnet ya cuenta con una parte de servicios de *scrap*, es decir con la inhabilitación y desmantelamiento de los dispositivos. Flexnet cuenta ya con permisos para este tipo de procesos. Después vendría el proceso de una disposición final para los objetos dados de baja y canibalizados, como por ejemplo reciclaje o entre otras cosas, lo cual a Flexnet ya no le compete. El buscar un proveedor (gestor ambiental) para brindar disposición final a la mercadería ayudaría al cliente a evitarse un proceso logístico final para la destrucción de la misma en estado obsoleto.

**Explotación:** Si bien a Flexnet no exporta mercadería, podría solamente incluir el procesar y preparar la mercadería a despacharse fuera del país, para que así otra empresa pueda gestionar el trámite de exportación completo.

### **13.3 Promoción**

Esta variable es la que la empresa usa para de cierta forma saber las formas de comunicación que la empresa utiliza para llegar a los clientes o consumidores finales en el mercado.

## ***Estrategias***

- Incursionar en medios ATL como prensa escrita.

Como táctica, Pautar en revistas o segmentos de revistas o periódico que hablen o traten segmentos de logística. El costo que tiene el tener un espacio de publicidad en prensa escrita depende del espacio que se vaya a ocupar en la impresión de cualquier medio escrito y esto puede variar de USD 750 + IVA – 1500 + IVA.

La empresa podría seguir considerando en seguir tomando este medio como opción, ya que es un medio confiable por el que se comunica algo serio a los clientes. Flexnet sigue considerando en tomar este medio como un factor importante y serio para comunicar a los clientes y posibles clientes.

- Seguir fomentando una promoción en relaciones públicas.

Mediante eventos, ferias, reuniones laborales o socio laborales es que Flexnet puede ir presentando su giro de negocio o sus nuevos servicios tal como el de logística inversa a posibles clientes. De hecho este es un medio indirecto que sin gastar nada la empresa se ha hecho conocer en el medio por distintos tipos de contactos y/o sugerencias de personas involucradas en el medio.

- Elaboración de una página web.

Flexnet está en construcción de una página web (Anexo 5), ya que la única con la que cuentan por el momento es un segmento en la página web de ITSANET (Anexo 6), donde brevemente se describe quiénes son y sus servicios. El mantenimiento de la propia página web de Flexnet tiene un costo mensual de \$200 por mantenimiento. En esta página se pretende mostrar con detalles los servicios y todo sobre la empresa para mayor conocimiento del cliente.

- Implementar branding dentro de Flexnet.

Flexnet es el nombre comercial o marca que otorga el grupo logístico regional ITSANET. Bajo el nombre de Flexnet del Ecuador (Anexo 7) es como se conoce a esta empresa localmente en el mundo de la logística. A nivel regional ITSANET ha venido creciendo como corporación, fortaleciendo la marca y creando un posicionamiento importante en el área *suplly chain* a nivel regional.

Flexnet, podría ya empezar a construir marca a nivel local, esto podría ser mediante la creación de un mensaje de comunicación claro y directo, que le dé seguridad y relevancia a la marca como tal. EL mensaje actual que utiliza Flexnet para comunicar sobre su negocio es LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN. En su logo participa este pequeño mensaje, en donde exponen claramente a que se dedican.

Se podría considerar la creación de un slogan, esto ayudaría a Flexnet a construir marca en el mercado local, de tal manera que se sientan identificados con una frase que les brinda cada vez más confianza y seguridad y lo mismo a sus clientes.

- Implementación de un presupuesto para la estrategia de comunicación.

El diseñar un cronograma de actividades que le permita organizar tareas de una campaña de promoción y publicidad sería una buena forma de organización para saber cuanto y en que se gastaría dinero para promocionar. Es importante que el área comercial de la empresa considere la importancia que tiene el tener designado un presupuesto y la inversión que ese tendría para un plan o campaña de promoción y publicidad.

#### **13.4 Precio**

En Flexnet la política de precio se establece de acuerdo al contrato con el cliente, es decir de acuerdo a los volúmenes que este va a manejar se establece un precio que va con cantidad almacenada y de rotación periódicamente.

#### ***Estrategia***

- Negociación de precio con cada cliente, se maneja a través de una negociación por volúmenes con el cliente directamente.

De acuerdo a un acuerdo entre partes se establece tarifa con derecho a revisar nuevamente la misma al año cumplido el contrato y una orden de compra para dicho servicio específico de logística inversa. Es así como se maneja en los contratos, de acuerdo a las necesidades de movimientos de volúmenes que requiere el cliente se fija un precio y se le factura, de acuerdo a la rotación de su inventario. Para los retornos de logística inversa debería hacerse un retorno automático a la cantidad de días pactado y de igual manera para procesarlos mismos una vez recibido en *stock*. De ser necesario que el cliente necesite algún tipo de servicio extra que no consta en contrato se le abrirá una Orden de Compra aparte para servicios extra y entraría como una facturación variable dependiendo de lo que requiera.

### 13.5 Diagrama de Gant

De acuerdo a las estrategias, se diseñó un diagrama de Gant donde explica el tiempo de duración, sus responsables, fecha de inicio y fecha de finalización. (Ver Anexo 8)

Tabla No. 5

#### Actividades y Responsables del Diagrama de Gant

	Tarea	Responsable
1	Elaboración de Pagina Web	Jefe de Sistemas
2	Presupuesto para estrategia de comunicación	Gerente Comercial
3	Fuente de información en internet	Jefe de Sistemas
4	Branding	Gerente Comercial
5	Comunicar bien el concepto de logística inversa	Gerente Comercial
6	Implementación de un nuevo sistema de información (WMS)	Jefe de Operaciones
7	Medir servicio con KPI	Jefe de Operaciones
8	Negociación por volúmenes	Gerente Administrativo y General
9	Incursionar en ATL	Gerente Comercial
10	Relaciones Públicas	Gerente Comercial

Autor: Elaboración propia.

## 14. Ventas

Flexnet utiliza un método de venta directa, el contrato lo hace el gerente con los clientes y la operación la manejan los ejecutivos de cuenta personalizados para cada cliente. El nivel de ventas va de acuerdo al contrato suministrado al cliente y a la cantidad de clientes nuevos que consigue la empresa, de acuerdo a esto es que las ventas o el nivel de ingresos varían. Para poder obtener un panorama más real en la implementación del servicio de logística inversa en Flexnet y saber si que tan beneficioso podría ser aparte de dar un servicio más completo al cliente, se calcula el beneficio esperado.

Beneficio esperado = Probabilidad de obtener el contrato x (Ingresos – Costes)

Suponiendo que la empresa tiene una probabilidad de obtener un nuevo contrato con un nuevo cliente del 70%, relacionando las ventas y el capital del 2014, se calcula así un beneficio esperado positivo para la empresa, tomando en cuenta estos datos vemos resultados positivos para Flexnet.

Beneficio esperado = 0.7 x (4,810,508.17 - 1,275,904.35)

El beneficio esperado calculando estos valores sería un monto de \$ 2,474,222.67 por la obtención de un nuevo cliente que requeriría un servicio de logística reversa en Flexnet.

En el siguiente cuadro se puede apreciar datos reales de Flexnet en donde se puede visualizar durante los últimos tres años, sus ingresos (ventas), utilidad neta, patrimonio, ROE y ROS calculado.

**Tabla No. 6**

Comparativo financiero de ROE y ROS

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ventas	\$ 3,513,640.12	\$ 5,420,160.25	\$ 4,810,508.17
Utilidad Neta	\$ 694,825.74	\$ 974,324.00	\$ 466,222.67
Capital	\$ 428,674.53	\$ 963,145.12	\$ 1,275,904.35
ROE	162%	101%	37%
ROS	20%	19%	10%

Fuente: Estados financieros Flexnet  
Autor: Elaboración propia.

**Tabla No. 7**

Comparativo de la variación de ventas, utilidad y capital

	<b>2012 – 2013</b>	<b>2013 – 2014</b>
Variación Ventas	31%	-6.5%
Variación U. Neta	28.7%	-109%
Variación Capital	55.5%	24.5%

Fuente: Elaboración propia

En el 2012 hay una inversión de capital menor a la utilidad neta por lo que se visualiza un ROE de 162% y en el ROS 20% demostrando así que a pesar de una inversión de capital baja o moderada las ventas fueron considerables manejando volúmenes importantes que impactaron en una buena utilidad neta. En el 2013 se identifica que hubo un incremento del 55.5% en el capital por lo tanto en ventas con un 31% y en utilidad neta con 28.7% generando un impacto menor en el ROE con 101% y 19% en ROS, si bien es cierto las ventas y la utilidad son mayores pero lo que impacta más y provoca que tanto el ROS y el ROE bajen es debido a la fuerte inversión de capital para dicho año. En el 2014 se visualiza que el panorama cambia, comparado al 2013 hay un decremento en ventas y utilidad neta, lo que no sucede con la inversión de capital que sigue siendo positiva en un 24.5%, para este año lo que sucede es que las ventas decayeron en comparación al año pasado por lo que su utilidad neta también, generando un impacto de caída en el ROE con 37% y ROS 10%.

En el caso del 2014 el impacto que causó un decrecimiento en los indicadores fueron las ventas en comparación a los años anteriores. El implementar un nuevo servicio y concepto a la empresa generaría mayor inversión en capital, pero a la vez un alza en las ventas anuales, ya que se facturaría por este nuevo servicio, logrando en un panorama positivo que tanto las ventas como la utilidad neta suban a la par, obteniendo un crecimiento en el ROE y ROS.

## **15. Servicio al Cliente**

En Flexnet el tema del servicio y cuidado del cliente es primordial. Flexnet cuenta con un ejecutivo de cuenta personalizado para cada uno de sus clientes, este es el mismo que le brinda disponibilidad y servicio al máximo para satisfacer sus necesidades. Flexnet siempre busca satisfacción con el cliente, esa es una de sus fortalezas, y la flexibilidad que se tiene con el cliente en el mismo servicio, es decir estar disponible para lo que el cliente necesite a la hora que lo necesite.

La implementación de una plataforma en internet, es una herramienta que busca dar un valor agregado en su servicio, mediante la cual el cliente pueda ver sus inventarios y despachos a tiempo real. Con esta herramienta Flexnet buscaría proximidad con el cliente a la hora de ofrecer su servicio es decir que el cliente pueda estar más cerca y hacerle seguimiento propio al movimiento de su mercadería almacenada y despachada. Esta plataforma sería similar a la de un servicio Courier donde se puede localizar el status de los envíos, es decir donde el cliente pueda mirar a través de la red la situación actual de su *stock*. Se pretendería crear ventaja competitiva brindándole así mayor seguimiento y mejor calidad de servicio al cliente.

## **16. Propuesta de Valor**

En la propuesta de valor se sugieren ciertos puntos que podrían ser de utilidad para Flexnet con la implementación de un diseño de plan comercial para el nuevo servicio, después de haber analizado toda la situación interna y externa. De acuerdo a las oportunidades identificadas se pudieron identificar ciertos factores positivos a implementarse en Flexnet de acuerdo a su giro de negocio logístico.

El hecho de implementar un plan comercial para el servicio de logística inversa, es porque para este proceso debe haber un espacio dedicado específicamente para el mismo, refiriendo así a que es un proceso aparte y que requiere otro trato en la operación. La propuesta de valor de Flexnet recae en un servicio de calidad para la satisfacción del cliente. De acuerdo a las ventajas competitivas de la empresa son claves a evaluarse debido a que influenciarían en el posicionamiento que tiene Flexnet de calidad de servicio y siempre una mejora

- Tiempos Cortos en despacho y/o recolección de la mercancía

- Ofrecen servicio y atención 24/7
- Ejectivo de cuenta personalizado
- Precios ajustados a las necesidades del cliente
- Licencia para almacenar desechos o dispositivos electrónicos
- Plataforma de internet a tiempo real para acceso del cliente

Flexnet tendría que invertir más en capital para la implementación de este servicio entre estos gastos se encontrarían designar un presupuesto de promoción, evaluar espacios físicos adicionales para brindar el servicio, al igual que la contratación de personal si amerita el caso con los volúmenes que maneje cada cliente, entre otros puntos como mejoramiento de tecnología. Estos aspectos

Para poder medir el impacto que este nuevo servicio implementado ocasionaría en las ventas y utilidades de Flexnet, se debería facturar por servicio discriminado para que mensualmente se pueda valorar la influencia financiera de la logística inversa dentro de Flexnet del Ecuador. En un inicio quizá el ROE no sea el esperado a pesar que las ventas y la utilidad también suban, ya que en toda implementación de un nuevo proceso o servicio se requiere de cierta inversión inicial de capital cuyos resultados se podrán observar a mediano y largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- López-Pinto Ruiz, B. (2008). *Los Pilares del Marketing*. Barcelona: UPC.
- Equipo Vértice. (2006). *Marketing Promocional Orientado al Comercio*. España: Vértice S.L.
- Juan Vigaray, M. (2005). *Comercialización y Retailing: Distribución Comercial Aplicada*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Antún Callaba, J. (2004). *Logística Inversa*. México: UNAM.
- Cabeza, D. (2012). *Logística Inversa en la Gestión de la Cadena de Suministro*. España: Merge Books 1ra Edición.
- De la Ossa, A. (2013). *Actualidad Logística*. Ecuador: Panamerican Consulting.
- Diario El Comercio. (2015). *Excelencia Logística*. Ecuador: Suplementos Comerciales.
- INDEG, Escuela de Gerencia. (2011). *Planificación, control, estrategia y crecimiento*. Ecuador: INDEG.
- De la Ossa, A. (2014). *Enfoque Logístico*. Ecuador: Panamerican Consulting.
- Fernandez-Balaguer, Molina, G.J. (2006). *El plan de Ventas*. Madrid: ESIC.
- Paniagua & Sanchez, E. M. (2014). *Gesion Administrativa y comercial en restauración*. Madrid: Paraninfo.
- Marketing Publishing Center. (1991). *El Marketing Mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid: MAPCAL S.A.
- Carter & Ellram. (1998). *Reverse Logistics: A Review of the Literature and Framework for Future Investigation*. EEUU: Journal of business logistics.

Santos López & Santos de la cruz. (2013). *Aplicación de un modelo para la implementación de logística inversa en la etapa productiva*. Perú: Industrial Data.

García Cruz, R. (2002). *Marketing Internacional*. Madrid: ESIC.

Santos, L. (2006). *Logística y Marketing para la distribución comercial*. Madrid: ESIC.

Ballous, Ronald H. (2004). *Logística empresarial: control y planificación*. México: Pearson educación.

González Paya, J.C. (2009). *Gestión y logística del almacenamiento en automoción*. España: Club Universitario.

Bastos Boubeta A. I. (2007). *Distribución logística y comercial: La logística en la empresa*. España: Gesbiblo S.L.

Serrano, M. (2014). *Logística de Almacenamiento*. España: Paraninfo S.A.

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista a Wilson Galeas (Gerente General, Flexnet del Ecuador)

#### Entrevista

**Entrevistador:** Valeria Flores

**Entrevistado:** Wilson Galeas (Gerente General Flexnet)

**1. Flexnet tiene un área Comercial? Quién o quienes conforman el área comercial?**

Flexnet no tiene un área comercial aparte, yo soy quién manejo la parte comercial de la empresa. Recibo apoyo desde la coropación ITSA en Argentina y localmente también cuento con cierto apoyo y ayuda del jefe administrativo y el jefe de operaciones de Flexnet.

**2. El área comercial tiene desarrollado un Plan Comercial? Si no hay por qué no hay?**

No hay un Plan Comercial definido hasta la fecha, recién este año se va a implementar un plan con una reestructuración estrategia con objetivos al 2018.

**3. Dentro del área comercial, cree que podría haber la necesidad de implementar un plan comercial para el servicio de logística Inversa?**

Sí, sí creo que habría necesidad de implementar un plan comercial para este servicio ya que la logística inversa es una actividad distinta al proceso y debería tener un área específica en un futuro dentro de la empresa.

**4. A Flexnet le interesaría contar con el servicio de envío de reparación local?**

Sí, me interesaría participar con el proceso de envío a reparación. De hecho ya lo estamos evaluando con el cliente Direct TV

## **Anexo 2. Entrevista a Juan Carlos Pacheco (Gerente de Operaciones, Flexnet del Ecuador)**

### **Entrevista**

**Entrevistador:** Valeria Flores

**Entrevistado:** Juan Carlos Pacheco (Jefe Operaciones Flexnet)

**1. Hoy por hoy con cuantos clientes cuenta Flexnet?**

Bueno, Flexnet cuenta con aproximadamente 29 clientes actualmente.

**2. Dentro de sus servicios logísticos, Flexnet cuenta con un servicio de logística inversa claro? Es decir que se lo maneje vía WMS (sistema) y físicamente en un stock aparte?**

A ver, Flexnet cuenta con los servicios de logística directa e inversa y estos mismos son requeridos según las necesidades de nuestros clientes, pero sin embargo el 90% de la operación corresponde a logística directa. Y también si contamos con un WMS, el *stock* de logística inversa es almacenado en nuestras instalaciones e identificado en nuestra bodegas.

**3. Tienen KPI's para medir la efectividad de los retornos realizados por logística inversa, mensualmente o en algún período de tiempo? De ser así como miden esta métrica?**

No, no tenemos un KPI específico para logística inversa.

**4. Que hacen con los retornos de campo del cliente? Tienen o cuentan con servicio para el cliente de scrap, envío a reparación o exportación?**

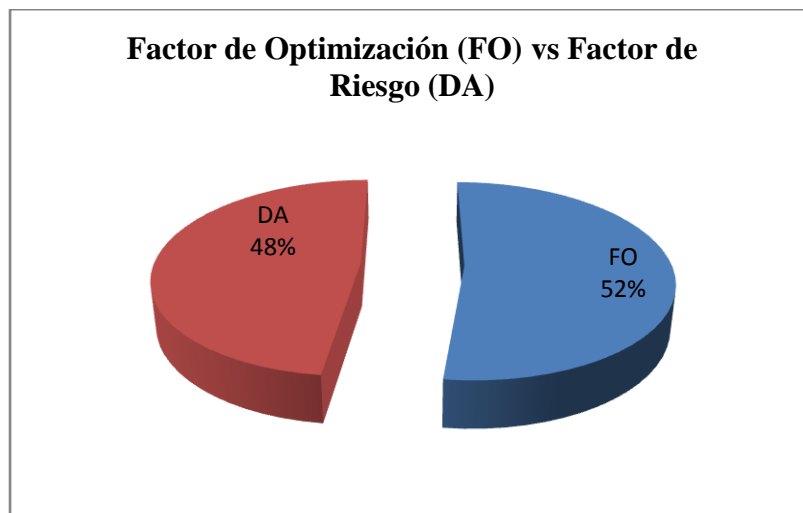
Flexnet actualmente si cuenta con un servicio de *scrap*, es decir de desmantelamiento, pero de exportación y reparación no.

### Anexo 3. Lista de Clientes de Flexnet del Ecuador.

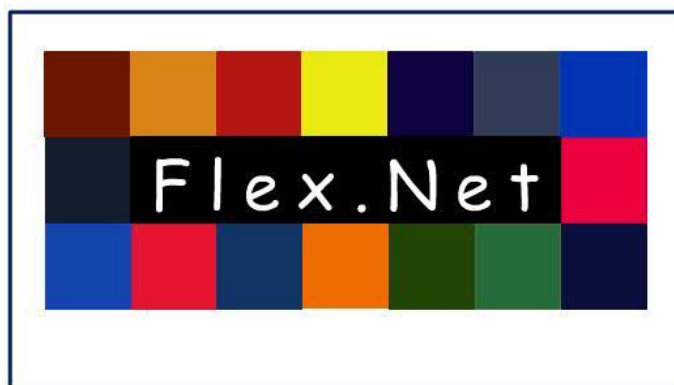
AGFA GRAPHICS ECUADOR CIA. LTDA.
ALCATEL LUCENT ECUADOR S.A.
AVNET TECHNOLOGY SOLUTIONS ECUADOR S.A.
BANCO DE GUAYAQUIL S.A.
BINARIA SISTEMAS S.A.
CIMEXPORT S.A.
CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES
CONSUMA CIA. LTDA.
CORPORACION EL ROSADO S.A.
CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES - CNT EP
CORRCAL S.A.
DIGITEC S.A.
DIRECTV ECUADOR C. LTDA.
FLORIMEX S.A.
FREIRE ZEBALLOS LUIS ALBERTO
FUNDACION SOCIEDADES BIBLICAS UNIDAS EN ECUADOR
GEODIS GLOBAL SOLUTIONS ARGENTINA S.A.
ECUAESTIBAS
HUAWEI TECHNOLOGIES CO. LTD. CNT FRAME
INACORPSA DEL ECUADOR S.A.
MINGASERVICE S.A.
MUNDIMAQUINAS CIA. LTDA.
NETAFIM ECUADOR S.A.

ORGANIZACION PANAMERICANA DE LA SALUD
OTECEL S.A.
PANALPINA ECUADOR S.A. (ENERGY EXTERRAM)
PERFORMANCE PARTS AND ACCESORIES EC
PETROAMAZONAS EP
PLASMULTIEC CIA. LTDA.
REPERMETAL S.A.
SCHNEIDER ELECTRIC ECUADOR S.A.
SINERGYHARD CIA. LTDA.
SINETCOM S.A. SOLUCIONES INTEGRALES EN TECNOLOGIA
SIRUMAK CIA. LTDA
SOLUCIONES INTEGRADAS SOLUTIONS S.A.
TELEVISION Y RADIO DE ECUADOR EP
TRATECOVARGAS CIA. LTDA.
VOICEONNET VON EXT S.A.
ZTE CORPORATION
ERICSSON

#### Anexo 4. Gráfica Factor de optimización y riesgo (FODA)



#### Anexo 5. Página Web en construcción de Flexnet del Ecuador.



[FlexNet del Ecuador](#)

HOLA PAGINA EN CONSTRUCCION

**FLEXNET DEL ECUADOR** para dar el servicio que merecen sus clientes está en proceso de implementación.

## Anexo 6. Página Web de Itsanet.

[www.itsanet.com](http://www.itsanet.com)

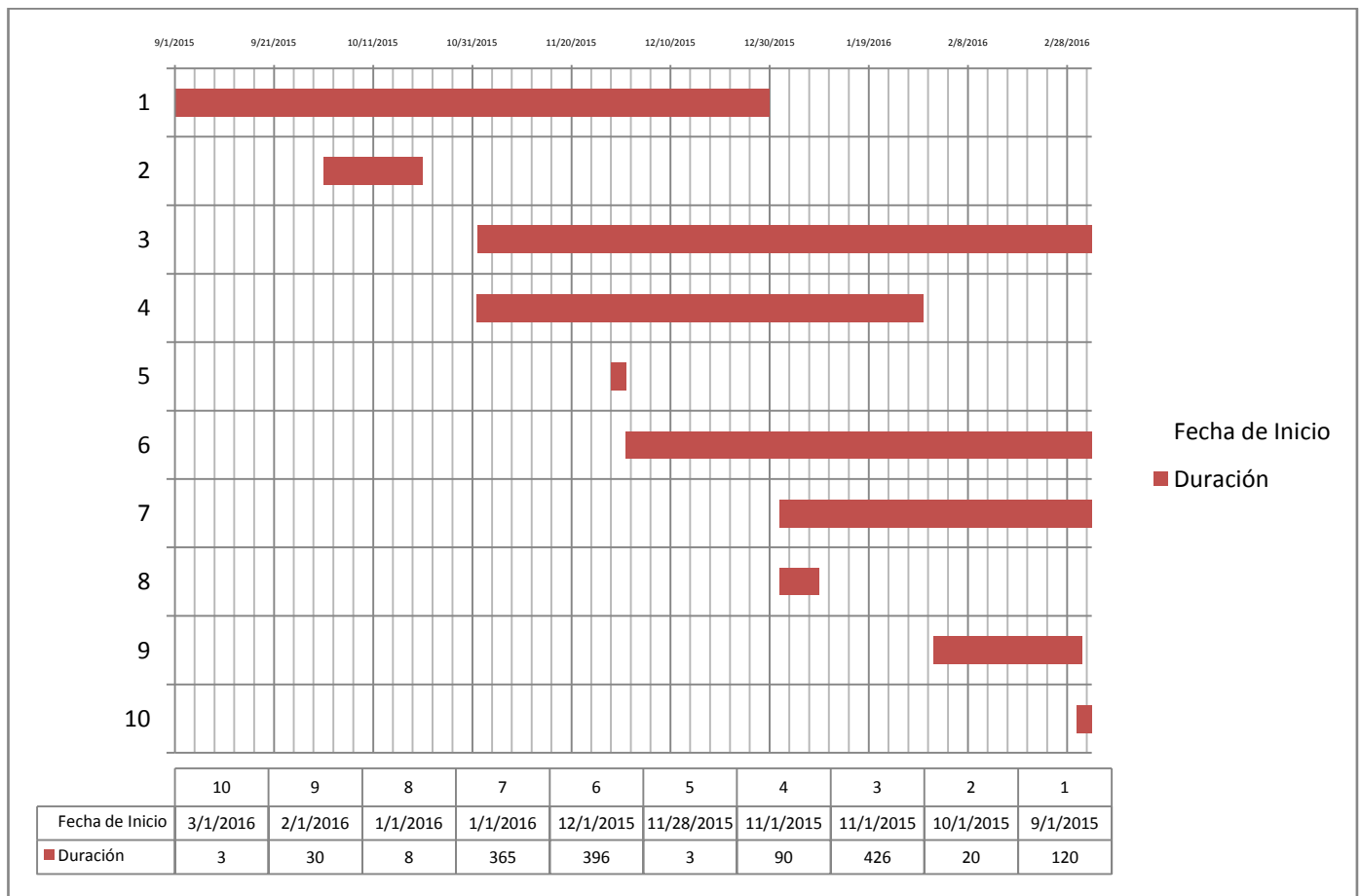


## Anexo 7. Marca Flexnet



### Anexo 8. Diagrama de Gant

Actividad	Fecha de Inicio	Duración	Fecha de Finalización
1	01/09/2015	120	30/12/2015
2	01/10/2015	20	21/10/2015
3	01/11/2015	426	31/12/2016
4	01/11/2015	90	30/01/2016
5	28/11/2015	3	01/12/2015
6	01/12/2015	396	31/12/2016
7	01/01/2016	365	31/12/2016
8	01/01/2016	8	09/01/2016
9	01/02/2016	30	02/03/2016
10	01/03/2016	3	04/03/2016



**Anexo 9. Participación de Mercado de los competidores directos de Flexnet.**

