

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.190>

*Organización logística, diagnóstico competitivo en almacenes comerciales de la zona 3 del Ecuador*

*Logistics organization, competitive diagnosis in commercial warehouses in zone 3 of Ecuador*

*Organização logística, diagnóstico competitivo em armazéns comerciais na zona 3 do Equador*

Deysi Estefanía Calero-Mayorga <sup>I</sup>  
[dcalero4900@uta.edu.ec](mailto:dcalero4900@uta.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-6814-3882>

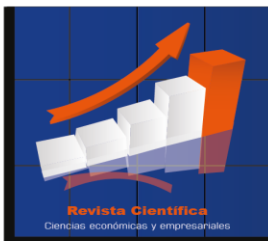
Jenny Margoth Gamboa-Salinas <sup>II</sup>  
[jennymgamboa@uta.edu.ec](mailto:jennymgamboa@uta.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-9507-6144>

Marcelo Javier Mancheno-Saá <sup>III</sup>  
[mj.mancheno@uta.edu.ec](mailto:mj.mancheno@uta.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-8381-0791>

**Correspondencia:** [dcalero4900@uta.edu.ec](mailto:dcalero4900@uta.edu.ec)

\* **Recepción:** 25/ 10/ 2019 \* **Aceptación:** 27/02/ 2020 \* **Publicación:** 16 /03/ 2020

- I. Ingeniera de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- II. Diploma Superior en Finanzas, Magíster en Gerencia Financiera Empresarial, Diploma Superior en Tecnologías para la Gestión y Práctica Docente, Doctora en Ciencias Administrativas, Licenciada en Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- III. Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación, Máster Universitario en Marketing Digital y Comercio Electrónico, Ingeniero Comercial con Mención en Marketing, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.



## Resumen

La Zona 3 del Ecuador es una zona eminentemente productiva, la cual está en constante crecimiento en la que consta con cuatro categorías: la primera referida a bebidas, la segunda a productos de ferretería, la tercera a calzado y la cuarta referida a productos farmacéuticos; la logística integral se ha convertido en una ventaja competitiva en el entorno actual a nivel global, con la gestión de almacenes comerciales se contribuye a la reducción de costos, simplificación de las operaciones y mejora de los flujos de información. La investigación fue desarrollada con dos fuentes de análisis: 1) Un estudio trascendente, 2) Encuestas enfocadas a un diagnóstico competitivo de la gestión de almacenes de la Zona 3, a través de una estadística descriptiva, haciendo de esta investigación una aplicación de los resultados que generen lineamientos y modelos estadísticos para el sector.

**Palabras claves:** Organización logística; diagnóstico competitivo; almacenes comerciales; logística comercial; logística integral.

## Abstract

Zone 3 of Ecuador is an eminently productive zone, which is in constant growth in which it has four categories: the first refers to beverages, the second refers to hardware products, the third refers to footwear and the fourth refers to pharmaceutical products; Comprehensive logistics has become a competitive advantage in the current environment at a global level, with the management of commercial warehouses it contributes to reducing costs, simplifying operations and improving information flows. The research was developed with two sources of analysis: 1) A significant study, 2) Surveys focused on a competitive diagnosis of warehouse management in Zone 3, through descriptive statistics, making this research an application of the results that generate statistical guidelines and models for the sector.

**Keywords:** Logistics organization; competitive diagnosis; commercial warehouses; commercial logistics; integrated logistics.

## Resumo

A Zona 3 do Equador é uma zona eminentemente produtiva, em constante crescimento, com quatro categorias: a primeira refere-se a bebidas, a segunda a produtos de hardware, a terceira a calçados e a quarta a produtos farmacêuticos; A logística abrangente tornou-se uma vantagem competitiva no ambiente atual em nível global, com o gerenciamento de armazéns comerciais que contribui para reduzir custos, simplificar operações e melhorar o fluxo de informações. A pesquisa foi desenvolvida com duas fontes de análise: 1) Estudo significativo; 2) Pesquisas voltadas para o diagnóstico competitivo da gestão de armazéns na Zona 3, por meio de estatística descritiva, tornando esta pesquisa uma aplicação dos resultados. que geram diretrizes e modelos estatísticos para o setor.

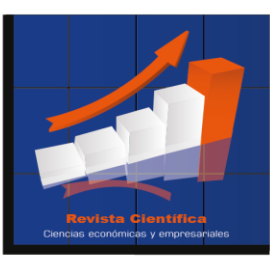
**Palavras-chave:** Organização logística; diagnóstico competitivo; armazéns comerciais; logística comercial; logística abrangente.

## Introducción

La organización logística se ha convertido en una ventaja competitiva en el entorno actual a nivel global, consumado de avances tecnológicos, alta competencia y mayor exigencia de parte del cliente. Esto exige a las empresas a ser más eficientes, productivas en varios ámbitos, referentes a los diferentes procesos de la cadena de abastecimiento y así poder competir a nivel local e internacional.

El término logística proviene del campo militar el cual va relacionado con la adquisición y suministro de equipos, materiales que se requieren para cumplir una misión; en la actualidad, cada vez es más frecuente el uso de la logística en las organizaciones que disponen de un número elevado de puntos de suministro y clientes dispersos en diferentes zonas geográficas. Las empresas multinacionales, llevan a cabo el aprovisionamiento de materiales, la fabricación y la distribución de sus productos en distintos países.

Aparte del origen militar ligado a la naturaleza bélica de la actividad, fue en gran medida, la falta de coordinación entre las ventas y la producción, la que dieron lugar a la aparición de la logística en las empresas, a priori como medio de resolver el conflicto entre dichas actividades, sirviendo



la misma de nexos necesario entre la demanda del mercado y las actividades de producción de la empresa.

Una de las décadas más importantes en la ciencia logística fue la década de los setenta donde la filosofía de gestión, logística y competitividad mundial de las empresas estaba basada en los recursos energéticos, estos eran baratos e ilimitados, las empresas tenían tasas de crecimiento siempre positivas, la demanda siempre sería el factor determinante de ventas y beneficios.

A lo largo de los años, en la década de ochenta y al igual que ha evolucionado la logística, el significado de almacén también ha ido modificándose y aumentando su ámbito de responsabilidad. El almacén es un componente de la empresa que da servicio y soporte a la estructura sistematizada y funcional de una organización. Sus funciones son preservar, proteger, controlar y abastecer de materiales y productos.

Durante la década de 1990 la globalización adquiere una creciente importancia en las operaciones a nivel internacional, las cuales dieron lugar a la exportación, cabe recalcar que las empresas multinacionales se distinguen por su capacidad para integrar y controlar operaciones internacionales, con fabricación especializada y estrategias de mercadeo globales. La globalización exige ser capaz de coordinar actividades complejas, de manera que las compras, la producción y la financiación tengan lugar en los países con costos más bajos, mediante una perspectiva global de este tipo, que ha evidenciado la necesidad de gestionar la logística a nivel mundial.

La logística moderna, aterrizada al término de organización y gestión, es un concepto moderno que agrupa actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demanda para asegurar un nivel determinado de servicio al menor costo posible. La finalidad principal de la logística integral es conseguir la mayor eficacia posible en distribución y esto lo consigue poniendo los productos en el lugar y momento oportuno.

La logística tiene como misión principal entregar bienes o servicios en el lugar y momento correcto, haciendo referencia a uno de los aportes de la filosofía japonesa kaisen y especificada por la técnica administrativa JIT o Just in Time, el término de manera científica también se puede definir como la gerencia de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta el punto

donde el producto o servicio es consumido o utilizado; la función principal involucra la distribución física (almacenamiento y transporte).

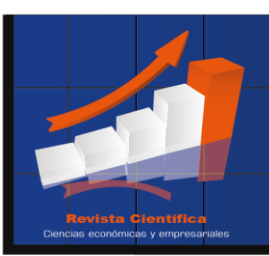
En la logística se debe planificar todas las acciones y operaciones que afecten a las áreas de producción y distribución. Además, de establecer indicadores KPI, la empresa deberá monitorizar todas las operaciones logísticas que tengan relación directa o indirecta con la cadena de suministros, para así poder evaluar de forma objetiva los resultados obtenidos. Un KPI (key performance indicator), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y normalmente se expresa en valores porcentuales

La logística integral abarca y coordina todos los procesos necesarios para el flujo de materiales de una compañía, lo hace desde una visión global, es decir, sabe cómo las diferentes partes (departamentos, personas, procesos) que la componen han de estar dirigidas armónicamente hacia un fin común y entienden la importancia que todo esto tiene para la marcha de la organización.

La organización logística está enmarcada dentro de un término denominado Logística Integral, este a su vez es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades en bienes y servicios de un cliente y direccionados al mercado, en calidad, cantidad, lugar y momento; maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta, enfocados a la minimización de tiempos de respuesta y costos.

La logística comercial referencia y trata los procesos relacionados a las operaciones más trascendentales, la relación con la cadena de logística integral, se refiere al análisis interno de la gestión sincronizada de cada uno de los elementos de la cadena de valor: Planeación, abastecimiento, producción, entrega y gestión de recursos.

La gestión de almacenes, uno de los términos más aterrizables a nivel micro considerando la secuencia de términos logísticos, se define como el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material – materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados.



La gestión de almacenes tiene como objetivo optimizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de una organización. El objetivo general de una gestión de almacenes consiste en garantizar el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida y rítmica.

El objetivo principal de la gestión de almacenes reside en asegurar el abastecimiento continuo y adecuado de las materias primas y los medios de producción necesarios para garantizar los servicios de manera constante y equilibrada. La gestión de almacenes se encuentra entre la gestión de existencias y el proceso de gestión de pedidos y distribución, direccionados a evitar errores humanos y maximizar el aprovechamiento de los recursos.

En la Zona 3 eminentemente comercial, del país la logística se ha enmarcado en reducir costos y contribuir sustancialmente a las utilidades de almacenes y empresas, mediante la racionalización y optimización de los recursos utilizados, intentando conseguir el menor costo operativo y a su vez una competitividad marcada que sea un factor clave de éxito, la diferenciación en la zona es baja, tanto para líneas de comercialización como para factores implícitos de competitividad por lo que una ventaja competitiva no solo representa un incremento en las utilidades, sino más bien un factor determinante en la permanencia de largo plazo de la empresa.

En la zona 3, un mercado que hace referencia a varias industrias que se han desarrollado desde finales del siglo 20, se caracteriza por definirse a través de factores, gustos y preferencias culturales, que han hecho que la conducta del consumidor sea hibrida, teniendo una mezcla entre modernismo, digitalización, y por otra parte cultura, origen y percepción cultural de los productos, mercados. La distribución expresada a través del transporte y enmarcada en la P de plaza que hace referencia a una distribución específica como un factor esencial para cualquier empresa, ya que ninguna podría operar sin prever el desplazamiento de sus materias primas o sus productos finales. El otro tema crucial está dado por el control de inventarios, puesto que generalmente no es factible o práctico vender de forma inmediata.

La última actividad clave es el procesamiento de pedidos. En comparación con los costes de transporte y almacenamiento, el procesamiento de pedidos constituye una parte importante del tiempo total de recepción por parte del cliente de los productos o servicios solicitados.

La gestión de almacenes en la zona 3, se puede definir como un procedimiento que forma parte de la logística global de la empresa, es decir con la teoría que existe a nivel global pero enmarcada y aterrizada a nivel local, este proceso se dedica a la recepción, almacenamiento y movimiento dentro del mismo almacén de todos los materiales necesarios para la producción y del producto terminado hasta que llega al consumidor final.

Actualmente, la gestión no se hace de forma manual, sino parcialmente automatizada y, para ello, las compañías recurren al sistema de gestión de almacenes, que generalmente está enmarcado a manera de plataforma con un software que integra todos los datos relacionados con esta función optimizando los resultados, aumentando la agilidad de los procesos y mejorando especialmente el control sobre el inventario. Sin embargo, en la zona este software muchas veces está representado como una hoja en Microsoft Excel, la gestión es simple operatividad y a través de esto aparece una diferenciación en la gestión comercial.

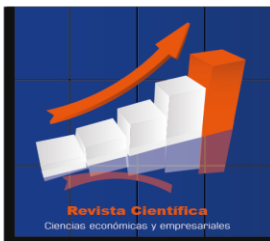
Esta gestión de almacenes tiene como meta optimizar todo el campo de la logística funcional que trabaja en dos fases de tráfico como lo son el aprovisionamiento y el reparto de producto, siendo así una de las actividades primordiales para la actividad empresarial.

Todas las empresas que en su proceso tengan integrado un proceso logístico integral serán capaces de conseguir una mayor flexibilidad, reducir costes, como también minimizar el tiempo de respuesta, ofrecer un mejor servicio al conjunto de sus clientes e incrementar la rentabilidad de todo el proceso productivo de esta.

Este tipo de logística debe cumplir algunas funciones, como, por ejemplo: la preparación y ejecución de pedidos por la cantidad oportuna, la organización de los almacenes, así como también su estructuración, el empaquetado y también la recepción del envío. Todas estas funciones, con la finalidad de conseguir una mejora y una solución logística de la empresa.

En la zona de estudio la logística es vital para casi todas las áreas que cubren aquella, ya sea el control de costes, el nivel de empleo, o el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Sólo en los últimos años las actividades de logística han pasado a convertirse en áreas funcionales de importancia. El incremento de la competencia zonal, regional y hasta nacional, ha pedido a la mencionada zona que modifique su actuar en organización logística para seguir representando lo que ha representado en los últimos 60 años en el país.





El Ecuador se divide en 9 zonas con el propósito de fortalecer y mejorar la articulación entre niveles de gobierno, en el 2008, el Ejecutivo inició los procesos de desconcentración que exigió la implementación de niveles de planificación que permitan una mejor identificación de necesidades y soluciones efectivas en el accionar público. Para el efecto, se conformaron nueve zonas equipolentes, siete de ellas compuestas por provincias, de acuerdo con una proximidad geográfica, cultural y económica, garantizando así la equidad territorial y dos zonas integradas por cantones. La construcción de un nuevo modelo de Estado, con énfasis en estas estructuras zonales desconcentradas, comprende cinco grandes desafíos: la territorialización de la política pública para atender necesidades específicas de los distintos territorios; planificar y ordenar el uso y ocupación del territorio; reconocer y actuar para fomentar dinámicas territoriales que aporten a la concreción del Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV); fomentar el desarrollo endógeno; y propiciar una nueva estructura administrativa que articule la gestión de las intervenciones públicas zonales (Senplades, 2010). En ese marco, el Ecuador se ha dividido en nueve zonas de planificación.

Es dentro de este marco donde las presiones competitivas de una economía cada vez más globalizada, se mueven en el sentido de incorporar la logística como un componente estratégico dentro de la organización; y la mejor forma de lograr la excelencia en la logística al servicio de la empresa es implantando los diseños de cadena de suministro internacional.

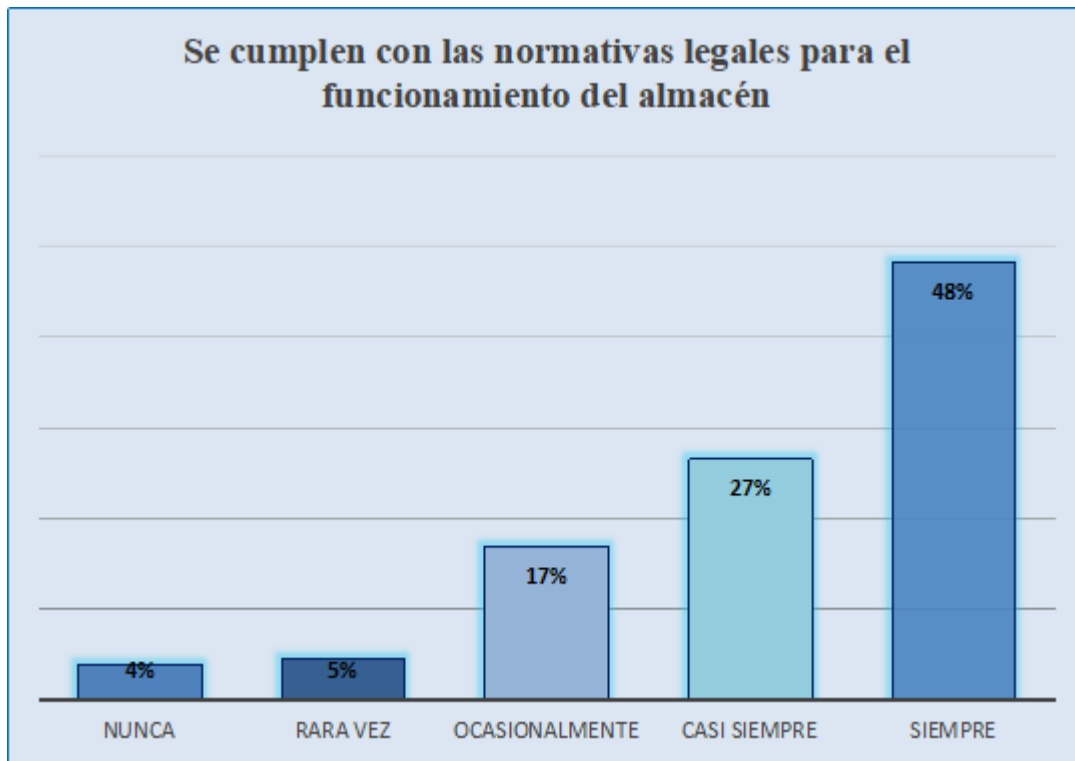
La Zona 3 se caracteriza por el sector agrícola, avícola, pecuario, y turismo, lo fundamental de cada provincia que lo compone, cabe recalcar que son la potencial fuente económica y de crecimiento de cada sector.

## Metodología

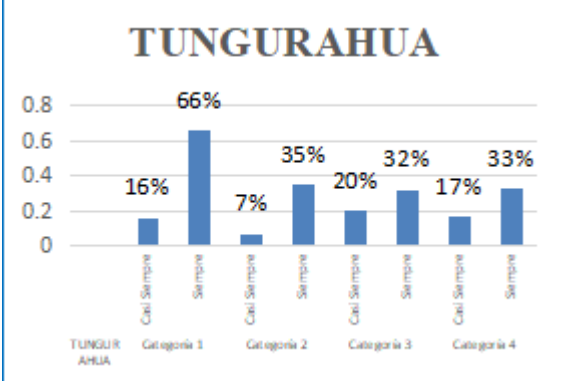
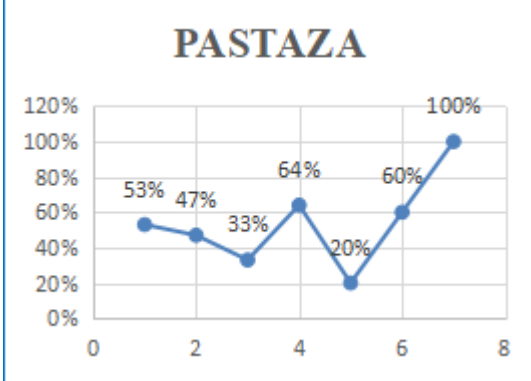
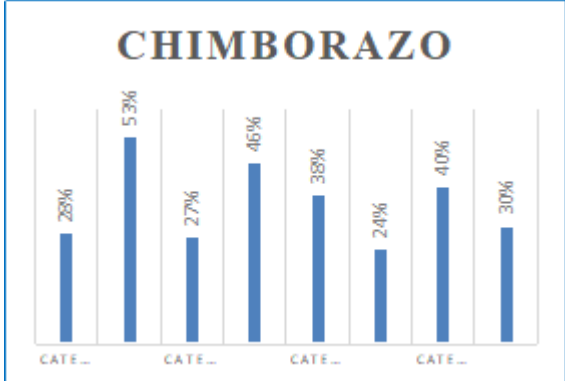
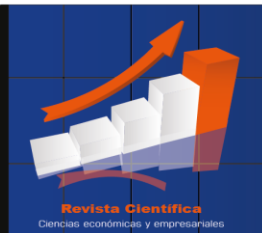
La investigación es enmarcada con una naturaleza descriptiva y explicativa realizada, los resultados se presentaron a través de elementos y subelementos en base a una determinación de un segundo nivel en el cual estudia las características únicas y las funciones de cada elemento. El muestreo de la investigación fue determinado mediante un diseño longitudinal, al medir una muestra repetida diversas veces a través del tiempo, demostrando la eficacia de la investigación mediante tres pruebas piloto, dos aprobaciones de peritos y la ejecución de Alfa de Cronbach,

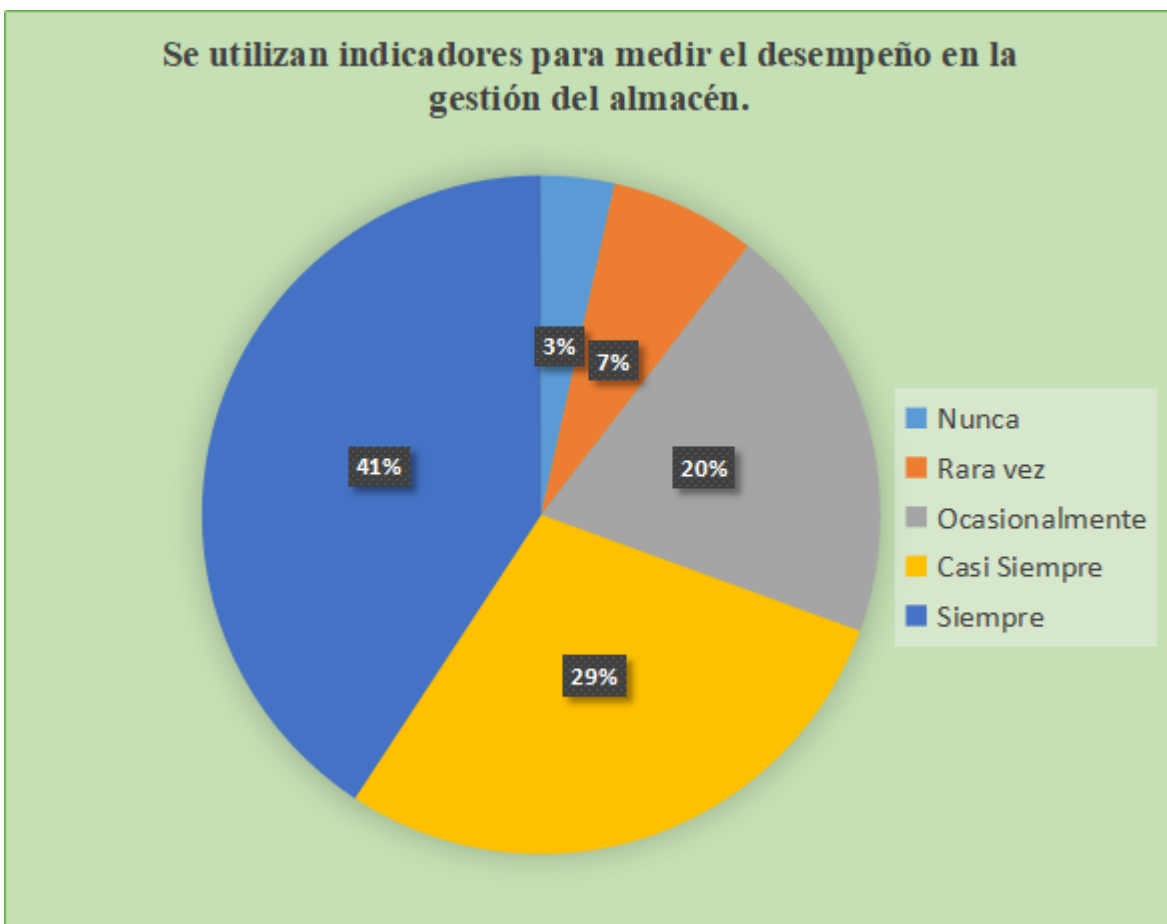
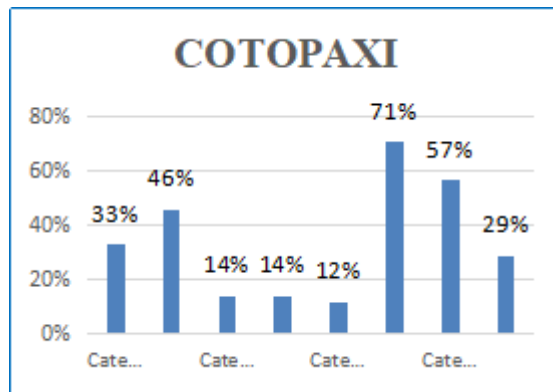


que representa un 0,87 o una en los literales mencionados dentro del 87%, lo cual se da un muestreo selectivo en las áreas de estudio de las cuatros provincias comerciales en representación de la zona 3 del Ecuador.



Las encuestas realizadas se observan que el 4% se cumplen con las normativas legales para el funcionamiento de un almacén, 5% rara vez, 17% ocasionalmente, 27% casi siempre y el 48% respondió siempre. Dándome una perspectiva que casi el 50% cumple con las normativas legales para un buen funcionamiento de un almacén.

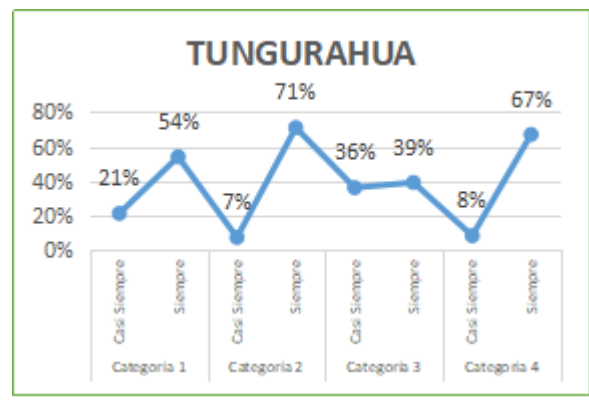
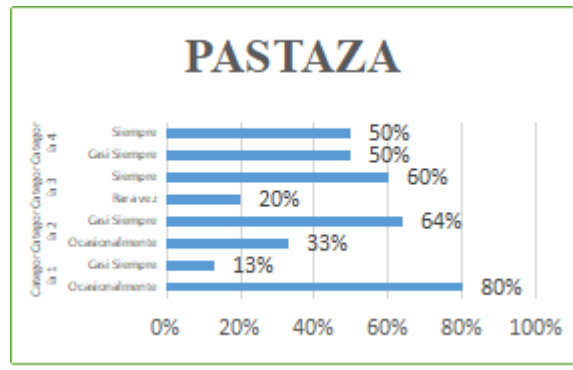
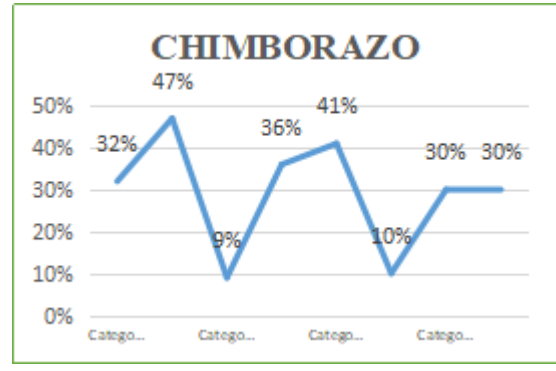


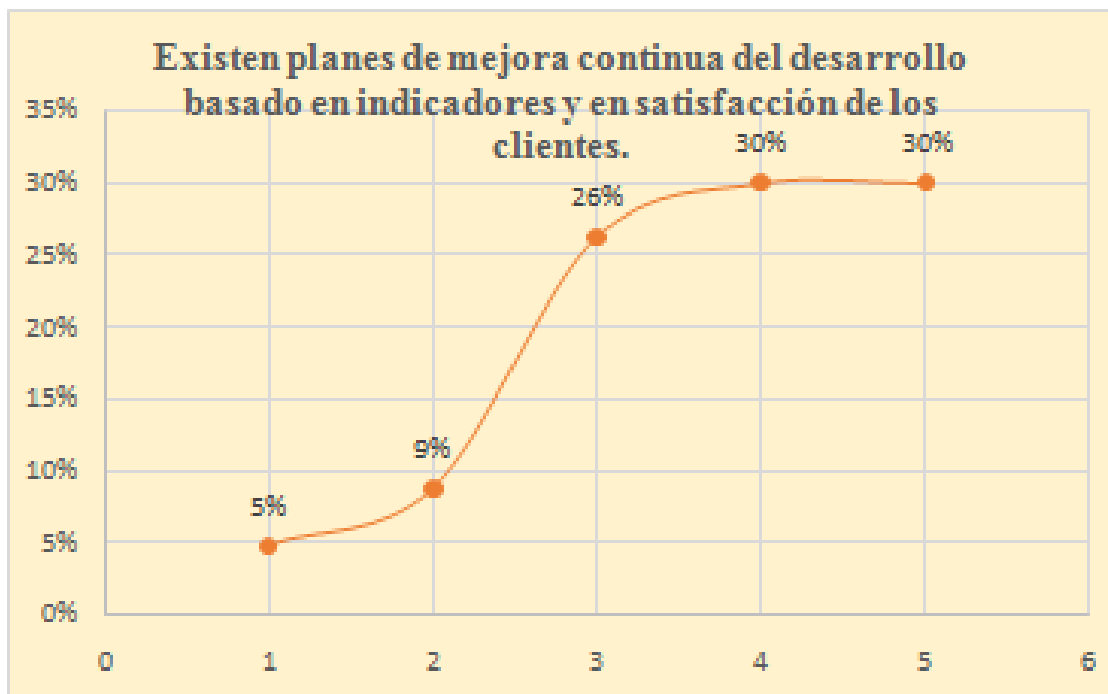
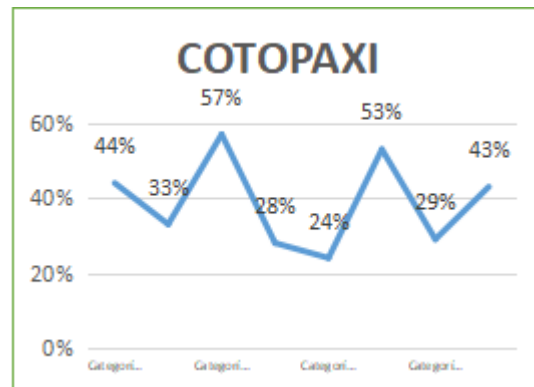


**Análisis e interpretación:**

En la presente gráfica se muestran los siguientes porcentajes 3% nunca, 7% rara vez, 20% ocasionalmente, 29% casi siempre y 41% siempre, porcentajes que indican la utilización de

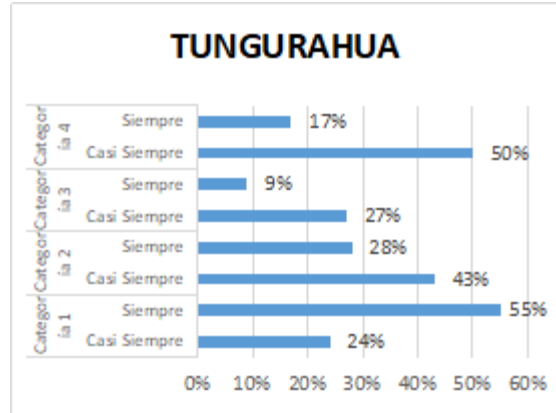
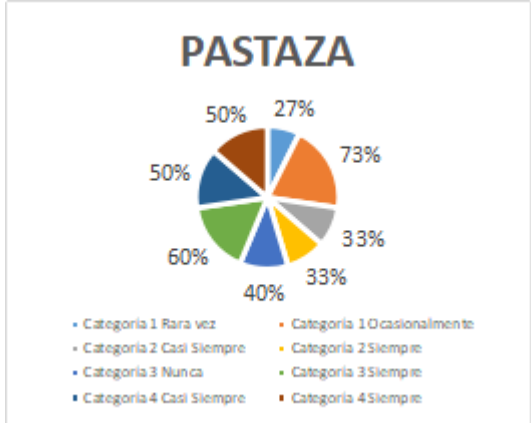
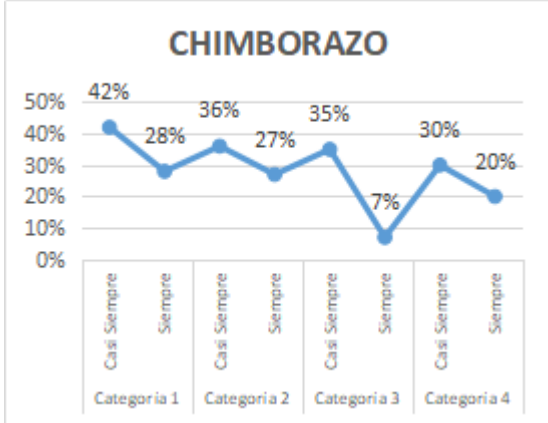
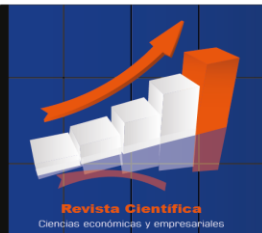
indicadores para medir el desempeño en la gestión de almacenes de la zona 3 de las 4 provincias del Ecuador.

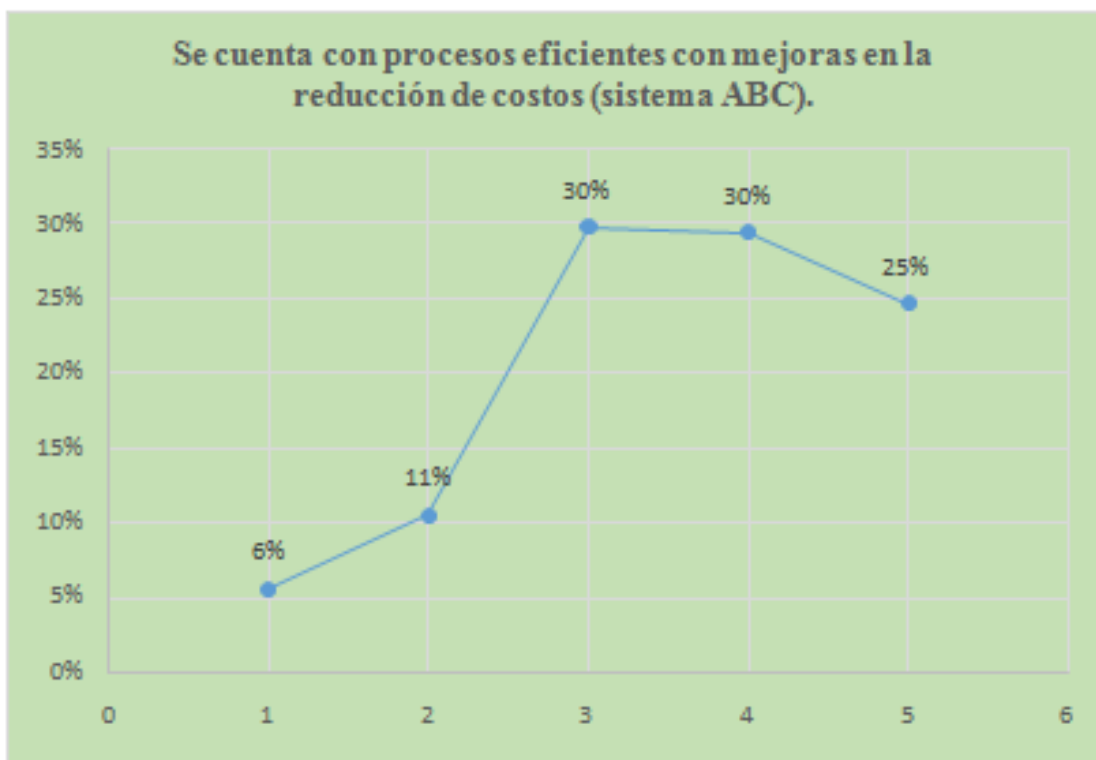
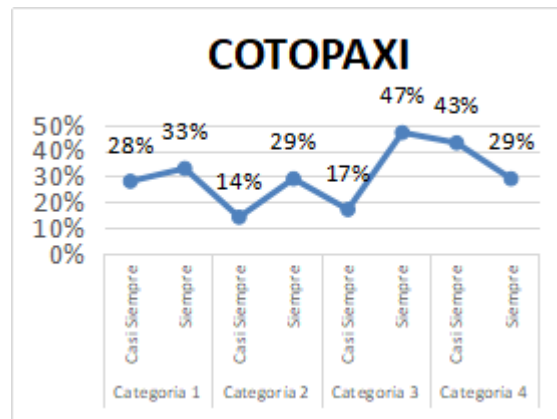




**Análisis e interpretación:**

Las encuestas realizadas se observa una consecuencia de respuestas en las cuales se muestran de la siguiente manera un 5% nunca, 9% rara vez, 26% ocasionalmente, con una igualdad del 30% entre casi siempre y siempre lo cual indica la existencia de planes de mejora continua del desarrollo basado en indicadores y en la satisfacción de los clientes de las empresas tomadas como referencia para el estudio.

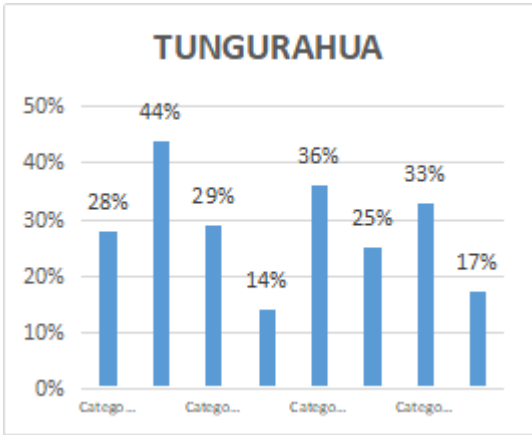
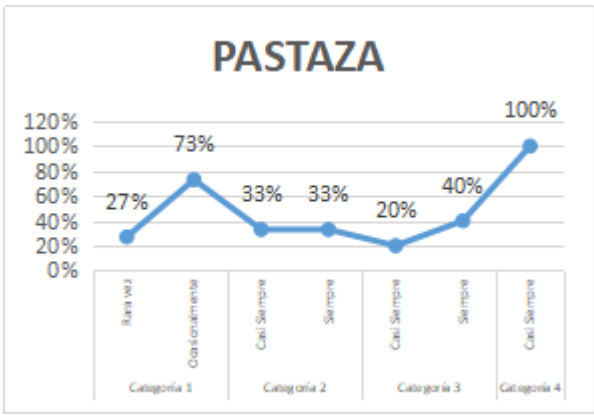
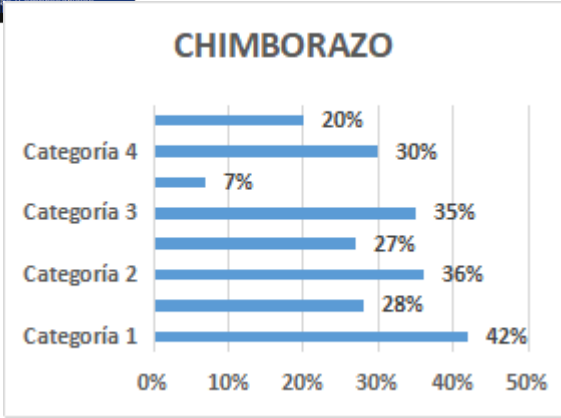


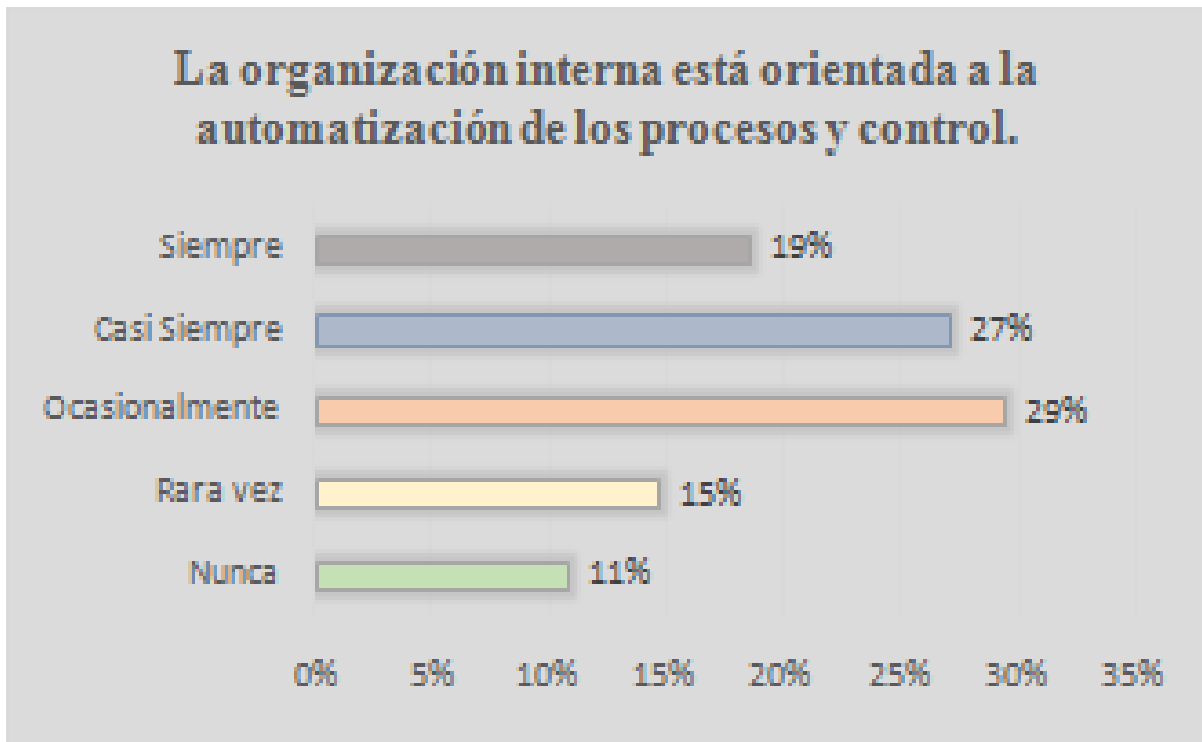
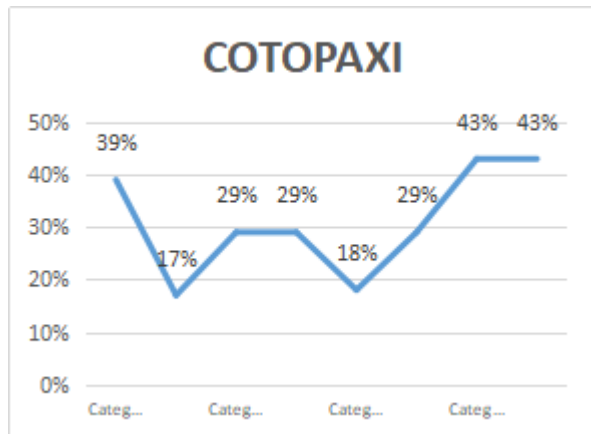


**Análisis e interpretación:**

A partir del gráfico presentado se muestra la siguiente secuencia de respuestas con los siguientes porcentajes 6% nunca, 11% rara vez, una igualdad de 30% en la respuesta de ocasionalmente y casi siempre, seguidamente del 25% quienes responden siempre, lo cual se analiza que no cuentan con procesos eficientes con mejoras en la reducción de costos que es dentro de un sistema ABC para mejorar las empresas de la Zona 3 del Ecuador.

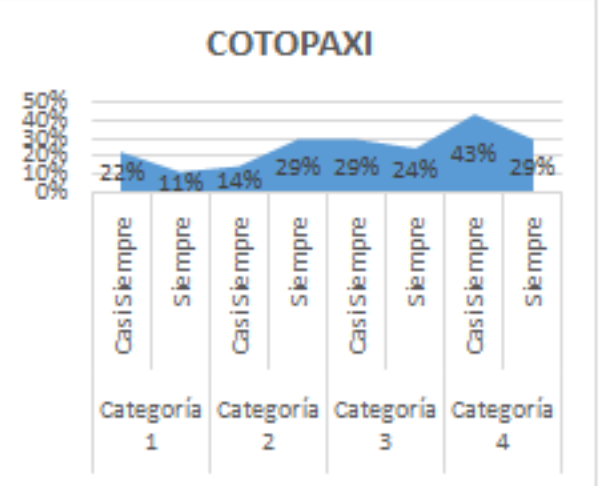
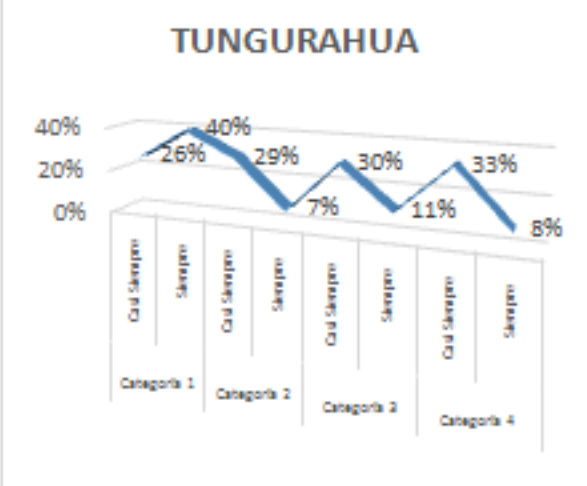
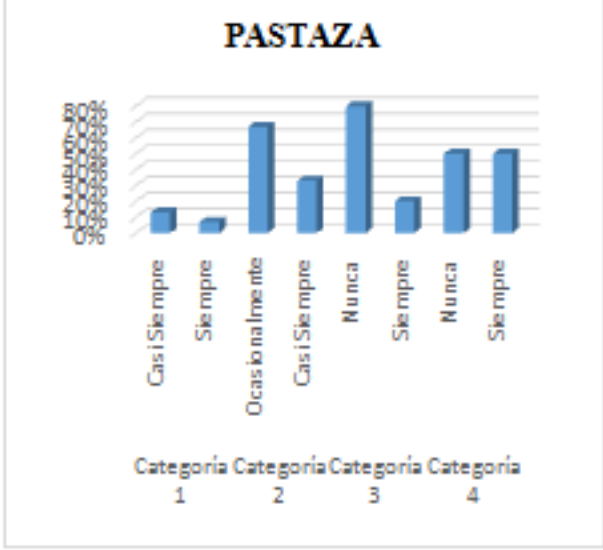
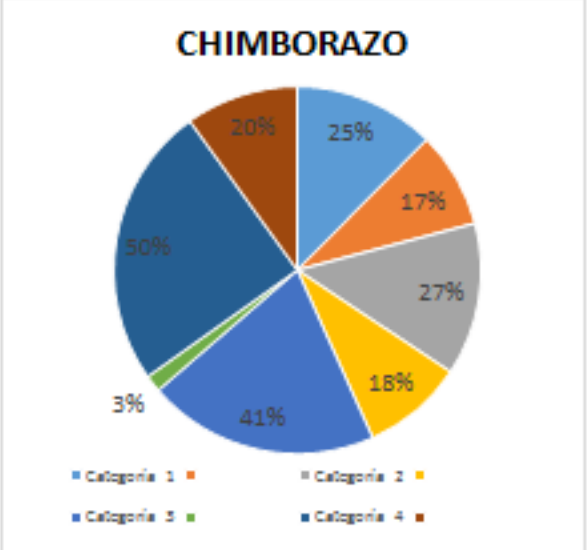






**Análisis e interpretación:**

La gráfica presentada muestra la organización interna que está orientada a la automatización de los procesos y control lo cual muestra una respuesta de ocasionalmente con un mayor porcentaje de 29%, seguida de casi siempre con un 27%, a continuación, un 19%, luego un 15% y finalmente un 11%, mostrando una organización media en cuanto a la parte interna de las empresas de la zona 3 del Ecuador.



**Conclusión**

Es fundamental un diagnóstico del desarrollo competitivo de los almacenes comerciales de la Zona 3 del Ecuador, mediante una evaluación con una muestra significativa de cada provincia en cuanto a las normativas legales para el funcionamiento de los almacenes, indicadores de desempeño en cada almacén, planes de mejora continua basado en indicadores que ayuden a la satisfacción de los clientes, mediante procesos eficientes como es el sistema ABC que favorezca

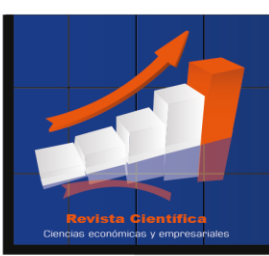
la reducción de costos y maximización de los recursos obteniendo como resultado la entrega a tiempo como Just in Time.

En cuanto a la organización interna de los almacenes debe ir orientada a la automatización de los procesos y el control de cada una de las funciones que engloba la utilización de modelos de gestión logística integral y comercial con eficiencia, eficacia, productividad y competitividad en cada proceso para el correcto desarrollo de los modelos de gestión y organización en las empresas.

Se considera que se brinde información en cada provincia para el cumplimiento de las normativas legales para el funcionamiento de los almacenes ya que se encuentra que hay cierto desconocimiento para la apertura de un nuevo almacén o negocio.

## Referencias

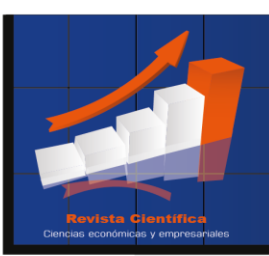
1. Cano, J. C. (2019). Importancia de la gestión de almacenes en las empresas: revisión literatura. Madrid : Redalyc.
2. Correa Espinas , A. A., Gómez Montoya , R. A., & Cano Arena , J. A. (2010). Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación. Redalyc.
3. Costa, J. (2018). Gestión de almacenes. EAE Business School.
4. Durán, C. R. (1992). Las empresas micro, pequeñas y medianas: crecimiento con innovación tecnológica. Scielo.
5. Freire, F. C. (2015). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. Scielo.
6. Garcia, L. A. (2016). Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Colombia: ECOE Ediciones. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jXs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=log%20C3%ADstica+integral&ots=lxnZdDwOVh&sig=vjx-QVYLFm1-KsJB98Wx2yLoh1A#v=onepage&q=log%20C3%ADstica%20integral&f=true>
7. Garcia, P. (2009). Logística integral para el óptimo rendimiento. Redalyc.
8. Gutierrez, A. F. (2007). Gestión de stocks en la logística de almacenes. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=4oKwdf77cncC&oi=fnd&pg=PA5&dq=>



[almacenes+comerciales&ots=weQwN2CSA6&sig=wByU2G1wPlchFTgtZD9sO0mDzqw#v=onepage&q=almacenes%20comerciales&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=M0LJ6yO9kisC&oi=fnd&pg=PR13&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=9ciX16x4cc&sig=qEEmeuwXPPMvi62UiQqXEYaad4c#v=onepage&q=almacenes%20comerciales&f=false)

9. Inza, A. U. (2017). Manual básico de logística integral. Madrid: Prentice in Education. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=M0LJ6yO9kisC&oi=fnd&pg=PR13&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=9ciX16x4cc&sig=qEEmeuwXPPMvi62UiQqXEYaad4c#v=onepage&q=log%C3%ADstica%20integral&f=false>
10. Morales, C. A. (2019). Logística comercial con un enfoque empresarial e internacional. Redalyc.
11. Muñoz, P. B. (2015). Técnicas de Almacén. Madrid: EDITEX. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=IO7JCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=almacenes+comerciales&ots=6\\_tWRICttQ&sig=3rEfYSJx2cZptqKAfCkAdJde2UM#v=onepage&q=almacenes%20comerciales&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=IO7JCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=almacenes+comerciales&ots=6_tWRICttQ&sig=3rEfYSJx2cZptqKAfCkAdJde2UM#v=onepage&q=almacenes%20comerciales&f=false)
12. Quiñonez Cabeza, M., Ruíz Quezada, S., & Parada Gutiérrez, O. (2017). Procedimiento para incrementar la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales ecuatorianas. Revista Científica Desarrollo de las Ciencias.
13. Ramírez, A. C. (2015). Logística Comercial Internacional. Bogotá Colombia: ECOE Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-7-QCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=almacenes+comerciales&ots=K4gzZPuEzW&sig=xo0h7Fy9dmOlesV653R4Bg3r5c8#v=onepage&q=almacenes%20comerciales&f=false>
14. Santos, I. S. (2004). Logística comercial y empresarial. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=QIxdzTYzAFsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=almacenes+comerciales&ots=J8IT42ZCs9&sig=Hl5WLVaCcohLa2HdoTTsFIXCpiM#v=onepage&q=almacenes%20comerciales&f=false>
15. Segovia, R. (2017). Organización Logística en las Industrias Textiles. México: Mc Graw Hill.
16. Semplades. (2013-2017). Agenda Zonal. Zona 3-Centro Provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Zona 3-Centro.

17. Tejero, J. J. (2008). Almacenes: Análisis, diseño y organización. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ND-L5bo-5aYC&oi=fnd&pg=PA15&dq=almacenes+comerciales&ots=v9mEZaOcKm&sig=K7WW7HsdjxcrRwgNMIIN5aHYOug#v=onepage&q&f=false>
18. Tejero, J. J., & Polanco, M. (2007). Innovación y mejora de procesos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos (Vol. 2). (Segunda, Ed.) Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=rf-OkQFjcoQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=organizaci%C3%B3n+log%C3%ADstica&ots=OW8Zu1oWqG&sig=-c4FUSxljiMdVDoJW1hMU1xJ7M#v=onepage&q=organizaci%C3%B3n%20log%C3%ADstica&f=false>
19. Tenejero, J. J. (2015). Logística integral: la gestión operativa en la empresa. Madrid: ESIC. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=a4Tq\\_7Pmc04C&oi=fnd&pg=PA11&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=ViSBsTTMGh&sig=C69Z90u1mrHLeLVz0dnL4eyP42M#v=onepage&q=log%C3%ADstica%20integral&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=a4Tq_7Pmc04C&oi=fnd&pg=PA11&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=ViSBsTTMGh&sig=C69Z90u1mrHLeLVz0dnL4eyP42M#v=onepage&q=log%C3%ADstica%20integral&f=false)
20. Tovar, L. A. (2016). Nuevas formas de organización. ICESI Estudios Gerenciales.
21. Vásquez, J. (2018). Propuesta de un sistema de gestión logística para reducir costos. Madrid: Redalyc.
22. Villacreses, J. P. (2017). Gestión logística en mypimes. Dominio de las Ciencias.
23. Zapata Rotundo, G., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: Revisión de la literatura y un modelo propuesto. Investigación Administrativa.
24. Garcia, L. A. (2011). Gestión Logística Integral Las mejores practicas en la cadena de abastecimiento. Bogota: ECOE Ediciones. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jXs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=lxnZdDwOVh&sig=vjx-QVYLFm1-KsJB98Wx2yLoh1A#v=onepage&q=log%C3%ADstica%20integral&f=false>
25. Lopez, B. S. (2019). Gestion de Almacenes. México: ECOE Ediciones. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-de-almacenes/>



26. Roux, M. (2015). Logística Integral para el Óptimo rendimiento. Obtenido de <https://www.quiminet.com/articulos/logistica-integral-para-el-optimo-rendimiento-41339.htm>

## References

1. Cano, J. C. (2019). Importance of warehouse management in companies: literature review. Madrid: Redalyc.
2. Correa Espinas, A. A., Gómez Montoya, R. A., & Cano Arena, J. A. (2010). Warehouse management and information and communication technologies. Redalyc.
3. Costa, J. (2018). Warehouse management. EAE Business School.
4. Durán, C. R. (1992). Micro, small and medium-sized companies: growth with technological innovation. Scielo.
5. Freire, F. C. (2015). The new management models of media companies. Scielo.
6. Garcia, L. A. (2016). Comprehensive logistics management: best practices in the supply chain. Colombia: ECOE Editions. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jXs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=lxnZdDwOVh&sig=vjx-QVYLFm1-KsJoh03qL==ADstica%20integral&f=true>
7. Garcia, P. (2009). Comprehensive logistics for optimal performance. Redalyc.
8. Gutierrez, A. F. (2007). Inventory management in warehouse logistics. Madrid: ESIC. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=4oKwdf77cncC&oi=fnd&pg=PA5&dq=almacenes+ots=weQwN2CSA6&sig=wByU2G1wlfqwqqwqqwwqqwwqqwwq>
9. Inza, A. U. (2017). Basic comprehensive logistics manual. Madrid: Prentice in Education. Obtained from <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=M0LJ6yO9kisC&oi=fnd&pg=PR13&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=9ciX16x4cc&sig=qEEmeuwXPPMvi62UiQqXEYaad4c#=#=20integral&f=false>



10. Morales, C. A. (2019). Commercial logistics with a business and international focus. Redalyc.
11. Muñoz, P. B. (2015). Warehouse Techniques. Madrid: EDITEX. Obtained from [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=IO7JCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=almacenes+comerciales&ots=6\\_tWRICttQ&sig=3rEfYSJx2cZptqKAfCkAdJde2](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=IO7JCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=almacenes+comerciales&ots=6_tWRICttQ&sig=3rEfYSJx2cZptqKAfCkAdJde2)
12. Quiñonez Cabeza, M., Ruíz Quezada, S., & Parada Gutiérrez, O. (2017). Procedure to increase the competitive management of Ecuadorian small and medium-sized commercial companies (SMEs). Scientific Magazine Development of Sciences.
13. Ramírez, A. C. (2015). International Commercial Logistics. Bogotá Colombia: ECOE Ediciones. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-7-QCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=almacenes+comerciales&ots=K4gzZPuEzW&sig=xo0h7Fy9dmOiesV653R4Bg3r==>
14. Santos, I. S. (2004). Commercial and business logistics. Madrid: ESIC. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=QIxdzTYzAFsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=almacenes+comerciales&ots=J8IT42ZCs9&sig=Hl5WLVaCcohLa2HdoTTsFlXCpiM#v==>
15. Segovia, R. (2017). Logistics Organization in the Textile Industries. Mexico: Mc Graw Hill.
16. Semplades. (2013-2017). Zonal Agenda. Zone 3-Center Provinces of Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo and Pastaza. National Secretariat for Planning and Development. Zone 3-Center.
17. Tejero, J. J. (2008). Warehouses: Analysis, design and organization. Madrid: ESIC. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ND-L5bo-5aYC&oi=fnd&pg=PA15&dq=almacenes+ots=v9mEzAocKm&sig=K7WW7HsdjxcrRwgNMqN5aHYOq>
18. Tejero, J. J., & Polanco, M. (2007). Innovation and process improvement: Analysis, diagnosis and implementation of logistics systems (Vol. 2). (Second, Ed.) Madrid: ESIC. Obtained from [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=rf-OkQFjcoQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=organizaci%C3%B3n+log%C3%ADstica&ots=OW8Zu1oWqG&sig=-\\_c4FUSxljiMdVJ1onepage&q=organization%C3%B3n%20log%C3%ADstica&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=rf-OkQFjcoQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=organizaci%C3%B3n+log%C3%ADstica&ots=OW8Zu1oWqG&sig=-_c4FUSxljiMdVJ1onepage&q=organization%C3%B3n%20log%C3%ADstica&f=false)

19. Tenejero, J. J. (2015). *Comprehensive logistics: operational management in the company*. Madrid: ESIC. Retrieved from [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=a4Tq\\_7Pmc04C&oi=fnd&pg=PA11&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=ViSBsTTMGh&sig=C69Z90u1mrHLeLVz0dnL420integral&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=a4Tq_7Pmc04C&oi=fnd&pg=PA11&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=ViSBsTTMGh&sig=C69Z90u1mrHLeLVz0dnL420integral&f=false)
20. Tovar, L. A. (2016). *New forms of organization*. ICESI Management Studies.
21. Vásquez, J. (2018). *Proposal for a logistics management system to reduce costs*. Madrid: Redalyc.
22. Villacreses, J. P. (2017). *Logistics management in mypimes*. Science domain.
23. Zapata Rotundo, G., & Mirabal Martínez, A. (2018). *Dynamic organizational capabilities: Literature review and a proposed model*. Administrative Research.
24. Garcia, L. A. (2011). *Comprehensive Logistics Management Best practices in the supply chain*. Bogota: ECOE Ediciones. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jXs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=log%C3%ADstica+integral&ots=lxnZdDwOVh&sig=vjx-QVYLFm1-KsJoh03qL==ADstica%20integral&f=false>
25. Lopez, B. S. (2019). *Warehouse management*. Mexico: ECOE Ediciones. Obtained from <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herHerramientas-para-el-ingenieroindustrial/gesti%C3%B3n-de-almacenes/>
26. Roux, M. (2015). *Comprehensive logistics for optimal performance*. Obtained from <https://www.quiminet.com/articulos/logistica-integral-para-el-optimo-rendimiento-41339.htm>