

Empresas productoras de café y como mejorar su competitividad con el uso de la logística

Colección Unión Global



Autores:

Yimy Gordon Hernández

Carlos Ramón Vidal Tovar

Martha Rosario Arguello Caballero



Universidad Nacional Experimental Sur del Lago
"Jesús María Semprum"
La Universidad que Forma y Produce



RED DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS (RedAyN)



CUADAP
Cuerpo Académico de Administración Aplicada



LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIONES

Empresas productoras de café y como mejorar su competitividad con el uso de la logística



Yimy Gordon Hernández

Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Empresas. Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales. Ingeniero Mecánico de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Docente de Carrera de la Universidad Popular del Cesar – Investigador del Grupo: FACEUPC. Investigador Asociado por Minciencias – Valledupar – Cesar. Orcid Id 0000-0002-6156-0971. Correo: yimygordon@unicesar.edu.co



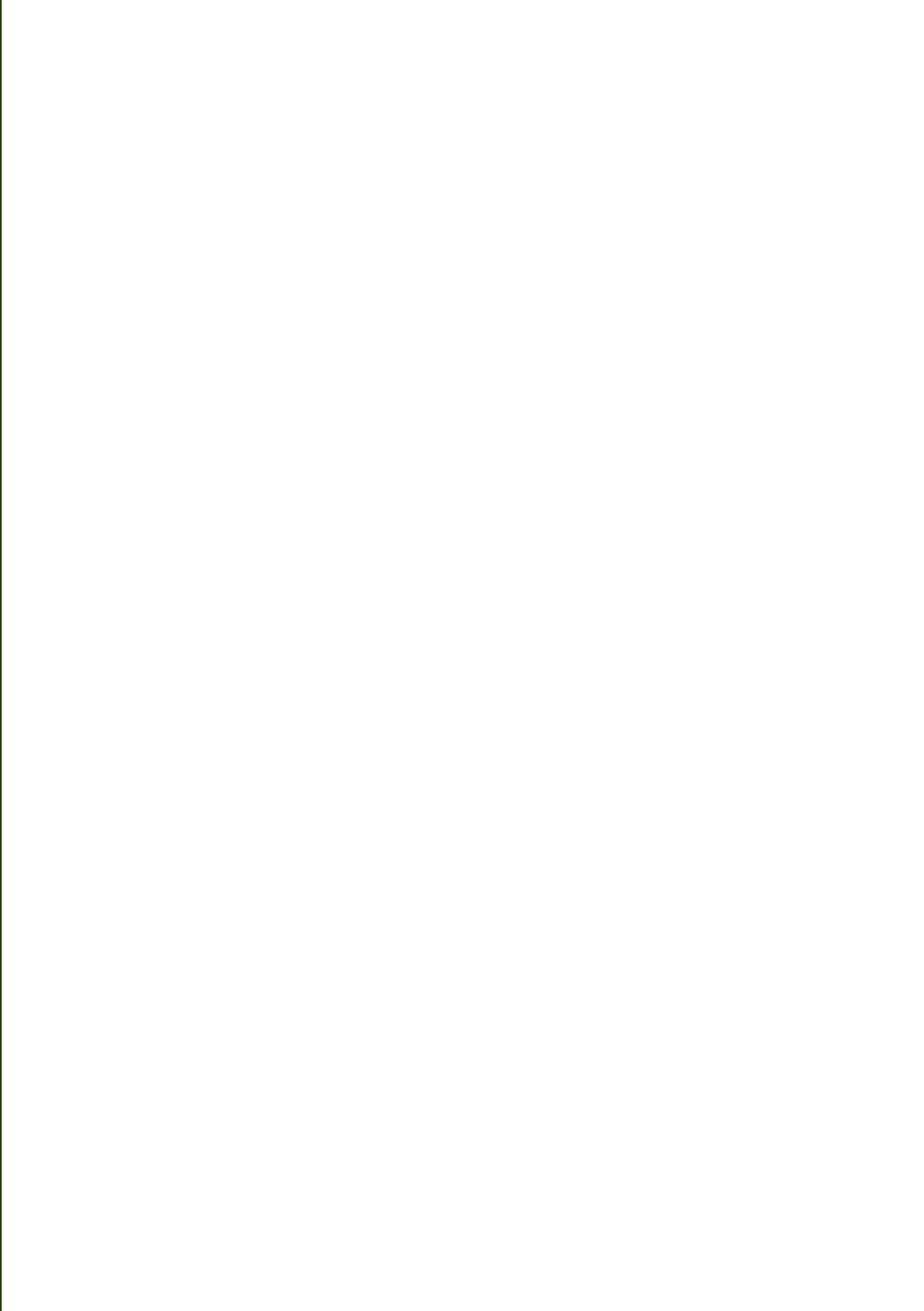
Carlos Ramón Vidal Tovar

Profesional en Ingeniería de Alimentos. Especialista en Ingeniería de Procesos Industriales. Magíster en Ciencia y Tecnología de Alimentos. Doctor en Ciencias, Mención Gerencia. Doctor en Ciencias de la Educación. Postdoctorado en Gestión de la Ciencia y la Tecnología. Docente Investigador en la Universidad Popular del Cesar y en la Universidad de Santander. Investigador Senior Convocatoria 894 de 2021, Minciencias. Experiencia en consultoría y asesoría en la ideación, formulación y ejecución de proyectos de investigación y socio-productivos. Líder de Programas de Desarrollo Rural con Empresas Asociativas Rurales y Entidades Territoriales en el Fortalecimiento y Mejoramiento Productivo. Correo electrónico: carlosvidal@unicesar.edu.co – car.vidal@mail.udes.edu.co – vidal.tovar@gmail.com.



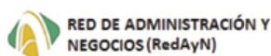
Martha Rosario Arguello Caballero

Economista. Especialista en Administración Universitaria. Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales. Magíster en Ciencias Económicas. Doctorante en Ciencias Políticas. Experiencia laboral en el manejo y dirección del talento humano, conocimiento y desempeño en funciones gerenciales y fácil interpretación de las políticas institucionales. Conferencista, comentarista radial y asesora en temas de economía internacional. Investigadora, docente de pregrado y postgrado, ponente y escritora de temas relacionados con análisis económico, sociales y políticos. Directora del Departamento de Comercio Internacional de la Universidad Popular del Cesar -Valledupar -Colombia. Correo: arguellocmarthar@gmail.com.





Universidad Nacional Experimental Sur del Lago
"Jesús María Sempurno"
La Casa de los Saberes del Pueblo



Empresas productoras de café y como mejorar su competitividad con el uso de la logística

Yimy Gordon Hernández
Carlos Ramón Vidal Tovar
Martha Rosario Arguello Caballero

Colección Unión Gobal

Libro resultado de investigaciones

© Empresas productoras de café y como mejorar su competitividad con el uso de la logística

© *Yimy Gordon Hernández, Carlos Ramón Vidal Tovar, Martha Rosario Arguello Caballero, 2022*
© Colección Unión Goblal



Usted es libre para: compartir - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. El licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia.

Producción editorial:

Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm (UNESUR)

Director: M.SC. Álvaro González.

Santa Bárbara del Zulia - Estado Zulia - Venezuela

Página WEB: <http://www.unesur.edu.ve/libros-1>

Editor: Victor Hugo Meriño Córdoba

Editor técnico: Carlos Alfredo Mora Fernández

Diagramación: Centro de Investigaciones Internaciones (CEDINTER)

Cubierta: Casa Parroquial y Catedral de Nuestra Señora del Carmen - Machiques- Zulia - Venezuela.

HECHO EL DEPÓSITO DE LEY

Depósito legal: ZU2022000351

ISBN: 978-980-6516-65-6

Versión digital, hecha en Santa Bárbara de Zulia, Venezuela

LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIONES

Catalogación de la fuente

Libro: Empresas productoras de café y como mejorar su competitividad con el uso de la logística. Colección Unión Global. / 106 páginas / 22 cm /.

Autores: Yimy Gordon Hernández / Carlos Ramón Vidal Tovar / Martha Rosario Arguello Caballero

Editorial: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprúm" – Santa Bárbara de Zulia - Zulia – Venezuela.

Grupos de investigación que dan aval académico: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia – Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvaterra - Cuerpo Académico de Biondesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato – México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla – México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas – México; Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) - Cuerpo Académico Sociedad, Educación y Desarrollo (CASED) – Tepic – Nayarit – México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia – Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia.

Fecha de publicación: diciembre de 2022.

Versión digital: ISBN: 978-980-6516-64-9 **Depósito legal:** ZU2022000350

Proceso de evaluación de los capítulos de libros

El libro Empresas productoras de café y como mejorar su competitividad con el uso de la logística, de la Colección Unión Global, es **resultado de investigaciones**. Los capítulos del libro son resultados de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro fue arbitrado por doctores de distintas Universidades del mundo bajo el sistema **doble ciego**. El Libro tiene el **Aval Académico de 7 Universidades Públicas Internacionales y de 3 Centros de Investigaciones Internacionales**, mencionados a continuación: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia – Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biondesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato – México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla – México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas – México; Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) - Cuerpo Académico Sociedad, Educación y Desarrollo (CASED) – Tepic – Nayarit – México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia – Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia. Los conceptos o criterios emitidos en el libro son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Proceso de arbitraje: doble ciego

Recepción: agosto de 2022

Evaluación de propuesta: septiembre de 2022

Evaluación de contenidos: octubre de 2022

Correcciones de autor: octubre de 2022

Aprobación: noviembre de 2022

Publicación: diciembre de 2022

Para citar el libro Empresas productoras de café y como mejorar su competitividad con el uso de la logística:

Gordon et al. (Eds.) (2022). Empresas productoras de café y como mejorar su competitividad con el uso de la logística. Santa Bárbara – Zulia – Venezuela. Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago de Maracaibo Jesús María Semprum. Recuperado de: <https://www.unesur.edu.ve/libros-1>

Repositorios de los libros Unión Global

- 1.- Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" – UNESUR - Santa Bárbara – Zulia - Venezuela. Libros. Ver: <https://www.unesur.edu.ve/libros-1?start=0>
- 2.- Universidad de la Costa. Barranquilla – Colombia. Investigación. Ver: <http://repositorio.cuc.edu.co/>
- 3.- Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero – UPTFAG - Santa Ana de Coro – Falcón – Venezuela. Ver: <https://investigacionuptag.wordpress.com/>.
- 4.- Corporación Universitaria Rafael Núñez – Cartagena - CURN – Colombia. Ver: http://uninunz.biblioteca.curnvirtual.edu.co/cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=gesti%c3%93n+del+conocimiento%3a+perspectiva+multidisciplinaria&branch_group_limit=
- 5.- Corporación Universitaria del Caribe – CECAR – Sincelejo – Sucre – Colombia. Libros digitales. Ver: <http://biblioteca.cecar.edu.co/index.php/herramientas-busqueda/recursos-electronicos>
- 6.- Corporación Universitaria Antonio José de Sucre – CORPOSUCRE – Sincelejo – Sucre – Colombia. Ver: <https://www.corposucre.edu.co/investigacion/publicaciones>
- 7.- Centro de Investigaciones Internacionales – CEDINTER – Medellín – Antioquia – Colombia. Ver: <https://www.cedinter.com/books/>
- 8.- Universidade Anhanguera – Sao Paulo – Brasil. Ver: <https://biblioteca-virtual.com/detalhes/livro/1735>
- 9.- Comisión de Investigaciones Científicas. Buenos Aires Argentina. Ver: <https://digital.cic-rgba.gob.ar/handle/11746/6748/>
- 10.- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile. Ver: <http://opac.pucv.cl/cgi-bin/wxis.exe/iah/scripts/?IsisScript=iah.xis&lang=es&base=bdpucv&nextaction=lnk&exprsearch-gestion%20del%20conocimiento&indexsearch=ds#19>

Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm – Santa Bárbara del Zulia – Estado Zulia – Venezuela

Consejo director

Director: Dr. Edgar A. Martínez M. **Editor:** Dr. Jesús Ángel Timaure Eburliola

Comité editorial

Director: M. Sc. Álvaro González

Pares evaluadores

Dr. Alfredo Pérez Paredes / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México
Dr. José Aurelio Cruz De Los Á. / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México
Dra. Alba María del Carmen González Vega / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Alonso Pírela Añez / Universidad Metropolitana / Ecuador
Dr. Alexey Carvalho / Universidade Anhanguera de São Paulo / Brasil
Dr. Manuel Antonio Pérez Vásquez / Universidad del Sinú / Colombia
Dra. Mabel Escorcía Muñoz / Universidad del Sinú / Colombia
Dra. Alicia del S. de la Peña De León / Universidad Autónoma de Coahuila / México.
Dra. Amira C. Padilla-Jiménez / Universidad de Córdoba / Colombia
Dr. Aufolgabi Meza Molina / UNERMB / Venezuela
Dra. Branda Vanessa Molina Medina / Universidad del Atlántico / Colombia
Dr. Carlos Alberto Severiche S. / Corporación Universitaria Minuto de Dios / Colombia
Dr. Carlos Ríos-Velásquez / Universidad de Puerto Rico / Puerto Rico
Dra. Carmen Cecilia Galvis Núñez / Universidad Popular del Cesar / Colombia
Dra. Cecilia Socorro / Universidad del Zulia / Venezuela
Dr. Dánae Duana Ávila / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México.
Dr. Albeiro Andrade Yejas / Universidad Autónoma de Bucaramanga / Colombia
Dr. Doile Enrique Ríos Parra / Universidad Popular del Cesar / Colombia
Dr. Edilgardo Loaiza B. / Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid / Colombia
Dra. Edna Elizabeth Aldana Rivera / Universidad Simón Bolívar / Colombia
Dr. Elías Alberto Bedoya M. / Centro Agro - empresarial y Minero Sena/ Colombia
Dr. Elías Gaona Rivera / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México
Dr. Elías Ramírez Plazas/ Universidad Surcolombiana / Colombia
Dra. Elizabeth Gálvez Santillán / Universidad Autónoma de Nuevo León / México
Dra. Eva Lozano Montero / Universidad de Guanajuato / México
Dra. Gabriela Monforte García / Tecnológico de Monterrey / México
Dra. Gloria Ramírez Elías / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla / México
Dr. Héctor Luis Romero Valbuena / Universidad Industrial de Santander / Colombia

Dr. Heriberto Moreno Islas / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México.
Dr. Hernán Joaquín Carrillo Hernández / Universidad de La Guajira / Colombia
Dra. Isabel Cristina Rincón Rodríguez / Universidad de Santander / Colombia
Dra. Ivonne María Gil Osorio / Universidad Libre de Barranquilla / Colombia
Dra. Jennifer Judith Lafont Mendoza / Universidad de Córdoba / Colombia
Dr. Jesús Ángel Timaure Eburíola / UNERMB / Venezuela
Dr. Jorge Bernal Peralta / Universidad de Tarapacá / Chile
Dr. José Manuel Gutiérrez / Universidad del Zulia / Venezuela
Dr. Juan Morúa Ramírez / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Julio César Montiel Flores / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Luis Alberto Romero Benjumea / Universidad Popular del Cesar / Colombia
Dr. Luis E. Oviedo-Zumaqué / Universidad de Córdoba / Colombia
Dra. Nelía Josefina González González / Universidad de Milagro / Ecuador
Dra. Oditza Nacrina Bracho Vega / UNERMB / Venezuela
Dr. Pilar H. Moreno U. / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México
Dr. Rafael Alberto Vílchez Pírela / Corporación Universitaria del Caribe / Colombia
Dr. Roberto Godínez López / Universidad de Guanajuato / México
Dr. Rodrigo Daniel Salgado O. / Corporación Universitaria del Caribe / Colombia
Dr. Romel Ramón González Díaz / Universidad del Sinú / Colombia
Dra. Rosangel Beatriz Martínez Basabe / UNERMB / Venezuela
Dr. Samuel P. Hernández-Rivera / Universidad de Puerto Rico / Puerto Rico
Dra. Teresa De J. Vargas V. / Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo / México
Dra. Yahilina Silveira Pérez / Universidad de Sucre / Colombia

Universidad Nacional Experimental Sur del Lago “Jesús María Semprúm”

UNESUR

Edgar Alexander Martínez Meza
Rector

Luz Marvella Sanabria de Salcedo
Vicerrectora Académica

Ángel Antonio Watts Godin
Vicerrector de Desarrollo Territorial

Diomer Antonio Galán Rincón
Secretario General

Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kléber Ramírez

UPTM

Ángel Zuley Antúnez Pérez
Rector

Walter Espinoza
Vicerrector Académico

Iván López
Secretario General

Deny Avendaño
Responsable de Desarrollo Territorial

Cuerpo Académico de Bidesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas Campus Celaya - Salvatierra – Guanajuato - México

CABBOPP

Responsable

Dr. Mario Jesús Aguilar Camacho

Miembros

Dr. José Enrique Luna Correa

Dr. Saúl Manuel Albor Guzmán

Dr. Roberto Godínez López

Dra. Eva Lozano Montero

Dr. Eduardo Barrera Arias

Dra. Alba María del Carmen González Vega

Dr. Julio César Montiel Flores

Cuerpo Académico Consolidado “Administración Aplicada”

CUADAP

CA-BUAP-299

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla - México

Responsable

Dr. Alfredo Pérez Paredes

Miembros

Dr. José Aurelio Cruz de los Ángeles

Dr. Amado Torralba Flores

Dr. Emigdio Larios Gómez

Cuerpo Académico en Consolidación “Sociedad, Educación y Desarrollo”

CASED UAN-CA-287

Universidad Autónoma de Nayarit, Tepic, Nayarit, México

Responsable
Dra. Ana Teresa Sifuentes Ocegueda

Miembros
Dra. Rocío Mabeline Valle Escobedo
Dra. Emma Lorena Sifuentes Ocegueda
Mtra. Raquel Castañeda Ibarra
Mtra. Laura Esther García Gómez

Red de Administración y Negocios

RedAyN

Universidades Mexicanas - México

Dra. Luz del Carmen Morán Bravo
Presidenta

Centro de Altos Estudios de Venezuela

CEALEVE

Víctor Hugo Meriño Córdoba
Director General

Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur

CIFE - SUR

Edgar Alexander Martínez Meza
Director General

Centro de Investigaciones Internacionales SAS

CEDINTER SAS

Víctor Hugo Meriño Córdoba
Director General

Índice

Intrucción.....	17
CAPÍTULO I: Panorámica de la logística y competitividad del café en el mundo.....	21
CAPÍTULO II: Importancia de la industria cafetera en Latinoamérica.....	27
CAPÍTULO III: Una mirada a logística y competitividad bajo el contexto de las empresas cafeteras colombianas.....	31
CAPÍTULO IV: Visión de la logística bajo el contexto de las empresas cafeteras colombianas.....	39
Logística.....	39
1. Macroprocesos logísticos.....	40
2. Microprocesos logísticos.....	58
CAPÍTULO V: Panorama de la Competitividad en empresas cafetera del mundo.....	65
1. Niveles de Competitividad.....	67
2. Factores determinantes de la competitividad.....	74
CAPÍTULO VI: Plan estratégico basado en la logística parapotenciar la competitividad en empresas productoras de Café Especial.....	81
CAPÍTULO VII: Conculsiones y recomendaciones.....	93
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	97
Referencias bibliográficas.....	99

Introducción

La globalización de los mercados, la distribución física de productos de manera internacional, la optimización de procesos de producción, empaque y embalajes, disminución de aranceles y por ende de cualquier barrera a la exportación de bienes y servicios, se ha convertido en el objetivo principal para cualquier organización que proyecte un aumento de su producción sostenible y de su actividad comercial internacional.

En ese contexto, la logística se convierte en una necesidad empresarial, debido a que por medio de ella se garantiza el cumplimiento de la entrega de los productos en óptimas condiciones y en el tiempo adecuado, obteniendo el máximo de utilidades en el proceso; Específicamente, en Colombia, desde sus puertos, se conectan más de 3.700 rutas marítimas de exportación en servicio regular, directas y con conexión, ofrecidas por más de 34 navieras con destino a más de 670 puertos en el mundo, por otro lado, en 2014 Colombia movilizó más de 900 mil toneladas vía aérea, entre carga nacional, internacional, chárter y correo, lo que conlleva a las empresas a que inviertan recursos en obtener las estrategias necesarias para conseguir el objetivo principal que es la satisfacción de sus clientes consumidores.

Desde este punto de vista, la logística se puede definir como la parte de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente, así como el almacenamiento de artículos y servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes. Esa satisfacción se puede llevar a cabo cumpliendo con actividades de gerencia en la logística, como por ejemplo un aumento en las líneas de producción, la eficiencia de la producción, mantener menos inventarios en la cadena de distribución, todo esto ayudado por la implementación de sistemas de información.

De la optimización de estos procesos para la obtención de la satisfacción del cliente se generan grandes beneficios, entre los cuales aparece el del incremento en la competitividad y mejoramiento de la rentabilidad de las organizaciones que estén en procesos de internacionalización de sus productos; además la coordinación de todos los factores que se necesitan para los procesos de compras, calidad de los productos, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección y servicio, entre otros.

Es indudable que las diferentes organizaciones deben identificar y fortalecer sus ventajas competitivas, las cuales les generan mayores utilidades y mejores ventas, lo que hace que una de las regiones productoras de Café especial en Colombia, como es el Departamento del Cesar, específicamente, los ubicados en la Sierra Nevada de Santa Marta y la Serranía del Perijá, quienes en el año 2014 tuvieron un crecimiento de US\$ 589 millones de dólares en exportaciones de café especial.

Ahora bien, cuando la empresa opera en mercados globales o complejos, como es el caso de las dedicadas a la manufactura y distribución de productos del café, requiere un sistema logístico, capaz de impulsar su competitividad, pues en dicho mercado existen elevados niveles de diferenciación en los productos y servicios, lo cual requiere que estas empresas se apoyen en procesos eficientes para desarrollar estrategias que le permitan incrementar su competitividad en el sector, pero no a través de productos diferenciados, como café gourmet o especiales, establecimientos tipo Starbucks, por mencionar algunos, sino mediante procesos eficientes que disminuyan los costos, sin desmejorar la calidad de manera que pueda enfrentarse la competencia global.

Es por ello que este trabajo pretende demostrar como la logística es un factor determinante de la competitividad en empresas productoras de Café Especial, es decir, que la competitividad depende en parte de la eficiencia en los procesos vinculados a la logística, así como también formular un plan estratégico para incrementar la competitividad en dichas empresas. Teniendo como base lo antes expuesto y para efectos de presentación el cuerpo de la investigación fue estructurado en seis (6) capítulos:

Capítulo I: Panorámica de la logística y competitividad del café en el mundo, referido a los supuestos empíricos de la situación observada, que permitieron develar la realidad empresarial abordada, también se expresa el objetivo del presente libro que es analizar la logística como factor determinante de la competitividad en empresas productoras de Café Especial

En el capítulo II: Importancia de la industria cafetera en Latinoamérica, Capítulo III: Una mirada a logística y competitividad bajo el contexto de las empresas cafeteras colombianas, Capítulo IV: Visión de la logística bajo el contexto de las empresas cafeteras colombianas; se desarrolla la fundamentación y plantea la perspectiva teórica del libro, para lo cual se revisaron trabajos previos con la finalidad de establecer el estado del arte o conocimiento sobre la variable estudiada y su contexto, así como las reflexiones generadas de la revisión de teorías, que permitieron identificar los componentes o dimensiones de la variable objeto de estudio.

Capítulo V, se formuló un Plan estratégico basado en la logística para potenciar la competitividad en empresas productoras de Café Especial considerando las variables estudiadas y los hallazgos de las investigaciones

analizadas, de manera que pudo generarse un producto tangible y por ende un aporte teórico por parte del autor al campo del conocimiento en las ciencias gerenciales.

El capítulo VI, se encuentra compuesto por las conclusiones generadas con el desarrollo de la investigación y así mismo, las recomendaciones realizadas a los Productores de café especial para la aplicación del plan estratégico y así lograr la optimización de la cadena de distribución de café especial.

CAPÍTULO I

Panorámica de la logística y competitividad del café en el mundo

La dinámica del crecimiento de la firma de Acuerdos de Libre Comercio y la existencia de nuevas políticas de comercio exterior generan cada día mayores exigencias en el sector de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, en todo lo relacionado con el manejo de la cadena de abastecimientos, la logística internacional, la logística inversa, manejo de inventarios y empaques y embalajes, en un contexto más global y sometidos a una mayor competencia con altos niveles de exigencia en la internacionalización de productos o servicios.

Para el buen desarrollo de una organización, toda empresa que maneja mercancía dentro del comercio actual, se ve obligada a tener un sistema de logística eficaz para sus movimientos, el cual incluye un sistema de planeación logístico de los medios de transporte necesarios para su manejo, así como también el adecuado almacenamiento de las mercancías en el área de stock y finalmente, el control de la mercancía que se manejan en los inventarios con un estricto sentido de responsabilidad y de seguridad de las mismas.

Según Cuatrecasas (2003), la logística en la empresa tiene como objetivo que los clientes puedan disponer de sus mercancías en un tiempo eficaz, que se cumplan expectativas y demandas requeridas a un costo reducido, de tal manera una organización necesitará de una logística eficiente que se encargue de la planeación, control de los movimientos y el almacenaje de la mercancía, desde su posesión, traslado, almacenamiento y consumo final del producto. Luego, la logística se convierte en una ventaja competitiva para cualquier organización, pero teniendo en cuenta que el tema de logístico debe tratarse de manera integral y no como una isla dentro de la empresa, es decir tratarla como un área facilitadora de información e integradora de procesos y recursos que permitan disponer adecuadamente del producto que se quiere interna-

cionalizar en el mercado adecuado, en el lugar correcto y en el tiempo adecuado y esperado por el cliente.

La Unión Europea maneja todo lo relacionado con las operaciones internacionales con un grado de tecnificación muy superior al que presentan algunos países de Latinoamérica, como son Colombia, Perú, Ecuador, entre otros, pero aparecen países como Chile, quien presenta tratados de libre comercio con más de 50 países y se caracteriza por presentar los sistemas de calidad y buenas prácticas de manufactura, empaque y embalaje, trazabilidad y transporte, lo que califica a este país como el primero competitivamente y es quien marca la diferencia en América del sur.

A nivel de Colombia, el Gobierno Nacional está esforzándose por realizar Tratados de Libre Comercio con la mayor cantidad de países con los que se pueda comercializar, actualmente, se tienen convenio con 34 países, incluyendo el tratado libre comercio con la Unión Europea, también los de Nueva Zelanda y Korea del sur, que se encuentran en fase de negociación, entre otros, planeados llevarse a cabo antes de finalizar año 2014. En estos momentos, países como los Estados Unidos, Canadá, Japón México, son unos de los tantos mercados potenciales que tienen los productores de Café Especiales del Departamento del Cesar, quienes a través de la Federación de Cafeteros de Colombia están exportando sus productos a estos destinos.

En ese orden de ideas, la logística en Colombia se comenzó a abordar en los años 80's, pero como concepto empresarial a mediados de los 90's y hoy prácticamente es una cultura empresarial, que ha llevado a la cima del éxito a empresas como Familia Sancela, Servientrega, Coomeva, Federación de Cafeteros (Juan Valdés), Sofasa, entre otros, quienes su valor agregado lo adquieren a través de la aplicación integral de la logística y demostrando un aumento aproximado de un 80% en los niveles de competitividad, tanto nacional como internacionalmente.

Es pertinente señalar, que esas empresas tienen una robusta estructura organizacional y dentro de su planeación estratégica se encuentran las estrategias logísticas y la participación en el organigrama de un departamento de logística, independiente de mercadeo y compras, a diferencia de las cerca del total de las Mipymes y Famiempresas que existen en el país, quienes no cuentan con los recursos, conocimiento e infraestructura organizacional y mucho menos de una planeación estratégica para internacionalizar sus productos y por ende se pueda aumentar su competitividad en el mercado.

En el contexto del sector empresarial colombiano existen varias áreas de la economía nacional que afectan directamente la competitividad del país, donde una de las principales es el sector cafetero, siendo las cifras, una importante herramienta para el desarrollo social y económico del país. Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2011), existe un primer punto, el em-

pleo, donde la caficultura genera cerca de 800 mil empleos directos en el sector rural, esto es cerca del 32% del empleo que generan las actividades agrícolas, además propiciando cerca de 1,6 millones de empleos indirectos en la economía. Según el Departamento Nacional de estadísticas (DANE, 2012), los empleos generados por la cadena del café son cerca de tres veces los que tiene la ciudad de Barranquilla (779 mil ocupados), quien presentó la menor tasa de desempleo del país y el mayor dinamismo económico de los últimos años, además este sector genera el doble de los empleos de la construcción (1,2 millones de ocupados) y el cuádruple del sector minero energético (204 mil ocupados), lo que lo hace al empleo cafetero una fuerza viva y un dinamizador de la sociedad colombiana, convirtiéndose en un vigoroso motor para la reducción de la pobreza y el principal agente en la distribución del ingreso en la población rural.

En segundo lugar, están las exportaciones cafeteras. Según el DANE (2013), en los últimos cinco años el promedio anual de las exportaciones del grano de café ascendió a 1.966 millones de dólares, cifra que representa el 31% de la totalidad de las exportaciones del sector agropecuario y el 4% de las exportaciones totales del país. A pesar de la coyuntura de precios poco favorables, las exportaciones de café fueron 2,5 veces más que las exportaciones del banano, un tercio más que el renglón floricultor y casi el doble de las exportaciones de azúcar crudo, lo que representa este renglón de las exportaciones de café en un producto de gran necesidad internacional y por ende es necesario que se analicen los diferentes procesos que ayuden a los productores a mejorar estos índices de las cifras de internacionalización del producto. A sí, el sector minero – energético representa el 66% (USD39.881 millones) del valor de las exportaciones del país y solamente genera 204 mil empleos, mientras que el café genera 4 veces más empleos directos (800 mil) con USD 1,9 millones, que es el 5% del valor de las exportaciones de la minería. Es el sector que mayor distribución del ingreso genera hacia las zonas rurales.

En tercer lugar está el PIB y el valor de la producción, donde de acuerdo con el MADR, (2011), el valor de la cosecha de café (\$2.596 mil millones) alcanzó la segunda participación más alta después de flores (\$2.679 mil millones) dentro del valor total de la producción agrícola del país, representando el doble del valor de la producción de banano de exportación (\$1.222 mil millones), palma de aceite (\$1.193 mil millones), caña de azúcar (\$1.123 mil millones) y de la producción de arroz (\$1.270 mil millones); revisando en otra fuente de información, se puede decir que el PIB del Sector Agropecuario en el segundo trimestre de 2013 creció cerca de 8% frente al mismo periodo del 2012, en este crecimiento el café contribuyó con el 43% de la variación, gracias a un crecimiento del valor agregado del 34% durante el trimestre. Los demás agrícolas crecieron 7% y el pecuario 4%, de acuerdo con las cifras del DANE, (2013).

La información anterior muestra como el sector del Café a nivel de Colombia, es uno de los sectores de mayor importancia con respecto a la economía del país, lo cual hace pensar que los productores del grano colombiano están económicamente respaldados y que están obteniendo grandes utilidades, pero la realidad es que no se refleja esta importancia en los bolsillos ni en el mejoramiento del nivel de vida de los productores de Café Colombiano.

Según el Informe de Coyuntura Económico Regional (ICER, 2012), el crecimiento del PIB para el departamento del Cesar por grandes ramas de actividad entre el año 2007 – 2011, registró un comportamiento creciente. Las actividades que registraron el mayor crecimiento en 2011 fueron: explotación de minas y canteras (20,9%); establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (11,2%); y electricidad, gas y agua (10,9%), lo que quiere decir que, de la actividad principal del departamento anteriormente agrícola, ahora se ve una inclinación por los temas de Minería, servicios y otros.

La situación descrita anteriormente, está generando que se importen la mayoría de los productos agrícolas que se consumen en el Departamento del Cesar, a diferencia de la zona rural de la capital, es decir, en el Municipio de Valledupar, se están cultivando productos agrícolas ubicados en la Sierra Nevada de Santa Marta y en la Serranía del Perijá, entre los cuales aparece el Café especial orgánico, con una aplicación en el PIB, de 84 mil millones de pesos. Luego, se puede afirmar la necesidad de fortalecer a los productores de la zona rural, los cuales en su mayoría son familias campesinas pertenecientes a las etnias indígenas que viven en estos lugares y quiénes son los encargados de producir el Café Orgánico o Especial que se está demandando a nivel internacional, pero que en estos momentos la Federación Colombiana de Cafeteros les compra el grano en los centros de acopio y es la encargada de internacionalizar el producto, quedándose con la mayor cantidad de dividendos del proceso de la cadena de distribución.

Lo que ha generado malestar en las diferentes asociaciones menores de cafeteros, quienes están tratando de exportar ellos mismos sus productos para que se vean las ganancias y no se queden en los intermediarios de las exportaciones del Café y por lo tanto estas asociaciones se puedan convertir en empresas competitivas internacionalmente y se pueda llegar a los diferentes mercados que están actualmente demandando los productos de los cafeteros de la Sierra Nevada de Santa Marta y la Serranía del Perijá.

Los procesos de gestión logística a nivel internacional representan un elemento importante en el mejoramiento de la competitividad y productividad empresarial, como es conocido la tendencia actual es el derribo de las fronteras que se presentan en los diferentes ámbitos de comercialización y quienes son en gran parte los responsables de que los precios, costos de transporte y fletes de los procesos de importación y exportación de productos

y servicios, establezcan los costos logísticos. Según Castellanos (2010), la logística es un área estratégica para alcanzar ventajas competitivas, teniendo en cuenta conceptos claves para el desarrollo del proyecto como cadena logística, plan logístico, cadena de valor, cadena de suministro nacional y global, gestión de compras, aprovisionamiento, almacenamiento, logística de distribución y tecnologías.

Las empresas viven, conviven y en última instancia sobreviven; de esta manera son exitosas si son competitivas. El aporte económico en el análisis es indiscutible, pues en un mundo competido, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mueren.

La President's Commission on Industrial Competitiveness, en su estudio de los años 1980, señala que la competitividad debe ser entendida como "el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos" (Citado por Garay, 1998), que no es más que el sueño que tienen los pequeños empresarios de la región en producir un bien y poder internacionalizarlo. Al respecto Porter (2003), plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad, (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente), es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales, por lo tanto, se ve que la competitividad debe ir unida a la estrategia para que las Mipymes puedan ser capaces de mejorar su competitividad.

Actualmente, Villamizar y Villamizar (2011), plantean un término moderno que ayuda a evolucionar la competitividad, y este es "La Transmutación Competitiva", a través del cual se puede calcular el índice estratégico de la competitividad en la empresa, convirtiéndose en un concepto económico revolucionario utilizando el método Borametz. A pesar de la importancia de la competitividad, esta sigue siendo desconocida aún por la población más educada. En un estudio realizado en la Universidad de Texas, el 67% de los estudiantes de postgrado de administración y economía no supieron dar una definición de Competitividad, y el 38% de esa población reconocieron que su idea de competitividad era sinónimo de calidad.

En gran parte esa confusión se debe a la proliferación de indicadores internacionales, como el Índice de Competitividad Global de los Países, el índice de competitividad global de las empresas, el índice de facilidad para

hacer negocios y el indicador de competitividad elaborados por el Foro Económico Mundial, el Institute for Management de Suiza, la Universidad de Harvard y el Banco Mundial, respectivamente, el desconcierto reinante se debe a que la complejidad de cálculo de los índices esconde la teoría sobre la cual están basados, ya que entre ellos poseen metodologías diferentes y hasta conflictivas, lo que se convierte en un tema de importancia a desarrollar y analizar sobre todo la aplicación por parte de las empresas productoras de café especial.

De acuerdo a lo anterior se puede deducir como la optimización de los procesos logísticos de las operaciones realizadas por el sector a trabajar en el proyecto, el cual es el de los productores de Café especiales, puede ser considerada como una de las alternativas para mejorar la competitividad de los productores en el país y en el exterior, ya sea exportándolo como grano seco o en un empaque comercial de forma molida, como se encuentra en varios supermercados a nivel nacional e internacional.

En la zona rural de Valledupar, específicamente el Municipio de Pueblo Bello, ubicado en las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta, existen las asociaciones y los campesinos productores de café en las veredas del Municipio de Pueblo Bello, entre los cuales están los señores Flemy Estupiñan, William Ardila, Orlando Hernández, Ceñir Clavijo, Gustavo Vargas, destacados productores cafeteros, con sus parcelas ubicadas en la veredas Costa Rica 1, San Quintín y Costa Plata, respectivamente, sobresalientes en el municipio por sus alta producción de café, pertenecientes al grupo de socios de la cooperativa de caficultores de la costa Caribe, (CafiCosta) y las nuevas asociaciones de café orgánico creadas en el municipio Café KIA – Café Aney y Asoprocasines (café Nacer).

Las empresas antes mencionadas son las más importantes en los grupos empresariales que han logrado promocionar y comercializar el café cultivado en esta zona del Cesar, en el interior del país e internacionalmente, principalmente en Europa, Asia y Norte América.

Los análisis documentales realizados permiten afirmar que los productores de café tienen demasiadas falencias en el manejo de los procesos logísticos para realizar la internacionalización de sus productos directamente sin depender de intermediarios. Por tanto, el objetivo del presente libro es analizar la logística como factor determinante de la competitividad en empresas productoras de Café Especial.

CAPÍTULO II

Importancia de la industria cafetera en Latinoamérica

El presente libro es importante desde diferentes perspectivas, toda vez que atiende diferentes aspectos: Desde el aspecto teórico, el desarrollo de la investigación implica relacionar enfoques, desde una perspectiva sistémica y estratégica de la logística con la teoría de la Internacionalización de pequeñas empresas y del bienestar social de sus trabajadores, donde en esta investigación se trabajará con las empresas productoras de Café especial, las cuales se ven abocadas en mayor medida a una integración de cada uno de los actores que se encuentran en el sistema productivo por medio de diferentes aspectos logísticos que se convierten en el eje transversal del accionar de las empresas.

En el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES, 3527) de 2008, manifiesta que “En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera”; esta política nacional va de la mano con lo que se quiere investigar con este libro, para determinar si el mejoramiento de los procesos logísticos genera un mejor índice de competitividad en el segmento empresarial de los productores de Café especiales.

Con respecto al enfoque práctico, el resultado de esta libro trata de generar como resultado estrategias de producción y comercialización que integre a todas las agremiaciones de los productores de Café especial de la región para que de esta forma se fortalezcan los procesos logísticos y se pueda llegar a mas destinos internacionales en forma de Clúster o de bloques de empresas, lo cual se traduciría en una serie de posibles soluciones para que se cumpla el

objetivo que tiene planteado el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sobre el desarrollo empresarial de Colombia a nivel internacional.

La forma de obtener tal resultado, será por medio del análisis de indicadores de gestión, Macroprocesos y Microprocesos logísticos, diagnóstico del nivel competitivo de las asociaciones y la generación de un plan estratégico donde se generen las posibles soluciones a los productores de Café especial, según Mora (2008).

El enfoque social del proyecto, tiene un gran reflejo en este sector productivo, aun cuando presenta grandes potencialidades, siempre se ha caracterizado por la informalidad y falta de profesionalización de los responsables de las Asociaciones tema de estudio, (unidad de observación), pues la mayoría de los dirigentes y productores de las empresas no poseen un título profesional, no tienen formalizadas las empresas ante las entidades gubernamentales del departamento, tampoco trabajan basados en planes estratégicos de comercialización, compras, venta, prestación de servicios, fidelización de clientes y mucho menos la aplicación de procesos logísticos en la comercialización de los productos, según (Gordon, 2013).

Ofrece, además, aspectos que resaltan la importancia y necesidad del estudio, a cuyos actores se les debe mejorar el nivel de vida, debido a que se trata de disminuir la actuación de agentes intermediarios en los procesos de distribución física internacional, disminuyendo riesgo de pérdida de utilidades en la aplicación de los procesos logísticos y por ende se generen estrategias que mejoren la competitividad de los productores de café especial.

Asimismo, la información recabada permitirá actualizar las cifras estadísticas de la región en cuanto al sector de los Cafés Especiales, las cuales no se presentan de manera clara o actualizada en los informes del Departamento Nacional de Planeación y Estadísticas, (DANE), cuya última información de estadística se presenta con uno o dos años de atraso.

Desde el enfoque Metodológico, el libro corresponde a un proceso de construcción propia, lo cual resulta novedoso en evaluaciones de programas de beneficio social y en este caso donde el sector caficultor es uno de los que el gobierno nacional tiene siempre en cuenta en el evento de que ocurra algún hecho adverso que pueda ocasionar problemas en la producción del grano, igualmente el instrumento elaborado podrá ser aplicado para otros programas similares.

Finalmente, este libro está contemplado que sirva de referencia para futuras investigaciones, tanto colombianas como venezolanas, que pretendan evaluar procesos logísticos competitivos de empresas cuyo objetivo sea el de internacionalizar sus productos y se logre una competitividad internacional.

El análisis de los procesos logísticos y sus efectos en la competitividad empresarial es sistémico-estratégico, lo cual implica considerar las asociaciones de productores de Café Especial como un todo interrelacionado, expuesto a la influencia de factores internos y externos, asumiendo los criterios de producción, cadenas de abastecimiento, internacionalización y el bienestar social de los actores.

CAPÍTULO III

Una mirada a logística y competitividad bajo el contexto de las empresas cafeteras colombianas

Con relación a las variables logística y competitividad bajo el contexto de las empresas cafeteras colombianas, se han desarrollado diversas investigaciones, en las cuales independientemente de las posturas y conclusiones, se han derivado importantes aportes que enriquecen la naturaleza teórica y empírica de la materia. En ese orden de ideas, se presentan algunos trabajos de grado que presentan algún tipo de relación y que sirvieron de base para realizar esta investigación.

Según Morán (2005), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín "Logística de distribución de las bodegas de bebidas no alcohólicas para la satisfacción del cliente", donde su principal objetivo fue analizar la logística de distribución de las bodegas de bebidas no alcohólicas para la satisfacción del cliente. El enfoque teórico se fundamentó en los autores Kotler y Armstrong (1996), Sainz de Vicuña (1996), Castro (1997) y Stern, Ansary, Coughlan y Cruz (1999). La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, aplicada, no experimental y transaccional. En conclusión, se determinó que la logística de distribución de las bodegas de bebidas no alcohólicas para la satisfacción del cliente, es aceptada por parte de los clientes aun cuando el cien por ciento de estos no se encuentran satisfechos, lo que permite detectar fallas en el proceso para ser corregidas y dar lo mejor de sí.

De acuerdo con lo establecido por Morales (2006), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Gestión logística en las empresas del sector procesadoras de pulpa de fruta en el Municipio Maracaibo", donde su objetivo principal fue analizar la gestión logística para mejorar la producción en las empresas del sector Procesadoras de Pulpa de

Fruta del Municipio Maracaibo; la investigación se considera de tipo descriptivo, transversal, de campo, utilizando un diseño no experimental. La conclusión obtenida fue que existen deficiencias en la gestión logística de compras e inventario, debido a la inexistencia de procedimientos de selección de fuentes fiables no se están cumpliendo en su totalidad con los mecanismos de medición de niveles de stock de inventario de materia prima y de productos. Este proyecto de investigación, debido a la orientación de la satisfacción de las necesidades y las exigencias de la demanda, de la forma más eficaz y con el mínimo costo posible y asegurando un nivel de calidad óptimo, a través de la planificación, organización y control de todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos, desde su adquisición hasta su consumo, a través de la organización y como un sistema integrado, encaja perfectamente con los lineamientos planteados en esta investigación y que están ligados a la variable logística.

El autor Borrego (2009), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín titulada "Innovación y cadena de valor en empresas de distribución eléctrica en el Estado Zulia". Esta investigación presentó como objetivo principal el cálculo de la correlación entre la innovación y la cadena de valor en las empresas de distribución eléctrica en el estado Zulia. La investigación presentó un tipo de investigación descriptiva, basada en un diseño no experimental transversal. La información analizada permitió identificar la existencia de diversos tipos de innovación en las empresas estudiadas, así como los elementos de la logística de entrada, operaciones y logística de salida de las mismas y permitió establecer la asociación entre la innovación y la competitividad, la cual es altamente significativa, alcanzando un coeficiente de 0,74. Se realizó la identificación de los elementos principales de la logística asociándolo con la innovación y la variable competitividad.

De acuerdo con lo establecido por Chacón (2010), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín titulada "Gestión de la innovación y la logística en las empresas manufactureras", señala que este estudio estuvo orientado a analizar la gestión de la innovación y la logística en las empresas manufactureras del estado Trujillo. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo. Se asumió un nivel de estudio descriptivo de variable independiente con un diseño de campo no experimental, descriptivo y transversal, sustentado en las teorías de Arboniés (2009), Barañano (2005), para la gestión de la innovación y Ballou (2004), Bowersox (2007), Pires y Carretero (2007), CSL (2009), para la variable logística. El autor concluyó que las empresas manufactureras del estado Trujillo tienen una alta tendencia a gestionar la innovación y a integrar las funciones logísticas para obtener un alto desempeño básico.

De acuerdo a Méndez (2010), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Logística inversa como herramienta competitiva en las empresas mixtas productoras de crudo de la Costa Oriental del Lago", donde el objetivo principal fue determinar el uso de la logística inversa como herramienta competitiva en las empresas mixtas productoras de crudo de la costa oriental del lago. Entre los autores del sustento teórico se encuentran García Olivares (2006), Rubio Lacoba (2006) y Stock (2001), que han dirigido sus conocimientos hacia la variable de estudio Logística Inversa. La investigación fue del tipo descriptiva, no experimental transeccional. Los resultados permitieron conocer que en las empresas mixtas productoras de crudo en la costa oriental del lago, se requiere de un modelo de gestión de inventario de PFU eficiente y eficaz conceptualizado bajo un enfoque sustentable. Así, la importancia de este proyecto se compone de las diferentes herramientas y estrategias necesarias para la optimización de la gestión de inventarios que sirvan para minimizar costos y mejorar la calidad del ambiente en el entorno donde se desarrollan las actividades de producción.

En el proyecto realizado por Pernia (2004), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "El Aprendizaje Organizacional Como Ventaja Competitiva en Empresas Manufactureras", cuyo objetivo general desarrollado fue analizar el proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Corporativa de Logística (DCL) en empresas manufactureras para convertirlo en ventaja competitiva, se enmarcó en una metodología de tipo descriptiva con un nivel de análisis de notas. Los resultados obtenidos permitieron determinar que el proceso de aprendizaje organizacional de simple a doble recorrido en este tipo de organizaciones se debe convertir en una ventaja competitiva para la dirección corporativa de logística estudiada. Esta información es pertinente porque involucra conceptos que tienen que ver con el tema de la ventaja competitiva y la logística en las organizaciones, analizándolas desde el punto de vista del aprendizaje organizacional.

De acuerdo con lo establecido por La Cruz (2010), en la tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "la logística como herramienta para la competitividad en las empresas del sector agroindustrial", donde el propósito de esta investigación es analizar la logística como herramienta para la competitividad en las empresas del sector agroindustrial del estado Trujillo. Los aportes teóricos principales en la variable logística fueron tomados de Serra (2005), Christopher (2007), Carranza y Sabriá (2005), Wheeler y Hirsh (2005), y en el área de competitividad, autores como Porter (2006), Berumen y Sommer (2009), entre otros. La metodología se enmarcó en el enfoque cuantitativo positivista, con un diseño no experimental analítico descriptivo, de campo, transeccional; los resultados muestran que las empresas agroindustriales del estado Trujillo, tienen una gran debilidad en su logística empresarial, debido a que son muy pocas las organizaciones que tienen departamento de logística.

Según lo planteado en el párrafo anterior, partiendo de las conclusiones donde se obtuvo que presentan problemas con los sistemas de información para el control y manejo de la cadena de suministro, el reciclaje y el medio ambiente, lo cual no lo consideran como ventaja competitiva, además es útil la diferenciación en el servicio al cliente por medio de la logística. La formulación de lineamientos para el mejoramiento de la competitividad por medio de la logística, será una herramienta esencial para el desarrollo de esta investigación.

Según Soto (2010), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Empresa resiliente y competitividad en sectores de actividad de bebidas". Con este proyecto se determinó la relación entre la Empresa Resiliente y la Competitividad en el sector de actividad de bebidas de la región zuliana. La investigación se realizó con un enfoque positivista y se clasificó como descriptiva, diseño no experimental, transaccional de campo. Se formularon lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de la empresa resiliente fundamentado en la adopción de un ciclo integral de implantación, alineado a la estrategia y cultura corporativa, que incluye determinar riesgos, evaluar capacidad de respuesta, diseñar la estrategia de resiliencia, planificar la resiliencia y finalmente implantar y controlar la implantación. Así, en esta época de cambio y de globalización se deben tener en cuenta las capacidades de las organizaciones para adaptarse y afrontar los nuevos retos que se avecinan con respecto al tema logístico y al de competitividad.

Según David (2011), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Cadena de valor en planta de procesamiento de Pygas Complejo Petroquímico". En la investigación se desarrolló como objetivo principal el análisis de la cadena de valor en la planta de procesamiento de pygas del complejo petroquímico Ana María Campos y propone lineamientos estratégicos que permitieron a la empresa mejorar sus niveles de competitividad. Su fundamento teórico fue básicamente el de cadena de valor y la ventaja competitiva, propuesta por Porter (2003). La investigación se desarrolló como un estudio del tipo descriptivo, cuyo diseño empleado fue no experimental, transversal, de campo. Los autores concluyeron que la cadena de valor en la planta de procesamiento de pygas posee alta presencia de ventajas competitivas, siendo las actividades servicio, operaciones y compras las más relevantes. Asimismo, las actividades de logística de entrada, desarrollo tecnológico e infraestructura organizacional se encuentran cercanas a poder aportar ventajas competitivas a la empresa, mientras que las actividades de logística de salida, mercadotecnia y ventas y administración de recursos humanos representan debilidades para obtención de ventajas competitivas.

Según Terán (2009), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín titulada "Cultura de innovación como soporte de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas", donde el propósito fue determinar la cultura de innovación como soporte de la competitividad en las Pymes del sector servicios del Municipio Maracaibo, soportada bajo los lineamientos teóricos de: García (2000), Porter (1999), Villarreal y Villareal (2011), Morcillo (2007), Banegas (2006), Benavides (2002), Penagos (2002), Harvard Business Essentials (2003), Kucmarski (1997), entre otros. El tipo de investigación fue descriptivo de campo con un diseño no experimental transeccional descriptivo. Los resultados obtenidos indicaron que unas Pymes objeto de estudio no cuentan con la competitividad para mantener una ventaja competitiva, aun cuando tienen el potencial para hacerlo. Se observa en que las condiciones actuales de cierto grupo de Pymes, éstas deben romper los paradigmas que en el factor humano no está dejando que se den los procesos para mejorar en lo competitivo.

De acuerdo al autor Stavrinou (1999), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín titulada "Diseño de un plan estratégico de mercadeo para incrementar las ventas de la empresa Centro Machiques, C.A.", donde la investigación estuvo dirigida a responder a las necesidades y actitudes de compra del mercado meta con respecto a la mercancía seca y cautivar clientes para mejorar los ingresos por venta de sus productos a partir de una planificación y mezcla mercadotécnica adecuadas. La metodología fue de tipo aplicada, descriptiva y de campo. Los resultados permitieron determinar la situación actual de la empresa, los factores intervinientes, el perfil del mercado meta y los parámetros competitivos del mercado. Con la evaluación realizada se estableció el plan estratégico de mercadeo requerido por la organización objeto de estudio.

Según Emanuels (2001), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín titulada "Diseño de un plan estratégico de mercadotecnia para mejorar el posicionamiento de las tiendas Peyless Shoes en la Ciudad de Maracaibo", el trabajo tuvo como propósito diseñar un plan estratégico de mercadotecnia para mejorar el posicionamiento de las tiendas Peyless Shoes en la ciudad de Maracaibo. Para cumplir con este objetivo se estructuró un marco teórico sustentado en los planteamientos de autores como Kotler (1998), Fischer (1993), Westwood (1991), Majaro (1996), entre otros. El tipo de investigación se catalogó como descriptiva, de campo con un diseño no experimental. En los resultados obtenidos se muestra la necesidad de la aplicación de estrategias para mejorar la posición actual de las tiendas Peyless Shoes en el mercado Marabino, en el cual se evidenció la presencia de las tiendas Báltico como principal competidor. Basándose en esta información se procedió a diseñar un plan estratégico de mercadotecnia, dividido en tres etapas, la fase captación, en la que se busca informar al mercado meta sobre la existencia de la organización; la fase persuasiva cuya orientación es con-

vencer a los consumidores a realizar sus compras en Peyless Shoes y, la fase de mantenimiento en la que se busca recordar y afianzar la imagen de la empresa en su mercado objetivo.

De acuerdo con lo establecido por Tejero (2011), con el libro titulado *logística integral*, la gestión operativa de la empresa, cuyo objetivo principal es el de sistematizar de una forma didáctica los procedimientos aplicables a la industria en todo lo relativo a la logística integral cuya conclusión es la explicación del sistema logístico como herramienta que dota a la dirección de la empresa de un mejor control del esfuerzo empresarial global. Por tanto, el aporte de este autor es el afianzamiento en los conceptos de la integralidad logística en los procesos empresariales, específicamente en el flujo de materiales, donde aclara que la logística es una cultura especial de Management ante el entorno competitivo internacional, que en este caso de los productores de café especial se hace realmente necesario que dominen este concepto para que se logre el camino de mantener una competitividad en el mercado, disminuyendo la inversión de inventarios generando una mayor rentabilidad en estos Microempresarios.

Asimismo, Ramírez (2010), en el libro titulado *Manual de Gestión Logística del Transporte y Distribución de Mercancías*, en el cual muestra que su principal objetivo es hacerle frente al auge de la globalización de los mercados, donde enfatiza en el tema de la distribución física internacional, constituyendo este tema en primordial para cualquier organización interesada en el crecimiento sostenido y la proyección internacional de su actividad productiva y comercial. Así, la información contenida en este manual es de vital importancia para la aplicación de procesos logísticos en el tema de la internacionalización de productos, como es el caso de los café especiales, debido a que presenta una amplia información acerca del proceso de planear, implementar y controlar de manera eficiente el flujo y almacenamiento de materia primas, además del análisis de los componentes de la logística, los sistemas de transporte, el sistema de costos y su aplicación en el contexto internacional, información que hasta el momento la mayoría de los productores del café desconocen y por ende no pueden sacarle un mejor provecho a la comercialización de su producto en el exterior.

Un tema importante en el manejo de la logística es su evaluación y para esto Luis Aníbal Mora, en su libro *Indicadores de la Gestión Logística*, publicado en su segunda edición en el año 2008, brinda una herramienta fundamental para la toma de decisiones por que permite recoger y analizar datos pertinentes, pronosticar los resultados, a partir de observaciones comunes aplicando los indicadores de gestión y generando un control efectivo en cada uno de los procesos de la cadena de abastecimiento de una empresa. Los conceptos brindados en el libro mencionado, ayudarán a los pequeños empresarios del Café a poder tomar decisiones en cuanto a compras, almacenamiento,

transporte, distribución, exportaciones e importaciones, convirtiéndose en una herramienta principal para el desarrollo de las capacidades competitiva de estos empresarios.

Rojas, Guisao y Cano (2011), publicaron un libro titulado *Logística Integral, Una propuesta práctica para su negocio*, donde pretenden hacer una revisión crítica en el tema para consolidar este documento como una herramienta útil en el área de Logística en todos los niveles de su aplicación. Concluyen que es necesario realizar un rediseño de los procesos específicamente en la gestión de inventarios y almacenamiento, además que la ausencia de procesos documentados dificulta la operación normal de la empresa cuando se realicen cambios en su estructura de personal.

El aporte a este libro se refleja en la ayuda a los microempresarios del Café especial para que se mejore ese desconocimiento de su posición con respecto a los mercados internacionales y que además, la falta de planeación no se transforme en unos altos costos de stocks en inventarios y otras en agotados para los clientes.

Mora (2008), en su obra *La Gestión Logística Integral*, quiere visualizar desde los inicios de la logística integral hasta la actualidad los avances de la gestión empresarial de la cadena de abastecimientos a nivel latinoamericano, es decir quien pueda leer esta obra encuentre de forma secuencial los inicios de la logística hasta el día de hoy, concluyendo que en el medio empresarial se percibe un cambio en la tendencia de hacer negocios, es decir que además del costo aparecen otros elementos como son la elección del transporte, infraestructura, servicios, cobertura, entre otros, lo que amerita que los empresarios manejen todo de manera integral y basados en planeación estratégica si se quiere seguir vivos en el mercado. Este autor colombiano, aporta grandes conocimientos al desarrollo de este proyecto debido a que el tema en mención se debe dar a conocer a los microempresarios, pero no solo de manera teórica sino de una manera práctica que se pueda validar su aplicación y de ahí poder obtener éxito en la internacionalización del producto referenciado en este proyecto.

De acuerdo a Porter (2003), la rentabilidad de una industria no está en función del producto o servicio ni de la tecnología, sino de cinco fuerzas competitivas, que determinan las reglas de la competición. Las 5 fuerzas, son: La amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes. Es decir, esas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de una industria porque influyen precios, costos y la inversión requerida, los cuales son los elementos para calcular el retorno de la inversión. El autor se basará en los conceptos del autor mencionado Porter (2003), por ser el un autor que ha trabajado y relacionado su trabajo con el tema de la competitividad empresarial, específicamente las

Pymes, quienes son las organizaciones a las que va inclinado el objeto de estudio de esta investigación, especificando las del segmento de producción de Café Especial.

El análisis de la competitividad empresarial debe comenzar con lo que él llama análisis estructural de los sectores para después hacer énfasis en el posicionamiento dentro de los sectores que incluye las ventajas competitivas y el ámbito competitivo. El sistema de valor de la producción de café en el municipio de Valledupar, específicamente en el corregimiento de Pueblo Bello, se analizará para que se puedan generar los planteamientos sobre la teoría de estrategias y ventajas de la logística como herramienta de la competitividad, donde en el caso de la producción de Café orgánico o Especial a nivel municipal, se logre finalmente formular estrategias que impulsen la competitividad de la producción de café y se puedan analizar y dar solución a los cuellos de botella en los puntos críticos tanto de la producción, almacenamiento, inventarios y distribución, como en las ventajas competitivas para mejorar la producción de café, ya sea local, regional o internacional.

Al realizar ese libro y estudiar el sistema de valor de los cafés especiales, se ayudará a la gestión de la cadena de distribución en el control y porque no, a la eliminación de los intermediarios que restan valor a la producción de café, ofreciendo precios por debajo del valor real del producto en la compra al productor, pero ganándose más del 200% en su comercialización internacional.

CAPÍTULO IV

Visión de la logística bajo el contexto de las empresas cafeteras colombianas

Es fundamental recopilar información que permita discrepar entre los diferentes enfoques planteados y que de alguna manera van a contribuir a dar fundamento al estudio en proceso. Por consiguiente, las bases teóricas pueden considerarse como la recopilación de conceptos y proposiciones típicas de la problemática o de las variables en estudio. A continuación, se presentan los fundamentos teóricos sobre los cuales se desarrollará el libro, se incluyen definiciones, importancia, características entre otro.

Logística

Según Romero (2012), la logística (del inglés logistics) es definida por la RAE como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información.

En este mismo orden de ideas, la logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia. La logística empresarial, por medio de la administración logística y de la cadena de suministro, cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución. Para Mora (2008), la logística es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes.

Agregan Carranza y Sabria (2005), que la logística es el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo, es decir, la logística es el movimiento de los bienes correctos, en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado. Explica el Council of Logistics Management (CLM) (2015, p.15), "la Logística es el proceso de planear, implementar y controlar el flujo y almacenamiento eficiente y a un costo efectivo de las materias primas, inventarios en proceso, de producto terminado e información relacionada desde los puntos de origen hasta de consumo, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes".

En síntesis, se puede adoptar la siguiente definición de logística para conocer y describir de una forma amplia y precisa lo que es la logística en el contexto empresarial, la logística es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado.

1. Macroprocesos logísticos

En la toma de decisiones la medición es fundamental, porque permite recoger y analizar los datos pertinentes para analizar los diferentes Macroprocesos y Microprocesos, que aplicados por la empresa en las actividades que componen la Logística y que son pertinentes para pronosticar los resultados y eliminar apreciaciones subjetivas, fomentando la participación en la toma de decisiones por parte de todo el equipo empresarial, Mora (2008). Así, actualmente, se debe analizar cada una de las áreas de la empresa para determinar cómo medir su gestión Logística, para poder generar las estrategias de solución a través de planes estratégicos aplicables a la organización en un tiempo aceptable de cumplimiento, y esto se realiza a través de la medición de los Macroprocesos con los indicadores de gestión logística, determinados en un análisis de las necesidades y capacidades que posee la empresa. A continuación, se listan los diferentes indicadores que van a servir de herramienta para obtener los datos para medir el papel de la logística todos los procesos de la empresa:

a. Logística de aprovisionamiento

Según Ballou (2004), son aquellos a través de los cuales se abastecen los proveedores internos. Incluye información de disponibilidad, precios, despacho, entre otros está dirigida a abastecer y gestionar los materiales necesarios para llevar a cabo la labor de la empresa. Todas las operaciones relacionadas

con el aprovisionamiento tienen en común dos puntos relacionados con el tiempo, las previsiones y los plazos.

Para Bowersox y col (2007), el proceso de aprovisionamiento es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios. Comprende la planificación y la gestión de las compras, el almacenaje de los productos, procurando que se realice en las mejores condiciones y a los menores costos posibles. Las funciones de la gestión de aprovisionamiento son: (a) Adquirir los materiales necesarios para la elaboración o comercialización de los productos, (b) Gestionar el almacenaje de los productos, manteniendo los stocks mínimos de cada material, (c) Controlar los inventarios y los costos asociados a los mismos, entre otros.

Considerando los planteamientos anteriores, el proceso de aprovisionamiento busca, calcular las necesidades de la empresa logrando un inventario suficiente para que la producción no carezca de materias primas y demás suministros. Así como minimizar la inversión en inventarios, estableciendo un sistema de información eficiente, por otro lado, cooperar con el departamento de compras.

Así lo explica, Vélez (2014), la cadena de abastecimiento es el conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades, tiene procedencia de la palabra abastecer por la cual se entiende proveer o surtir de cosas necesarias como provisión de víveres, municiones, entre otros que contemplan la importación de artículos o combustibles, cuyo objeto es conseguir que el producto o servicio esté disponible cuando se necesite, con la calidad adecuada, la cantidad necesaria y en el plazo oportuno, al menor costos posible, todo esto a través de:

Selección de proveedores: por medio de este indicador se pretende controlar la calidad de los proveedores y el nivel de integración con los mismos, permitiendo obtener el número y porcentaje de proveedores certificados, con una data de aplicación mensual y obteniendo un indicador medido en porcentaje.

Calidad de pedidos generados: se utiliza para controlar la calidad de los pedidos generados, revisando el número y porcentaje de pedidos generados sin retraso, o necesidad de información adicional, analizando una periodicidad de datos mensuales.

Volumen de compra: se controla la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de venta y se genera el porcentaje sobre las ventas de los pesos gastados en compras.

Entregas perfectamente recibidas: se puede controlar la calidad de los productos recibidos, junto con la puntualidad y completitud de la entrega obteniendo el número y porcentaje de productos y pedidos que no cumplan las

especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor y con una periodicidad de aplicación semanal (con agregaciones mensual trimestral y anual).

En síntesis, el proceso de aprovisionamiento es una de las etapas de la cadena de suministro. En términos generales este concepto engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología, así como la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos, los servicios que son ofrecidos y distribuidos a los usuarios para satisfacer su demanda. En particular, el abastecimiento o aprovisionamiento puede ser entendido como el proceso realizado por una organización para conseguir aquellos bienes y servicios que requiere para su operación y que son producidos o prestados por terceros. Este concepto implica incorporar en la definición de proceso todas aquellas actividades que se relacionan con la compra o contratación, desde la detección de necesidades hasta la extinción de la vida útil del bien o servicio:

Definición de pedido: en esta actividad del proceso de aprovisionamiento, se procede a definir los requerimientos de compra, comienza con la detección de necesidades terminando con la definición del producto o servicio que permitirá satisfacer esta necesidad. En términos generales, se trata de traducir la necesidad de un usuario o grupo de usuarios en un requerimiento para los proveedores. Esto implica definir la necesidad, determinando cuáles son las características más importantes del bien o servicio que se necesita adquirir o contratar, por último, las condiciones de compra y entrega que gustaría asegurar. Explica Ballou (2004), son actividades clave para la activación del movimiento de los productos y cumplimiento de los servicios solicitados, involucrando los procedimientos de la interfaz pedidos de venta-inventarios así como los métodos de transmisión de información de pedidos. Ésta actividad aporta valor al tiempo de pedido del material.

Por tanto, el procesamiento de pedidos está basado en la predicción y la comunicación de los requerimientos del cliente y son las dos áreas del trabajo logístico dirigidas por la información, estando la segunda directamente relacionada al procesamiento de pedidos. Los requerimientos del cliente se transmiten en forma de pedidos; el procesamiento de éstos, implica todos los aspectos de administrar estos requerimientos, entre ellos: la recepción inicial del pedido, la entrega, la facturación y la cobranza. Las capacidades logísticas de una empresa pueden ser tan buenas como lo sea su capacidad de procesamiento de pedidos. En síntesis, una buena definición de pedido, permitirá tanto compradores como proveedores manejen la información necesaria para cumplir con su rol en el proceso, de la mejor manera posible, a fin de conocer qué pedir, cómo, pedirlo y cómo evaluar las alternativas. Los proveedores sabrán exactamente qué se quieren realizar ofertas que se ajusten a sus

necesidades. Además, si todos cuentan con la información necesaria y ésta es suficientemente clara, mejora la transparencia del proceso. Asimismo, a efecto de la investigación se tomará en cuenta lo dispuesto por Paus Co y otros (2001), ya que precisa algunos indicadores que permitirán medir dicha dimensión.

Selección del mecanismo de compra: explica Paus Co y otros (2001), una vez que se define lo que se necesita comprar, es necesario determinar qué mecanismo se utilizaran para adquirir dicho bien. Los criterios que deben orientar la elección del sistema son la eficiencia, la eficacia y la transparencia. Tal como demuestra la experiencia nacional e internacional y la literatura relacionada con el tema.

Sigue comentando el autor, mientras más abierto sea el mecanismo de compra seleccionado, mejores posibilidades de ser, efectivos: ya que mejoran las posibilidades de conseguir aquello que se necesita, así como eficientes, es decir, la mejor opción existente en el mercado, mejor precio logrando una mejor relación entre los recursos utilizados considerando los resultados obtenidos y por transparentes: todos los actores interesados podrán participar en el proceso con igualdad de oportunidades para acceder a la información. Agrega Bowersox y otros (2007), una tarea que se conecta directamente con esta etapa es la planificación de las compras. En la medida que las adquisiciones se planifiquen más y mejor, las compras resultarán más simple y rutinaria, por lo que será posible programarlas, de este modo, utilizar los mecanismos más adecuados a las características de la compra, evitando al máximo el uso de sistemas excepcionales.

Recepción de ofertas: Paus Co y otros, (2001), explican que en esta etapa es fundamental contar con la especificación del bien o servicio que se desea adquirir y asegurarse de que esta especificación sea clara y explícita para los eventuales proveedores. También es fundamental ser riguroso en la definición de plazos de manera que permitan, a los eventuales competidores, preparar sus ofertas, realizar consultas y presentar los documentos que se les soliciten sus clientes. Por otro lado, hay que cuidar que los plazos establecidos permitan realizar adecuadamente las actividades que nos competen, como, por ejemplo, contestar las preguntas. Asimismo, es muy importante dar todas las garantías de transparencia, dando el mismo trato a todos los participantes, especialmente en lo que se refiere al cumplimiento de requisitos y plazos, además de la entrega de información. Agrega Bowersox y otros (2007), esta etapa tomará diferentes formas dependiendo del mecanismo de compra que se haya seleccionado.

En algunas ocasiones, este proceso será relativamente sencillo, como en el caso de productos que sean ofrecidos a través de fuentes de información, ya que se solicita la aceptación de una orden de compra y una vez que el proveedor acepta se cierra esta etapa. En otros casos, esta etapa puede ser relativa-

mente más amplia, como en caso de las licitaciones, donde habrá que definir plazos, redactar bases, publicarlas, recibir y resolver consultas, entre otros.

En ese contexto, el llamado y recepción de ofertas, busca la aceptación de la orden de compra por parte del proveedor, a fin de asegurar el suministro de la materia prima o productos solicitados tipificados en la orden de compra, según lo plantea los autores señalados, este factor busca la aceptación del material que está llegando, descarga del material medio de transporte, la verificación de la documentación del material así como, las condiciones del material, introducción de la información en el sistema del inventario. Las compras, según Ballou (2004) afectan el canal de aprovisionamiento, a través de ellas se seleccionan las fuentes, determinan las cantidades que hay que adquirir, el momento de efectuar las adquisiciones y la planificación de productos; se relacionan con el aprovisionamiento, que según Porter (2003) es la actividad que permiten la compra de materia prima y otros consumibles.

Aprobación y pagos a proveedores: definido por Paus Co y otros, (2001), Con esta etapa se cierra la parte decisoria del proceso. La adjudicación se realiza de acuerdo a lo evaluado en la etapa anterior. El resultado se comunicará a los actores involucrados y se procederá con la realización de los trámites y actividades tendientes a formalizar la compra o contratación respectiva. Esa etapa es importante pues, en definitiva, se establecen oficialmente los acuerdos del proceso de adjudicación, es decir, en esta fase deben formalizarse los acuerdos en materias de provisión, facturación y pago de los servicios, deben administrarse los riesgos de eventuales incumplimientos por parte del proveedor, prever mecanismos para garantizar el cumplimiento y para resolver las eventuales diferencias que pudiesen surgir.

Explica Bowersox y otros (2007), durante este tiempo es necesario monitorear el desempeño del proveedor, en términos de su respuesta a eventuales requerimientos, consultas, ejecución de garantías, En esta etapa, se deberá pagar por los bienes o servicios recibidos. Evidentemente, el cumplimiento de los plazos y condiciones establecidos resulta muy importante para los proveedores, sin embargo, también es muy relevante. Cabe añadir, que en la medida que se cumplan con los compromisos están en mejores condiciones para exigir a la contraparte. Además, las empresas proveedoras terminan incorporando en sus cuentas los costos financieros de los retrasos en los pagos, por lo que, en compras futuras, seguramente será difícil conseguir buenos precios.

Almacenamiento con factor de aprovisionamiento: planteado por Ballou (2004) como las decisiones asociadas a la determinación del espacio requerido, el diseño y la configuración de los almacenaje y disposición de los productos en su interior; se relaciona con el aprovisionamiento, que según Porter (2003) es la actividad que permite la compra de materia prima y otros

consumibles. En este sentido, almacenamiento, influye el cálculo del espacio requerido, el diseño y la configuración de los almacenes, así como la disposición de los productos en sus instalaciones. En conclusión, en el área de aprovisionamiento se debe tomar en cuenta la planificación y del control de los materiales, así como de la programación de la producción o de la investigación de los materiales y de la programación de las compras, del tráfico de entrada y salida de los almacenes, y de la eliminación de los desperdicios, la chatarra o los residuos sobrantes, de manera que permita el funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los objetivos trazados.

b. Logística de Inventario

La administración del inventario es un enfoque de métodos cuantitativos a la administración de inventarios, que involucra el uso de un modelo matemático para buscar y llevar a cabo una política de almacenamiento óptima. La utilización de los métodos y modelos cuantitativos permiten mejorar las políticas de manejo de stocks, haciendo uso de la administración de inventario. Según Romero (2012), la administración del inventario, permite formular un modelo matemático que describe el comportamiento del sistema de inventarios, buscar una política óptima de stocks respecto a este modelo, usar un sistema de procesamiento de información para mantener un registro de los niveles de almacenamiento de productos actuales, así como usar este registro de niveles actuales de inventario y aplicar la política de inventario óptimo para indicar cuándo y cuánto reabastecerlo.

García (2010), explica que la administración de inventarios es la variedad de materiales que se utilizan en la empresa y que se guardan en sus almacenes a la espera de ser utilizados, vendidos o consumidos, permitiendo a los usuarios desarrollar su trabajo sin que se vean afectados por la falta de continuidad en la fabricación o por la demora en la entrega por parte del proveedor. De esta manera, Escalante y Uribe (2014), definen los inventarios como los activos destinados a la producción de ingresos, los cuales están presentes en todas las empresas, sin importar la actividad a la que se dedique. En este sentido se entiende que pueden existir diferentes tipos de inventarios según sean el tipo de productos o el tipo de empresa que posea.

Para Romero (2012), las normas de información financiera definen a los inventarios como los bienes de una empresa destinados a la venta o producción para su posterior venta, tales como materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancías o refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones.

Según el citado autor, las normas internacionales de contabilidad definen a los inventarios como activos: (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación; (b) en proceso de producción de cara a tal venta, o (c) en

la forma de material o suministro para ser consumidos en el proceso de producción, o en el suministro de servicios, atendiendo a esto, La administración de un inventario es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción de bienes, calculando:

Rotación de la mercancía: según romero (2012), Permite controlar la cantidad de los productos sobre los materiales despachados desde el almacén producto terminado. Se puede medir como la proporción entre las ventas y las existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas. Se aconseja la medición de los datos con una periodicidad mensual.

Duración de la mercancía: controlar los días de inventario disponible de la mercancía almacenada en los almacenes, se mide como la proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período e indica cuantas veces dura el inventario que se tiene. Los datos se obtienen con periodicidad mensual.

Edad del inventario: se utiliza para controlar el nivel de las mercancías no disponibles para despacho por obsolescencias, mal estado, y otros. Se mide utilizando la información sobre el nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devueltas en mal estado, vencimientos, etc.

Valor económico del inventario: Se utiliza para medir y controlar el valor del inventario promedio respecto a las ventas. Se aplica midiendo el porcentaje del costo del inventario físico dentro del costo de venta de la mercancía. Preferiblemente en periodos mensuales.

Exactitud del inventario referencia: permite controlar y medir la exactitud en los inventarios en pos de mejorar la confiabilidad. La aplicación se consigue midiendo el número de referencias que en promedio presentan descuadres con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico. La periodicidad de la aplicación es mensual. Cabe destacar, que las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de inventario determinado por los métodos de control. El inventario representa un porcentaje importante del capital de trabajo de una empresa. Por lo tanto, el objetivo primero es aumentar la rentabilidad de la organización por medio de una correcta utilización del inventario, prediciendo el impacto de las políticas corporativas en los niveles de stock, y minimizando el costo total de las actividades logísticas asegurando el nivel de servicio entregado al cliente, en términos de eficiencia y eficacia.

Según Ballou (2004), la logística de inventario comprende un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor. Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las materias primas). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista. Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso. Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).

Por otra parte, aunque existen una gran cantidad de tipologías de productos, se pueden mencionar las principales: los productos finales, que se ofertan en los mercados donde la organización interactúa, y los productos intermedios, utilizables como factores en otra u otras acciones que componen el mismo proceso de producción. Los procesos productivos, por su parte, pueden clasificarse de distintas formas. Según el tipo de transformación que intentan, pueden ser técnicos (modifican las propiedades intrínsecas de las cosas), de modo (modificaciones de selección, forma o modo de disposición de las cosas), de lugar (desplazamiento de las cosas en el espacio) o de tiempo (conservación en el tiempo). Según el modo de producción, el proceso puede ser simple (cuando la producción tiene por resultado una mercancía o servicio de tipo único) o múltiple (cuando los productos son técnicamente interdependientes).

Agrega Kotler (2005), la elaboración es el proceso de trabajo, construcción y preparación de materiales, objetos u cosas para transformarlas en elementos de mayor complejidad. La elaboración puede darse sobre materias primas y otros objetos materiales, como también en espacios teóricos como cuando se habla de elaboración de hipótesis, discursos o teorías. La elaboración es entonces la primera instancia de construcción de cualquier tipo de producto humano ya que es en ella en la cual se da forma a lo que posteriormente se transformará en el resultado de la operación. Para Ballou (2004), una solución de producción incluye la fabricación, el ensamblaje y la subcontratación automatizados. Puede hacer un seguimiento, generar informes y analizar en tiempo real la información del proceso de fabricación, desde la planta de fabricación hasta sus almacenes de servicio. Puede determinar y eliminar con facilidad las áreas de sobreproducción, el movimiento de material, manipulación e inventario excesivo y los cuellos de botella, algunos factores que se pueden considerar en el proceso de elaboración es:

Programación de la producción: ofrece una programación finita de capacidades para entornos repetitivos, de diseño y ensamblaje, así como instalaciones de producción de procesos por lotes. El manejo de inventarios, que según Ballou (2004) proporciona la disponibilidad de producto que solicita la demanda, guarda relación con la logística interna planteada por Porter (2003), que se encarga del control de inventarios y devoluciones a proveedores, puede ser conveniente para una empresa poseer inventarios.

Inventarios en tránsito: Van Horne y Wachowicz (2004), refieren que los inventarios en tránsito consisten en existencias que figuran en los equipos de transportación que se mueven entre los puntos donde se mantienen los inventarios. Su manejo es sólo cuestión de controlar el tiempo en tránsito, los inventarios en tránsito pueden ser sorprendentemente altos, y un buen manejo puede producir impresionantes reducciones en los costos.

Coefficientes de rotación del inventario: el coeficiente de rotación según Escalante y Uribe (2014), es una relación entre las ventas anuales en inventario y la inversión promedio en el inventario durante el mismo periodo de ventas, donde las ventas y la inversión de inventarios son valuados en el nivel del canal de la logística, donde se mantienen los artículos.

En síntesis, para efectos de la investigación se considera pertinente lo dispuesto por Ballou (2004), entendida como un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

c. Gestión de costos logísticos

Ballou (2004), sostiene que, tanto en las empresas generadoras de carga como también para las empresas de servicios logísticos, la existencia de una estructura de costos que brinde niveles de servicio adecuados a las operaciones de sus clientes constituye la variable fundamental de su proceso de rentabilidad empresarial. Por el contrario, para las empresas generadoras de carga el tema pasa porque la estructura de costos logísticos que utilice (ya sea propia o de terceros) le permita brindar servicios a sus clientes finales a través de una operación de alta productividad, con fuerte coordinación y sincronización entre las distintas estructuras de costos y que sólo se utilicen los activos necesarios para los niveles de servicio.

El mismo autor Ballou (2004), afirma que, el secreto del éxito en la logística es tener una visión integral actuar de manera coordinada. De este modo, el establecimiento de los costos, implica que fuera de las otras dos grandes áreas de una empresa, que son producción y ventas, deben considerarse los gastos de todos los demás departamentos o áreas, como los mencionados, que pudieran existir en una empresa; los cuales se cargarán a la administración

y costos generales. También deben incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización de activos incorporados en el proceso de producción.

Según García (2010), los costos del inventario son aquellos en los que se incurre para proporcionar un manejo y control eficaz de las existencias, representan el manejo efectivo de los inventarios, es esencial a fin de proporcionar el mejor servicio a los clientes. Todo concatenado con la meta de la administración de inventarios la cual consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para mantener las operaciones al más bajo costo posible. Agrega Mauleón (2006), la gestión del inventario es una actividad en la que coexisten tres tipos de costos, los asociados a los flujos de entrada y salida de insumos y productos, los costos de mantenimiento de inventarios, y los que están relacionados a los procesos. Esta estructura se plantea sin perjuicio de mantener la clásica estructura de costos por naturaleza, según se clasifican en los dos siguientes grandes grupos: costos de operación y los costos de inversión, los primeros, son los necesarios para la operación normal en la consecución del fin, mientras que los asociados a la inversión son aquellos financieros relacionados con depreciaciones y amortizaciones.

Dentro del ámbito de los flujos habrá que tener en cuenta los Costos de los flujos de aprovisionamiento (transportes), aunque algunas veces serán por cuenta del proveedor en el caso de contratos tipo y en otros casos estarán incluidos en el propio precio de la mercancía adquirida. Será necesario tener en cuenta tanto los Costos de operación como los asociados a la inversión. Siguiendo con Mauleón (2006), cuando se quiere conocer, en su conjunto los costos de inventarios habrá que tener en cuenta todos los conceptos indicados. Por el contrario, cuando se precise calcular los costos, a los efectos de toma de decisiones solamente habrá que tener en cuenta los costos evitables, ya que los costos no evitables, por propia definición permanecerán a fuera sea cual fuera la decisión tomada.

Costo de mantenimiento: Según Mauleón (2006), son todos los gastos en que una empresa incurre y que corresponden a la inversión, guarda y manejo que se tiene de los inventarios, Son aquellos costos como, almacenaje, manejo, seguros, costos de los recursos de capital comprometidos, estos son constantes por unidad de inventarios y por unidad de tiempo, por lo tanto, estos costos de mantenimiento aumentan en proporción directa con la cantidad promedio del inventario, es decir: Si el ritmo de utilización de un artículo fuera constante en el tiempo y no hubiera que mantener ningún stock de seguridad, el inventario promedio

Siguiendo con lo planteado por Mauleón (2006), los costos de almacenamiento, de mantenimiento o de posesión del Stock, incluyen todos los costos directamente relacionados con la titularidad de los inventarios tales como: costos Financieros de las existencias, gastos del almacén, seguros, deterioros,

pérdidas y degradación de mercancía, dependen de la actividad de almacenaje, este gestionado por la empresa o no, o de que la mercadería este almacenada en régimen de depósito por parte del proveedor o de que sean propiedad del fabricante. Para dejar constancia de esta complejidad, se incluye seguidamente una relación pormenorizado de los Costos de almacenamiento, mantenimiento o posesión de los stocks en el caso más general posible.

Considerando los planteamientos de López (2004), los costos de mantenimiento se expresan en porcentaje, los cuales están relacionados con la inversión que la empresa tenga en los mismos. Estos porcentajes fluctúan entre 10% y 25% del valor de los inventarios, dependiendo de la rama industrial de que se trate y de las condiciones peculiares de la empresa. Por lo tanto, se puede decir que a medida que aumenta la inversión el inventario, aumenta el costo del mantenimiento. Para Saldarriaga (2014), los costos de mantenimiento son de gran importancia para conseguir un costo lo más bajo posible para el programa o proyecto de mantenimiento. El costo de las reparaciones es una parte más del precio final del servicio. Independientemente de la buena o mal servicio, siempre será un gasto que se deberá asumir. Asimismo, el anterior autor, indica que los costos de mantenimiento de inventario, son los costos que tiene la empresa por mantener un volumen de existencias concreto en sus almacenes.

Para el citado autor, los costos pueden ser: administrativo, costos de personal administrativo, del sistema de gestión y de administración; operativos, costos del personal de almacén, de los equipo de manipulación y seguros de las existencias contra riesgos diversos; de espacio físico, costos de alquiler de locales, amortizaciones, impuestos, seguros de edificio, calefacción, ventilación, equipos frigoríficos; económicos, costos de obsolescencia y depreciación de la existencias; financieros, costos de los intereses pagado por la financiación de los capitales invertidos en mantener las existencias.

Costos de ordenamiento: para Escalante y Uribe (2014), estos incluyen costos tales como, los costos de colocar una orden, es decir gasto administrativo requerido para emitir las órdenes internas, cotejar precios, elegir al proveedor, entre otros, gastos de recibir y controlar las mercaderías que llegan a bodega, costos de embarque y de acarreo. Estos costos tienen una parte fija y variable. Estos costos incluyen todos los Costos en que se incurre cuando se lanza una orden de compra. Los Costos que se agrupan bajo esta rúbrica deben ser independientes de la cantidad que se compra y exclusivamente relacionados con el hecho de lanzar la orden. Sus componentes serían los siguientes, a) Costos implícitos del pedido: Costo de preparación de las máquinas cuando el pedido lo lanza producción, b) Costo de conseguir "lugar" en el almacén de recepción (movilización de mercancías o transporte a otras localizaciones, por ejemplo), costos de transporte exclusivamente vinculados al pedido (la factura de un "Courier" en el caso de una reposición urgente, por

ejemplo), costos de supervisión y seguimiento de la necesidad de lanzar un pedido, entre otros.

Para Saldarriaga (2014), los costos de ordenamiento incluyen los costos de los suministros, los formatos, el procesamiento de las órdenes, el apoyo administrativo y demás, cuando las órdenes están siendo fabricadas también existen los costos de ordenar, pero se conocen como costos de preparación. Aquí se pueden identificar los costos administrativos tales como oficinistas, teléfono, correo, contabilidad, materiales, transporte, inspección y recepción correspondientes a las órdenes de compra o de fabricación.

Costos de insuficiencia: para Saldarriaga (2014), consisten en medir el riesgo de quedarse sin existencia en un momento determinado y tratar de cuantificar el efecto de dicho riesgo en la empresa, Estos costos son muy graves ya que se refieren al costo de no contar con el material cuando este se requiere y donde se requiere. Estos faltantes pueden ser productos de algunos sobre cambios requerido debido a la escasez, sustitución de materiales, reprogramación y expedición e inclusive los tiempos ociosos. Según García (2010), En este ámbito deberán incluirse todos los relacionados con inventarios. Estos serían entre otros costos de almacenamiento, deterioros y degradación de mercancías almacenadas, entre ellos también se presentan los de rupturas de stocks, en este caso cuentan con una componente fundamental los costos financieros de las existencias, cuando se quiere conocer, en su conjunto los costos de los inventarios habrá que tener en cuenta todos los conceptos indicados. Por el contrario, cuando se precise calcular los costos, a los efectos de toma de decisiones, (por ejemplo, para decidir el tamaño óptimo del pedido), ya que los costos no evitables, por propia definición permanecerán afuera sea cual fuere la decisión tomada.

Explica López (2004), que los costos de carecer o llamados los costos de ruptura o de rotura de stocks incluyen el conjunto de costos por la falta de existencias, estos costos no serán absorbidos por la producción en proceso, sino que irán a parar directamente al estado de resultados. Los criterios para valorar estos costos de ruptura son: disminución del ingreso por ventas: la no integridad contable por falta de referencias en un pedido realizado, supone una reducción de los ingresos por ventas, tanto por el desplazamiento en el tipo de la fecha de facturación, como por la pérdida absoluta de la pérdida. Adicionalmente, debe considerarse el incremento de los gastos del servicio, aquí se incluyen las penalizaciones contractuales por retrasos de abastecimiento, partes en el proceso de producción, los falsos fletes entre otros. La valoración de estos costos de ruptura es difícil y poco frecuente, solo es posible si la empresa esta provista de un eficiente sistema de gestión de la calidad, en general el gestor de inventarios deberá conformarse con estimaciones subjetivas o costos Estándar. En literatura especializada estos

son considerados entre el 1% y el 4% de los ingresos por ventas, pero esto es también tentativo.

Costos de calidad: no hay visión uniforme de lo que es costo de calidad y lo que debe ser incluido bajo este término. Las ideas acerca del costo de calidad han venido evolucionando rápidamente en los últimos años. Anteriormente era percibido como el costo de poner en marcha el departamento de aseguramiento de la calidad, la detección de costos de desecho y costos justificables. Según Saldarriaga (2014), el costo de la calidad no es exclusivamente una medida absoluta del desempeño, su importancia estriba en que indica donde será más redituable una acción correctiva para una empresa. En este sentido, varios estudios, autores y empresas señalan que los costos de calidad representan alrededor del 5% al 25 % sobre las ventas anuales. Estos costos varían según sea el tipo de industria, circunstancias en que se encuentre el negocio o servicio, la visión que tenga la organización acerca de los costos relativos a la calidad, su grado de avance en calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de procesos.

Los costos totales relacionados con la calidad en una empresa, vienen determinados por la suma de los costos de obtención de la calidad (prevención y evaluación) más los costos de los fallos o defectos (internos y externos), normalmente, al aumentar el costo de obtención de la calidad se ve reducido el costo de los fallos, por tanto, las empresas deberán buscar la zona en la que se sitúa su costo total óptimo de calidad. Esta zona estaría ubicada en el punto en el que los costos totales de calidad son mínimos y el nivel de calidad óptimo, la expresión del costo de calidad era asociada a los costos para alcanzar la calidad o aquellos costos relacionados con el funcionamiento del departamento de calidad dentro de la organización. Explica Saldarriaga (2014), el costo de calidad, es el costo por no cumplir los requisitos, es lo que se gasta por hacer las cosas mal o por no hacerlas bien desde la primera vez, el costo de calidad se compone de dos elementos principales: El costo por cumplir (entrenamiento, planificación, entre otros.) y el costo por no cumplir (reprocesos, desperdicios, repetir el trabajo, pago de recargos, entre otros).

Por tanto, se entienden como costos de calidad aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquellos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba sobre el producto en sí.

d. Distribución y servicio al cliente

Ante los retos de la nueva economía, las empresas se han organizado en cadenas de suministro, con el fin de actuar como una sola organización frente al consumidor final. Estas cadenas requieren entregar puntualmente y en el menor tiempo de ciclo posible, entendiendo por este ciclo el lapso transcurrido entre la recepción de materias primas del proveedor, hasta la entrega al cliente final por la empresa de distribución. Explica Ballou (2004), que, al reducir este tiempo de ciclo, los inventarios de la cadena de suministro y los costos operacionales también se aminoran. Los cuatro grandes Macroprocesos de una cadena de suministro son: planeación, suministro, producción o generación del bien o servicio (hacer) y Entrega o Distribución. Se ha demostrado que el 90% del total del tiempo de ciclo de la cadena corresponde a tiempos de movimiento y/o espera, con lo que la reducción de este tiempo constituye en el reto más importante de la función logística de cada empresa dentro de la cadena de suministro, con la consecuente reducción de inventarios y de costos.

De ahí resalta la importancia de administrar efectivamente el proceso de distribución o entrega a los clientes, ya sean internos o externos. Para eso se requiere una administración formal del proceso de distribución que permita utilizar adecuadamente los recursos de transporte y almacenamiento como flota de transporte, número de andenes, número de visitas o paradas por cada unidad de transporte, capacidad de almacenamiento, capacidad de transporte, introducción del concepto de circuitos y el Cross-dock, entre otras. Además, utilizar técnicas de distribución como es el Efficient Customer Response, Quick Response, que permitan trabajar bajo el concepto de puerta-a-puerta. Es decir, a los clientes no le importa cómo se haga, lo que sí le interesa es que se pueda mover el producto desde un punto de origen hasta un punto destino, sin que él tenga que administrar y monitorear la ejecución; y que ese movimiento se haga en los tiempos establecidos con un costo mínimo para él, garantizando que el material no detenga su flujo sin importar el proceso donde se le ubique.

Agrega López (2004), en el área de Logística/Transporte, el uso de la tecnología de información está rompiendo las estructuras conceptuales tradicionales y representa una de las diferencias sustanciales y críticas para ser competitivo en el ambiente de la nueva economía. Hay que recordar que en la economía de Internet, la entrega representa el momento de la verdad de los miles de procesos de negocio que tuvieron que ser ejecutados antes, para esto, la sincronización, el diseño de redes de distribución y la optimización de transporte, son necesarios para no caer en stock out o entregar fuera del tiempo establecido, con faltantes o en el lugar inadecuado.

Si esto sucede, todo el valor generado a través de la cadena de suministro se pierde, y a la larga puede representar la pérdida de mercado de las empresas que la conforman. Las compañías líderes nacionales e internacionales han tomado como eje de todas sus estrategias de negocio el fortalecer el macroproceso de distribución y gracias a él, ejercen un dominio en los mercados en lo que participan. Para Kotler (2005), la distribución (según la definición de marketing), es la comercialización y transporte de productos a los consumidores, es decir es una de las subfunciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final, el autor también define la distribución, como el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias.

En síntesis, y complementando las anteriores definiciones, el proceso de distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

Explica Rojas y col (2011), uno de los factores determinantes del proceso de distribución es el tipo de canal que se utiliza para que el producto llegue a los consumidores, asimismo, la clasificación de los diferentes canales de distribución que se emplean usualmente, parte de la premisa de que los productos de consumo (aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal) y los productos industriales (aquellos que se compran para un procesamiento posterior o para usarse en un negocio) necesitan canales de distribución muy diferentes.

En general, se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos y, al revés, que canales de distribución largos son sinónimo de precios elevados. Esto no siempre es verdad; puede darse el caso de que productos comprados directamente al productor (ejemplo, vino o cava a una bodega, en origen) tengan un precio de venta mayor que en un establecimiento comercial, considerando los elementos anteriores.

En este sentido, todos los anteriores tipos de canal de distribución, si bien, son los más comunes, no son los únicos; por tanto, efectos de la investigación se puede hacer diversas combinaciones que se ajusten mejor a las características del mercado, el producto y/o servicio y de la empresa, de tal manera que satisfaga mejor las necesidades de su mercado meta al mismo tiempo que la empresa obtiene un beneficio o utilidad por ello.

Sin embargo, el mercadólogo debe tomar en cuenta dos situaciones muy importantes: 1) Que un número mayor de niveles implica menos control y mayor complejidad del canal y 2) que cuanto más corto sea el canal y menores los pasos entre el fabricante y el consumidor tanto mayor es la carga económica sobre el fabricante.

Otro factor que incide en el proceso de distribución es el transporte, Según López (2004), dentro de los canales de distribución son la vía o conducto por el que los productos y/o servicios llegan a su destino final de consumo o uso, por lo cual, incluyen una red de organizaciones que de forma independiente y organizada realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con consumidores finales o usuarios industriales.

En este mismo orden, el transporte por su parte, resulta indispensable para poder trasladar los materiales o productos propios, así como los productos finales; básicamente la actividad transporte, es el eslabón más importante en cuanto a la distribución de la mercancía. Transporte involucra tareas como: selección del modo de transporte, consolidación del flete, rutas del transportador, programación de los vehículos, procesamiento de quejas y auditorías de tarifas de transporte.

Agrega Ballou (2004), el transporte dentro del proceso de distribución es definido como la actividad indispensable en cualquier empresa para poder trasladar los materiales, guarda relaciones con la logística externa, la cual Porter (2003) señala como la actividad que consiste en la distribución de los productos terminados y engloba las entregas a tiempo, el número de entregas sin errores, los errores en embarques, los número de envíos por pedido, los número de envíos urgentes a los clientes y el número de empleados entrenados por mes para atender el transporte

Cabe añadir, que las compañías que contratan el servicio de transporte saben que el transporte de calidad es parte crucial de su éxito, y muchas de ellas han realizado programas de medición de calidad para el transporte que utilizan. Las características de calidad más importantes son la recepción y la entrega a tiempo, tasas competitivas y tiempos e itinerarios confiables, la mayoría de los transportistas respondió desarrollando sistemas para rastrear y seguir embarques y reducir papeleo, considerando:

Ciclo de la orden: controlar el tiempo que consistentemente transcurre desde que los clientes realizan un pedido, hasta que tienen físicamente los productos en sus instalaciones, disponibles para su uso. Se mide a través del número medio de días calendario desde que el cliente realiza el pedido, hasta que se entrega el mismo.

Entregas perfectas: controlar la cantidad de ordenes entregadas sin errores (perfectas) Cantidad de órdenes que se atiendes perfectamente y se considera que una orden es atendida de forma perfecta cuando cumple con las

siguientes características: a) La fecha de entrega es la estipulada por el cliente, b) La documentación es completa y exacta, c) Los artículos están completos y en perfectas condiciones.

Pedidos y entregas a tiempo: controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos. Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente.

Pedidos de entrega completo: controla el nivel de cumplimiento de los pedidos entregados completos. Mide el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos completos al cliente. Explica Bowersox (2007), uno de los factores determinantes del proceso de distribución es el tipo de canal que se utiliza para que el producto llegue a los consumidores, asimismo, la clasificación de los diferentes canales de distribución que se emplean usualmente, parte de la premisa de que los productos de consumo (aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal) y los productos industriales (aquellos que se compran para un procesamiento posterior o para usarse en un negocio) necesitan canales de distribución muy diferentes.

Canal directo: Según Vélez (2014), (Circuitos cortos de comercialización). El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos. Agrega Anaya (2011), este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario. Las actividades de venta directa (que incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar) son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal.

Canal indirecto: Para Anaya (2011), un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo. Sigue comentando el autor, un canal corto sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño. en que los minoristas o detallistas tienen la

exclusiva de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado.

En este mismo orden, en un canal largo intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas, agentes comerciales, entre otros). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación. En general, se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos y, al revés, que canales de distribución largos son sinónimo de precios elevados. Esto no siempre es verdad; puede darse el caso de que productos comprados directamente al productor (ejemplo, vino o cava a una bodega, en origen) tengan un precio de venta mayor que en un establecimiento comercial, considerando los elementos anteriores. Asevera Lopez (2004), este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas y mayorista (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros). En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas y mayorista que venden los productos al público y hacen los pedidos.

Transporte: Según Mauleón (2006), dentro de los canales de distribución son la vía o conducto por el que los productos y/o servicios llegan a su destino final de consumo o uso, por lo cual, incluyen una red de organizaciones que de forma independiente y organizada realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con consumidores finales o usuarios industriales. Así, el transporte por su parte, resulta indispensable para poder trasladar los materiales o productos propios, así como los productos finales; básicamente la actividad transporte, es el eslabón más importante en cuanto a la distribución de la mercancía. Transporte involucra tareas como: selección del modo de transporte, consolidación del flete, rutas del transportador, programación de los vehículos, procesamiento de quejas y auditorías de tarifas de transporte.

Agrega Ballou (2004), el transporte dentro del proceso de distribución es definido como la actividad indispensable en cualquier empresa para poder trasladar los materiales, guarda relaciones con la logística externa, la cual Porter (2003) señala como la actividad que consiste en la distribución de los productos terminados y engloba las entregas a tiempo, el número de entregas sin errores, los errores en embarques, los número de envíos por pedido, los número de envíos urgentes a los clientes y el número de empleados entrenados por mes para atender el transporte. Cabe añadir, que las compañías que contratan el servicio de transporte saben que el transporte de calidad es parte crucial de su éxito, y muchas de ellas han realizado programas de medición de calidad para el transporte que utilizan. Las características de calidad más

importantes son la recepción y la entrega a tiempo, tasas competitivas y tiempos e itinerarios confiables, la mayoría de los transportistas respondió desarrollando sistemas para rastrear y seguir embarques y reducir papeleo.

2. Microprocesos logísticos

Para la dimensión de los Microprocesos logísticos se requiere un estricto conocimiento de la estructura de dichos procesos, es decir, cuales son las actividades asociadas a cada uno de ellos y los recursos que estas demandan, tanto de personal, como de equipos, maquinaria, materiales, implementos de oficina, servicios públicos, espacio, entre otros. Una vez se tenga clara la dimensión de los procesos es preciso cuantificar estos recursos en términos de las unidades de uso, bien sean unidades monetarias, horas de mano de obras, horas de utilización de maquinaria, metro cuadrados usados.

Indicadores de Utilización: Para Mora (2008), se definen como el cociente entre la capacidad utilizada y la disponible. Se aplicará a las áreas de la empresa como:

Indicadores de utilización para Bodegas: de acuerdo a Mora (2008), este indicador se puede aplicar tanto para bodegas como para grandes centro de distribución (CEDI), analizando lo siguiente: ($\text{Área Utilizada} / \text{Área disponible}$), ($\text{Cantidad de productores recibidos} / \text{capacidad de recepción}$) y ($\text{Horas muelle utilizadas} / \text{Capacidad de muelle}$). Se debe tener en cuenta que el conocimiento estricto de la estructura de los procesos se hace necesario para que se pueda determinar la aplicación de todos o de cuantos indicadores se deben tener en cuenta para la realización del análisis de este Micro proceso en la empresa.

Indicadores de utilización para transporte: siguiendo con lo planteado por Mora (2008), presenta una serie de indicadores que se podrían aplicar para el análisis del transporte y se plantean como sigue:

- ✓ Analizar la cantidad de horas de trabajo que conduce un conductor sobre el total de horas totales que tiene estipulado la empresa ($\text{Horas de trabajo conduciendo} / \text{Horas de trabajo totales}$).
- ✓ La revisión de lo que ha recorrido el transportador con el vehículo cargado sobre la distancia total que recorrió en un periodo determinado. ($\text{Distancia recorrida cargado} / \text{Distancia total recorrida}$)
- ✓ También, el autor sugiere que se analice la razón de las horas de trabajo del vehículo cargado o descargado sobre el total de las horas de trabajo estipuladas por la entidad ($\text{Horas de trabajo cargado o descargado} / \text{Horas de trabajo}$).

Otro indicador sugerido es el análisis de la carga en peso por vehículo trabajado sobre la capacidad de peso que tiene cada vehículo ($\text{Carga en peso por vehículo} / \text{Capacidad de peso por vehículo}$). Del mismo modo Mora (2008), in-

dica que se debe tener en cuenta los días por mes de servicio y los días totales disponibles (Número de días por mes en servicio / Días disponibles)

Otro de los Indicadores de utilización planteado por Mora (2008), para Almacenamiento y que se debe tener en cuenta las etapas de recepción, picking y el crossdocking, realizado a los productos para poder analizar lo concerniente a la medición del almacenamiento, y sugiere los siguientes indicadores:

- ✓ Para el primero plantea hallar la razón del número de horas trabajadas utilizadas y el total de horas de trabajo de que la empresa dispone para una actividad como recepción, almacenamiento, preparación de pedidos y lanzamiento (Horas de trabajo utilizadas / Horas de trabajo disponibles).
- ✓ Siguiendo con un segundo indicador sugerido por el mismo autor, se puede hallar la razón entre las horas de muelle utilizadas y el total de horas disponibles, buscando determinar la gestión de utilización del almacenamiento en la organización (Horas de muelle utilizadas / Horas disponibles).
- ✓ Por otra parte, Mora (2008), plantea un tercer indicador para la determinación de la relación entre el volumen total recibido por día y la capacidad de recepción diaria en la organización (Volumen total recibido por día / Capacidad de recepción diaria).

Con respecto a los indicadores de utilización de inventarios, el autor Mora (2008), se enfoca principalmente en el control de existencias en la entidad y sugiere lo siguiente:

- ✓ En el primero de los indicadores, el mismo autor plantea hallar la razón entre las horas de los equipos utilizados dividido entre el total de horas de los equipos disponibles (Horas de equipo utilizadas / Horas de equipo disponibles)
- ✓ Seguidamente, plantea que se analicen las líneas de productos servidas y la capacidad de la línea de productos (Líneas de productos servidas / Capacidad de líneas de productos)
- ✓ Finalmente, sugiere el análisis de la razón entre las unidades manipuladas en el inventario sobre la cantidad máxima de unidades que es posible manipular (Unidades manipuladas / Cantidad máxima de unidades)

En relación con los indicadores de utilización para administración, Mora (2008), explica que el objetivo principal de estos indicadores es el ingreso correcto de pedidos al sistema y su fácil búsqueda en el sistema, para esto plantea los siguientes indicadores:

✓ Primero analizar la razón entre el número de horas de trabajo utilizadas en la administración de datos y las horas de trabajo disponibles para este mismo fin (Horas de trabajo utilizadas / Horas de trabajo disponibles)

✓ Siguiendo con los planteamientos de Mora (2008), también se deben analizar el volumen de pedidos procesados y la capacidad de procesar pedidos por parte del área administrativa de la entidad, llevando al siguiente indicador (Volumen de pedidos / capacidad de procesar pedidos)

✓ Por último y no menos importante, Mora (2008), sugiere tener muy en cuenta el tiempo disponible para responder las no conformidades de los clientes, a través de la siguiente razón: (Horas dedicadas a responder reclamos / Horas disponibles)

Indicadores de rendimiento: según Mora (2008), los define como el cociente entre la producción real y la esperada. Se aplicará a las áreas de la empresa como bodegas, transporte, Almacenamiento, Inventario y Administración, explicado como sigue:

✓ Indicador de rendimiento para Bodegas, donde el autor enfatiza en la revisión de las unidades almacenadas para analizar su rendimiento para las utilidades de la organización y sugiere:

✓ Primero analizar la razón entre las pérdidas por deterioro (Pérdidas por deterioro / pérdidas estándar por deterioro). Del mismo modo, Mora (2008), analiza la rotación de los productos de la bodega a través de la siguiente razón: (Rotación real / Rotación estándar)

✓ Con respecto a los indicadores de rendimiento para el transporte, hace énfasis específicamente en el transporte marítimo, por ser el más utilizado en Colombia para la internacionalización de productos, para lo cual plantea las siguientes razones a implementar: (Peso real cargado por hora / peso estándar cargado por hora), unido al análisis de rendimiento de costos (Costos reales / Costos presupuestados), además del tiempo empleado en una exportación o importación de productos (Horas reales de viaje / Horas estándar de viaje)

✓ En lo que se refiere al área de almacenamiento, Mora (2008), sugiere que para medir el rendimiento de esta área se apliquen las siguientes razones, siempre y cuando se puedan aplicar: análisis de la razón entre (Peso real almacenado por hora de trabajo / Peso estándar por hora de trabajo)

✓ También sugiere analizar la razón de los costos aplicados por los equipos en esta área a través de la razón (Costo real del equipo / Costo presupuestado), de igual modo, (Costo real de unidad manipulada / Costo presupuestado por unidad manipulada), plantea el análisis de la rotación de inventarios (Rotación real / Rotación estándar).

✓ De este modo, Mora (2008), plantea la utilización de indicadores de rendimiento de inventarios, basados en su control, en razones como: análisis de costos (Costo de gestión de inventario real / Costo de gestión de inventario presupuestado), con respecto al tiempo de duración (Tiempo de reposición del inventario / Tiempo de reposición planeado), por último la relación del inventario con respecto a las ventas (Porcentaje de incremento o disminución de inventario / Porcentaje de incremento o disminución en el costo de las ventas).

✓ Por último, el autor Mora (2008), indica que para medir el rendimiento para la administración se tenga en cuenta las diferentes operaciones logísticas, aplicando una razón de medición de costos administrativos (Costos reales / costos presupuestados), con respecto a los equipos utilizados (Equipo real fuera de servicio / Equipo estándar fuera de servicio), y para las transacciones, sugiere analizar (Errores reales en transacciones / Errores estándar).

Indicadores de productividad: Mora (2008), define a estos como el cociente entre los valores reales de producción y los recursos empleados. Se aplicará a las áreas de la empresa como bodegas, transporte, Almacenamiento, Inventario y Administración. Los indicadores de productividad para bodegas, según Mora (2008), plantea que se deben aplicar primordialmente a centros de distribución, sugiriendo los siguientes indicadores: Análisis de la razón del número de cajas con respecto a las horas de trabajo (Cajas despachadas / Horas de trabajo), del mismo modo la razón para medir el área ocupada (Valor del inventario / Área en metros cuadrados de la bodega); por último el análisis de los costos con la razón (Costo de bodega / Costo de mercancía despachada).

Indicadores de productividad para el transporte: Mora (2008), sugiere se tenga en cuenta el modo de transporte Aéreo, Marítimo y Terrestre, y lo plantea a través de las siguientes razones: Número de vehículos cargados y las horas de trabajo de carga (Vehículos cargados / Horas de trabajo de carga), También sugiere de acuerdo al tamaño de la empresa y el producto a exportar, el análisis de las unidades cargadas (Unidades cargadas / Horas de trabajo de carga), y la distancia recorrida con respecto al consumo de combustible (Distancia recorrida / Consumo de combustible).

A continuación, Mora (2008), se refiere al análisis de los indicadores de productividad para el almacenamiento, enfatizando en la colocación de estibas, y sugiere aplicar las siguientes razones, con respecto al valor de los artículos (Valor de los artículos / Horas de trabajo); El análisis del peso manipulado con respecto al tiempo empleado (Peso manipulado internamente / Horas de trabajo); y con respecto a las unidades manipuladas (Unidades manipuladas en recepción y expedición / Costo total de la bodega).

En este sentido Mora (2008), sugiere finalmente que para analizar indicadores de productividad en la administración de una entidad, se debe enfatizar en el ingreso de los pedidos, a través de las siguientes razones: Para el análisis de los costos de los pedidos y las horas de los equipos (Valor de los pedidos introducidos / horas de equipos); con respecto a la atención de clientes (Preguntas de clientes atendidas / Horas de trabajo); y para el manejo de mercancías (Pedidos introducidos / Costos totales).

De acuerdo a la información anterior presentada como bases teóricas para los microprocesos de la logística, se reafirma que actualmente para que una empresa conozca su situación real se deben implementar razones de medición logística, llamados Indicadores de Gestión Logística (KPI), con el fin de analizar su gestión logística y a partir de ese análisis se planteen estrategias de mediano y largo plazo para mejorar todos los procesos en las diferentes etapas de la logística empresarial.

Logística Inversa: para Mora y Martin (2013), en los últimos años y en el ámbito de la gestión de la cadena de suministro se ha venido prestando especial interés a los procesos de recuperación de los productos que finalizan su vida útil o que son desechados por los consumidores (productos fuera de uso, PFU) pero que aún incorporan un valor susceptible de ser recuperado a través de su reutilización, reciclaje o refabricación. De esta forma se ha desarrollado una línea de investigación sobre estos procesos de recuperación de PFU, que puede encuadrar dentro del concepto de logística inversa o de gestión de la cadena de suministro cerrada. En este orden de ideas, siguiendo con Mora y Martin (2013), determinan que las posibilidades de éxito para la recuperación de estos productos fuera de uso dependen, no solo del producto de que se trate, sino también de las opciones de recuperación que se consideren (refabricados, reutilización, reciclaje), los canales de distribución existentes y su interacción con el flujo de retorno, los mercados de destinos entre otros. Por ello, resulta necesario prestar atención al diseño de sistemas de logísticas inversa.

Asimismo, Rubio (2003), implementa un desarrollo de logística inversa el cual determina una clasificación complementaria según el impulsor del sistema, y así se hablaría de un sistema propio de logística inversa cuando es la propia empresa que originalmente puso el producto en el mercado la que gestiona y controla el flujo de retorno, y de un sistema ajeno de logística inversa si dicha gestión corresponde a una entidad constituida, denominándose sistema integrados de gestión, o a operadores logístico que coordinen y realicen las actividades de retorno de los productos. Según García (2006), la logística inversa es un área de interés relativamente nueva, y hay poca información respecto a ella, este proceso concierne primariamente a dos áreas: productos finales y empaques. Adicionalmente, Ballou (2004), indica que desde la perspectiva de

la logística empresarial, la logística inversa está integrada por los procesos de gestión de:

- ✓ Retorno de productos que fueron rechazados por agentes en el canal de comercialización o por el consumidor final, de esta forma, así como sobrantes de inventarios por fin del ciclo de vida (por ejemplo: cambio de temporada, caducidad de fecha de vencimiento, entre otros), así debe establecerse las acciones para verificar las devoluciones y retornos.
- ✓ Retorno para la reutilización de envases (acondicionamiento del producto), empaques (acondicionamiento del lote comercial), embalajes (acondicionamiento del producto envasado y empacado en el vehículo del modo técnico de transporte principal en la cadena de transporte) y unidades de manejo (para el producto terminado en la cadena de distribución física, para el movimiento y posicionamiento de partes en el proceso de fabricación, para la gestión de proveedores en estrategias).
- ✓ Reutilización de materiales, esto se hace con la finalidad de buscar con base en estrategias específicas ciertos materiales pueden recuperarse para su reutilización; por ejemplo, los solventes en los procesos de extracción de aceites vegetales comestibles, los gases inhibidores de maduración en contenedores frigoríficos específicos para frutas, entre otros).
- ✓ Reacondicionamiento de productos rechazados (mediante procesos de rehabilitación y acondicionamiento, un producto rechazado puede ser nuevamente colocado en el mercado). En este caso, se reajustan las condiciones que permitan clasificar y verificar el fin último de los productos rechazados, o sencillamente reformularlo para sacar nuevamente provecho.
- ✓ Manejo de residuos y/o desechos por reciclar, como los residuos y desechos de materiales del proceso de fabricación, los envases (si las reglamentaciones fomentan la devolución de éstos desde los consumidores al punto de venta) los empaques y los embalajes (en general consolidados en los puntos de venta al consumidor final), que frecuentemente son enviados a terceros para ser sometidos a procesos de reciclado.
- ✓ Manejo de residuos y/o desechos peligrosos, que pueden ser enviados a recicladores o a sitios específicos con el fin de procesarlos para disminuir su peligrosidad (por ejemplo: con tratamientos físicos, químicos o biológicos, desde el molido y el granulamiento, pasando por la compactación hasta la incineración) y posteriormente realizar su disposición final (desde relleno sanitario a encapsulado para confinarlo en instalaciones ad hoc).

- ✓ Manejo de residuos y/o desechos para destrucción y disposición final: En este caso se buscan alternativas para reubicar o clasificar el destino de los desechos, siendo necesario verificar si hay posibilidad de reutilizarlos, de lo contrario se procede a buscar las formas de eliminarlos. En esta fase, se tiene conocimiento de los que puede reciclarse y lo que ya tiene validez.
- ✓ Manejo de materiales reciclados sustitutivos que reducen el uso de materiales vírgenes, lo que implica innovaciones en el diseño de los productos, nuevas estrategias de búsqueda de fuentes de aprovisionamiento y desarrollo de proveedores, así como una reingeniería de la logística de aprovisionamiento. Esto refiere la reutilización de materiales que pueden reciclarse.

De este modo, puede entenderse que la logística inversa incluye la disposición de los desechos, en términos que puedan reciclarse o eliminarse definitivamente, puesto que ello trae beneficios tanto para la empresa como para el ambiente. En tal sentido, la logística inversa implica el retorno de productos, reutilización de envases, de materiales, reacondicionamiento de productos rechazados, manejo de residuos, destrucción y disposición final. Tal como explica García (2006), la logística inversa es el proceso de planificación, implantación y control de forma eficiente y al coste óptimo del flujo de materias primas, materiales en curso de producción y productos acabados, así como el de la información relacionada, desde el punto de consumo hacia el punto de origen con el objeto de recuperar el valor de los materiales o asegurar su correcta eliminación.

CAPÍTULO V

Panorama de la Competitividad en empresas cafetera del mundo

Competitividad

Según Porter (2003), se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. Explican Villamizar y Villamizar (2011), la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, entre otros, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Siguen comentando los autores, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Así, el uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por

otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Explica Porter (2003), una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos. Asimismo, una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, considera los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, entre otros, y los procesos de transformación. En este mismo orden, al hablar de la competitividad interna se viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. En este sentido, la estrategia competitiva está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Por otro lado, para Gómez (1997), las estrategias competitivas consisten en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este fin y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, se pueden identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector.

Para Porter (2003), la competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Por tanto, para efecto de este libro, las estrategias competitivas, son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector; en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto dentro del mercado o el entorno.

1. Niveles de Competitividad

Explica Porter (2009), que las empresas persiguen alcanzar alguna de estas ventajas competitivas a través de una organización determinada de sus recursos y capacidades, que le permita poder generar y mantener en el tiempo bien una ventaja en costes o bien algún tipo de ventaja en diferenciación. Este proceso implica para la empresa una orientación global de sus decisiones y actuaciones presentes y futuras, de modo que todas ellas se adopten de manera coordinada y en coherencia con la ventaja que se pretende alcanzar. Así, la orientación a cada una de estas ventajas que se han descrito se denomina Estrategia Competitiva. Pero la empresa ha de plantearse al mismo tiempo a qué clientes trata de satisfacer. En este sentido, siguiendo con Porter (2003), pueden diferenciarse dos grandes alternativas. La primera consiste en operar en un ámbito amplio del mercado, es decir, la empresa se orienta, en principio, a todo tipo de clientes. Por el contrario, una segunda alternativa consiste en seleccionar un segmento determinado de estos clientes, bien por su nivel de renta, bien por su edad, por su localización geográfica o por cualquier otro criterio distinto.

a. Liderazgo en Costos

Según Porter (2003), esta estrategia persigue el ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costes en el sector. Esta estrategia ha sido la empleada por diversas compañías japonesas durante muchos años, como Toyota, Honda o Sony. Agrega Kotler (2005), la primera de las estrategias es liderazgo en costes o ventaja en costo que, según Porter (2003), consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que los competidores

y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.

Explica, Gómez (1997), esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos. a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, entre otros. A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado. Asimismo, el liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados.

La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas. Agrega Villamizar y Villamizar (2011), la estrategia de liderazgo en costos normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos y no varias empresas luchando por esa posición. Cuando hay más de un líder aspirante, la rivalidad es normalmente dura porque cada punto de participación se considera crucial. A menos que una empresa pueda persuadir a las otras de que abandonen sus estrategias, sino las consecuencias en la utilidad pueden ser desastrosa. La estrategia aplicada en busca de disminución de costos debe concentrarse en el análisis de las siguientes variables:

- ✓ Búsqueda de economías a escala: García (1993), explica que supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.
- ✓ Acceso preferencial de materia prima: Según García (1993), en la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos

promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

✓ **Transferencia de tecnología:** Para Villamizar y Villamizar (2011), hay que considerar que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos tecnológicos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

✓ **Técnicas de producción a bajo costos:** Explica Gómez (1997), que las técnicas de producción bajo el enfoque de esta fuerza, consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial. En este sentido, para efectos de la investigación la estrategia de diferenciación liderazgo en costos, consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico.

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos tales como Investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignorados.

b. Diferenciación

Para Porter (2003), una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio alguna característica o atributo, que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su

momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y otros.

Para Batres y García (2006), esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta. Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, entre otros. A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores; pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto. La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios. Para Batres y García (2006), la estrategia de diferenciación consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios.

Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esta estrategia involucra el análisis de las siguientes variables:

✓ Elecciones de políticas: dada la gran variedad de políticas empresariales que una empresa puede adoptar, se cuidará de elegir aquellas que favorezcan la diferenciación que se quiera conseguir. Quizás sea la guía más importante para este fin, Porter (2003) así la señala.

Eslabones: los procesos organizacionales se caracterizan por la interrelación entre las actividades, es decir que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, consiguiendo establecer ciertas diferencias, la forma en que una empresa explote estas interrelaciones, tanto internamente o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, puede ser vital para el logro de la diferenciación. Villamizar y Villamizar (2011).

Tiempo: para Porter (2003), si una empresa, por el hecho de ser la primera es capaz de lograr cierta diferenciación y es capaz de mantenerla en el tiempo, podrá utilizar este argumento para sustentar su ventaja competitiva. Además, una empresa que ponga los productos o servicios al alcance de los clientes más rápidamente que sus competidores, puede lograr también de esta forma la diferenciación.

Ubicación: asimismo, el lugar en el que se presta los servicios o se ponga a disposición de los clientes los productos puede ser utilizado para conseguir la diferenciación, Según Gómez (1997).

Interrelaciones: según Villamizar y Villamizar (2011), compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o dentro de la propia empresa, de modo que surjan nuevas oportunidades de ofrecer un producto o servicio diferente, si son capaces de aportar valor a los clientes, logrará la diferenciación. Como ejemplo, se puede señalar al Corte Ingles, que centrada en su núcleo duro, el gran almacén, ofrece cada día productos, servicios y combinaciones de productos-servicios cada vez más diferenciados.

Efectos experiencia y aprendizaje: Villamizar y Villamizar (2011), explican que aprender una forma de producir mejor no tiene como consecuencia únicamente reducciones en los costes, puede conseguir productos con características y especificaciones distintas a los de la competencia, logrando así la diferenciación.

Integración: la utilización de la integración hacia delante o hacia atrás, puede resultar una oportunidad decisiva para la diferenciación al proporcionar una capacidad de control del desempeño superior a la de la competencia, Según Gómez (1997).

Escala: la producción o la prestación del servicio a gran escala puede lograr también la diferenciación, al permitir la gran escala que se desempeñe una actividad, de tal forma que únicamente con esa escala, podría conseguirse, de acuerdo a García (1993).

Factores institucionales: según Villamizar y Villamizar (2011), la forma en que una empresa se relaciona con los gobiernos, las instituciones o incluso con los sindicatos o asociaciones profesionales, puede ser aprovechada para conseguir la diferenciación. En este sentido, la estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

Siguiendo con el mismo autor, la estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Además, un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es

que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

c. Enfoque

Para Porter (2003), esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general. el autor, señala que las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos. Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación. La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho o como señalan Villamizar y Villamizar (2011), la concentración descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costos o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios.

Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del

resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo. Según Gómez (1997), una empresa puede situarse en varios segmentos o situarse en un único segmento. A la situación por la que una empresa se sitúa en un único segmento denomina estrategia de nicho. Esta estrategia intenta llegar únicamente a un segmento utilizando para ello el o los criterios de segmentación más adecuados, como el geográfico, por tipo de cliente (con determinada renta para comprar un Rolex, por ejemplo) o tipo de productos.

En este caso, la empresa debe ajustarse totalmente a los requerimientos de los compradores pues si no fuera así, perdería la única posibilidad de competir que posee. Un caso extremo es la fabricación sobre pedido. En este caso, un único cliente puede constituir un segmento. En la fabricación sobre pedido suele distinguirse entre la fabricación personalizada y a la medida, pero estandarizada, consistiendo este último caso en la fabricación individualizada, pero teniendo en cuenta que ya existe un producto base que se modificará en parte, con los requerimientos del cliente. Por otro lado, otra forma de enfocarse es dirigirse a varios segmentos de tal modo que, aunque no se pueda competir en la totalidad del sector, si se puede hacer en determinados segmentos. A la hora de elegir estos segmentos, la empresa deberá conceder especial relevancia a diversas cuestiones como la obtención de economías de alcance. También deberá tener en cuenta hasta qué punto puede compartir sus actividades de la cadena de valor, ya que cuantas más actividades pueda compartir, más posibilidad de éxito tendrá en los segmentos elegidos. Para analizar esta estrategia la empresa debe considerar:

Concentración en grupos de clientes: para Villamizar y Villamizar (2011), la estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

Concentración del mercado meta: explica Carranza y Sabria (2005), el enfoque de costos y enfoque de diferenciación. Ambas descansan en la diferencia entre los segmentos objetivos del enfocado y otros segmentos del sector. Los segmentos blancos deben tener compradores con necesidades inusitadas. El enfoque de costos explota las diferencias en el comportamiento de costos de algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos. Estas diferencias implican que esos segmentos están mal servidos por los competidores con objetivos muy amplios quienes les sirven al mismo tiempo que sirven a otros. El enfocador puede así lograr una ventaja competitiva dedicándose a segmentos exclusivamente.

Concentración por segmentos geográficos: Según Porter (2003), este aspecto se basa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector. El “enfocador” selecciona un grupo o segmento y

ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos (target), se busca lograr una ventaja competitiva.

En conclusión, la estrategia de enfoque, consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Está construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado. La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado. La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidores se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

2. Factores determinantes de la competitividad

Según Batres y García (2006), son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado. Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, entre otros

Explica Porter (2003), Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales. En este sentido, existen diferentes fuentes de la ventaja competitiva entre las cuales se mencionan:

Nuevas Tecnologías: para Porter (2003), el cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercialarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se prestan.

Nacen nuevos sectores cuando el cambio tecnológico hace factible un nuevo producto. Agrega Batres y García (2006), que la tecnología supone derrotar a los rivales a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes con tecnología obtenida de la forma más rápida y eficiente, ya sea por medio de desarrollo interno, de licencias o de adquisiciones. Las empresas con tecnología cerrada creen que la única tecnología válida es la que se desarrolla en su seno, esta fuente se orienta al rediseño de nuevos servicios, donde la tecnología se incorpore dentro de los procesos de la empresa y agilice los mismos.

Con respecto a los servicios auxiliares, Batres y García (2006), también explican que las nuevas tecnologías ofrecen un conjunto de recursos materiales que se utilizan para el almacenamiento, procesamiento y comunicación de la información, y la manera en la cual estos recursos son organizados, dentro de un sistema, para desarrollar eficientemente el conjunto de tareas asignadas. Por lo tanto, la tecnología de información incluye los componentes físicos del hardware (computadoras, estaciones de trabajo, impresoras, etc.) que conforman la arquitectura del sistema de información de la organización, los programas (software) de aplicación, así como el software que permite el funcionamiento del hardware y el conjunto de dispositivos que permiten la comunicación de la información.

Luego, la noción de tecnología de información se centra sobre los dispositivos utilizados en el manejo de la información, incluyendo el software que controla el funcionamiento del hardware, pero no solamente incluye estos, sino que "dispositivos tradicionales tales como el teléfono, la máquina de escribir, etc. son elementos también pertenecientes a la tecnología de información. Asimismo, las características de la tecnología de información ser activos que invariablemente se deprecian con el tiempo y cuando nueva tecnología está disponible para el uso la anterior debe substituirse, por el deterioro físico que padece y la obsolescencia de la misma. Agregan Villamizar y Villamizar (2011), que las nuevas tecnologías propician una ventaja competitiva ya que generan cambios factibles en los sectores tecnológicos, debido a que las oportunidades que las tecnologías de información ofrecen para obtener ventajas competitivas a través de distintas estrategias competitivas son innumerables. Cualquier empresa puede hacer uso de ellas para cambiar drásticamente las bases de competencias en un sector determinado, para cambiar el equilibrio de poderes con los proveedores o para crear nuevos productos.

Nuevas o cambiantes necesidades del consumidor: Villamizar y Villamizar (2011), explican que los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente. Los competidores establecidos de antiguo pueden dejar de percibir las nuevas necesidades o ser incapaces de responder a ellas porque hacerlo exigiría una nueva cadena de valor. Explica Villamizar y Villamizar (2011), que debido a las cambiantes necesidades del

consumidor, las empresas deben asumir un liderazgo emprendedor, lo que requiere la creación de un ambiente de trabajo que atraiga a las personas con gran sensibilidad para la tecnología, así como mercados capaces de construir nuevas líneas de negocio. Aunque todos los procesos son importantes, el liderazgo emprendedor debe ser considerado el fundamental, ya que permite que se den los otros procesos.

Para Gómez (1997), se deben definir los clientes presentes y potenciales, para poder determinar las nuevas o cambiantes necesidades del comprador de un producto, donde se debe demostrar quienes serán los compradores o usuarios de lo que se pretende ofertar, es decir se deben destacar los clientes considerados más importantes, especificando el lugar donde se encuentran y si son instituciones, fabricantes, consumidores, entre otros, tratando de precisar su poder de negociación, participación y compromiso en el mercado y por ende averiguar las diversas razones que pueden influir en la decisión de comprar el producto o servicio, estableciendo si son motivos económicos, técnicos, psicológicos o de cualquier otra índole que afecte las necesidades del comprador.

Aparición de nuevos segmentos: para Batres y García (2006), aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, o a alguien se le ocurre la idea de reagrupar de una nueva forma los segmentos existentes. Comprende nuevos segmentos de clientes, nuevas formas de producir determinados elementos de la línea de productos o nuevas formas de llegar a determinados grupos de clientes. Asimismo, deben adaptarse nuevas formas de reproducir nuevos servicios, Explica Soto (2006), que la existencia de mercados hoy día tan cambiantes, con innovaciones frecuentes, hace que las empresas deban trabajar cada día en la creación de esas ventajas competitivas, en mantenerlas, en explotarlas, y en ir buscando con más énfasis esas características que nos hacen diferentes del resto de la competencia, y sobre todo, en luchar por que esas características sean percibidas y valoradas por el mercado actual y potencial, manteniéndolas el mayor tiempo posible en las mentes de los clientes o consumidores.

Por otro lado, se deben adoptar nuevos canales para hacer llegar los servicios al cliente, he allí donde la ventaja competitiva, se refiere a las economías de escala en la producción, distribución y comercialización -existiendo economías de escala en la producción, la empresa puede alcanzar una ventaja de costo, al igual que en cuanto a la distribución, si se utilizan sistemas especializados para transportar materias primas y productos terminados-. Además, pueden existir economías en el área comercial mediante el uso de técnicas comerciales propias, en la medida en que el conocimiento obtenido de un mercado puede usarse sin costo en otros.

Cambios en los costos y disponibilidad de insumos: según Escalante y Uribe (2014), estos cambios ocurren por reflejo de nuevas condiciones en los sectores proveedores o por la posibilidad de utilizar un tipo de calidad de insumo nuevo o diferente. Sigue comentando el autor, que las nuevas condiciones en los sectores proveedores, generan ventaja en costos lo que significa que la empresa es capaz de operar con los costos más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costos de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio.

En este mismo orden, no hay que menospreciar, la calidad de los recursos, donde la obtención de este tipo de ventajas supone orientar todos sus recursos y capacidades hacia la reducción de costos, manteniendo, claro está, unos niveles mínimos de calidad del producto o servicio. La ventaja en costos no consiste en ofrecer un mal producto, sino un producto aceptable a bajo precio. Como el precio de venta al público es la característica apreciada por los clientes, solo una empresa del sector estará en condiciones de ofrecerla. Así, sólo una será la más barata. Así, se puede decir que la empresa debe tener un plan estratégico o logístico, que le permita pronosticar el comportamiento del mercado y por lo tanto estar preparada para asumir los costos en la producción de algún elemento a comercializar o un servicio, teniendo siempre en cuenta que el precio final o de venta al consumidor no se vea afectado de una manera tan significativa que tengan que utilizar o adquirir el producto generado por la competencia de la empresa, debido a que no se tuvieron en cuenta las diferentes imprevistos del mercado para la comercialización de sus productos.

Cambios en las disposiciones gubernamentales: Villamizar y Villamizar (2011), señalan que los ajustes en la naturaleza de las disposiciones gubernamentales en lo concerniente a aspectos tales como las normas de los productos, los controles medioambientales, las restricciones a la entrada y las barreras comerciales, son otros estímulos habituales para las innovaciones que a su vez dan como resultado la ventaja competitiva. Villamizar y Villamizar (2011), analiza la competitividad de seis grupos de países, Estados Unidos, Europa, Japón más Corea, China, Sudeste asiático y Latinoamérica, donde aplica una teoría de transmutación competitiva, analizando los aspectos de Entorno, Eficiencia y Conocimiento, los cuales arrojaron los siguientes resultados:

✓ Estados Unidos lidera los seis grupos en los tres componentes evaluados, Europa es segundo en infraestructura y productividad, pero tercero en tecnología, después de Japón y Corea, quienes ocupan el tercer lugar en infraestructura y productividad. El Sudeste asiático ocupa el cuarto puesto

en infraestructura y tecnología y el quinto puesto en productividad. Latinoamérica ocupa el cuarto puesto en productividad y quinto en infraestructura y tecnología. China ocupa el sexto (último) lugar en los tres componentes.

✓ El autor aclara que la posición individual de los países es diferente al análisis grupal que realizó en su estudio.

✓ Se trae este texto del autor anteriormente mencionado, debido a que en su estudio de trasmutación competitiva y de manera grupal las fortalezas de unos países ayudan a mejorar su índice de competitividad, mostrando a China en los últimos lugares, pero si se toma de manera individual el índice de competitividad, no se acerca para nada el resultado, sobre todo para los países latinoamericanos, de los cuales sobresalen Chile, Brasil y Argentina.

De acuerdo a lo anterior, uno de los aspectos que afecta la competitividad son los cambios gubernamentales que están viviendo actualmente los países latinoamericanos y de los cuales Colombia no es la excepción, el documento CONPES 3439 (2006), es la política pública a partir de la cual se generan los lineamientos de las estrategias de Competitividad en el país, de acuerdo al Gobernante de turno, pero si se realiza una comparación de lo planteado en el documento desde el año 2006 hasta el año 2019, actualmente se ve que cada gobernante aplica diferentes planes de desarrollo dejando de lado lo que el anterior empezó y que es una de las estrategias del CONPES, situación que genera la no terminación de los diferentes lineamientos trazados a cumplirse en cuatro años y este es uno de los principales factores que se convierten en una barrera para el aumento de la competitividad de Colombia. En este sentido los diferentes pequeños productores de Café especial de la región son un grupo de la población afectada por estos cambios gubernamentales, que los ha estado afectando negativamente, impidiendo su mejoramiento del nivel de vida de sus grupos familiares.

Definición conceptual de la logística

Para fines de este libro se asume la definición conceptual establecida por el Council of Logistics Management (CLM) (2015, p.15), el cual establece que "la Logística es el proceso de planear, implementar y controlar el flujo y almacenamiento eficiente y a un costo efectivo de las materias primas, inventarios en proceso, de producto terminado e información relacionada desde los puntos de origen hasta de consumo, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes".

Definición operacional de la logística

La logística es el proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución desde el proveedor de las empresas productoras de café especial hasta el cliente final, y se operacionaliza con base a las di-

mensionen: Macroprocesos logísticos, Microprocesos logísticos, con sus respectivas subdimensiones e indicadores. En este sentido, la variable será medida operacionalmente a través del puntaje obtenido en la aplicación del instrumento de recolección de datos diseñado por el autor de este trabajo. (Ver cuadro 1).

Definición conceptual de la competitividad

Según Villamizar y Villamizar (2011), se entiende por competitividad la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

Definición operacional de la competitividad

La variable competitividad se concibe desde la perspectiva del investigador, como la capacidad de las empresas colombianas productoras de Café especial para competir en los mercados nacional e internacional, se operacionaliza a partir de las dimensiones, niveles de competitividad sistémica y factores determinantes de la competitividad, con sus subdimensiones genéricas e indicadores. La misma será medida operacionalmente a través del puntaje obtenido con la aplicación del instrumento de recolección de datos diseñado por el autor y construido en base a las dimensiones, con sus respectivos indicadores tal como se muestra en el cuadro de Operacionalización de la variable (ver cuadro 1)

Cuadro 1
Operacionalización de la variable

OBJETIVO GENERAL: Desarrollar un plan estratégico para la optimización de la cadena de distribución de café orgánico			
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador
Identificar los macroprocesos logísticos aplicados en empresas productoras de café especiales.	Logística	Macroprocesos	<ul style="list-style-type: none"> · Logística de · Aprovechamiento. · Logística de Inventarios. · Gestión de costos logístico. · Distribución y servicio al cliente.
Determinar los microprocesos logísticos en empresas productoras de café especial.		Microprocesos	<ul style="list-style-type: none"> · Utilización · Rendimiento · Productividad · Logística inversa
Caracterizar los niveles de competitividad en empresas productoras de café especial.	Competitividad	Niveles de competitividad	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo en costo · Diferenciación · Enfoque
Explicar los factores determinantes de la competitividad en empresas productoras de café especial.		Factores determinantes de competitividad	<ul style="list-style-type: none"> · Nuevas tecnologías. · Nuevas o cambiantes necesidades del consumidor. · Aparición de un nuevo segmento. · Cambio en los costos y disponibilidad de insumos. · Cambios gubernamentales.
Formular un plan estratégico que utilice la logística como herramienta fundamental en la competitividad en empresas productoras de café especial.			

Fuente: Gordon (2016)

CAPÍTULO VI

Plan estratégico basado en la logística para potenciar la competitividad en empresas productoras de Café Especial

En la primera fase se evalúan las condiciones internas y externas a la empresa, pues como se evidenció, pueden favorecer u obstaculizar la generación de ventajas competitiva. En la siguiente tabla 12 se muestra la matriz de evaluación de factores externos de la empresa

Tabla 1

Plan Estratégico de las Asociaciones de Productores de Café Orgánico

No.	Factores externos	Variable	Dimensión	Indicador
Amenazas				
A1	Capacidad financiera de las nuevas empresas.			
A2	Empresas que manejan nuevas tecnologías en sus procesos.			
A3	Competencia desleal.			
A4	Nuevas empresas.			
A4	Apertura de programas técnicos en operaciones logística.			
Oportunidades				
01	Nuevos proyectos gracias a la diversificación sociocultural.			

02	Personal no capacitado en servicio al cliente.			
03	Importación de insumos agrícolas.			
04	Incumplimiento de estándares ofrecidos por la competencia.			
05	La imagen de la empresa ha mejorado a nivel nacional e internacional.			
06	Pocas opciones para suplir los altos costos del servicio ofrecido por la competencia.			
07	El producto es una apuesta de competitividad en el departamento.			
Equivalencia				
Amenaza mayor				
Amenaza menor				
Oportunidad menor				
Oportunidad mayor				

Igualmente, deben evaluarse los factores o capacidades de la empresa a fin de generar la matriz que resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa. Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna e identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una puntuación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

En la siguiente tabla se muestra la matriz de evaluación de factores internos de la empresa.

Tabla 2
Matriz de factores internos

No.	Factores internos	Ponderación	Calificación	Resultados ponderados
Amenazas				
D1	Control de los procesos financieros.			
D2	Aspectos tecnológicos en el manejo de los procesos.			
D3	Planeación deficiente en las estrategias de mercadeo.			
D4	Insuficientes puntos de atención.			
D5	Difícil contratación de personal capacitado.			
Fortalezas				
F1	Variedad en el portafolio de servicios.			
F2	Calidad del servicio ofrecido.			
F3	Servicio integral al cliente.			
F4	Amplio tiempo de servicio en el sector turístico.			
F5	Alto reconocimiento por parte de los clientes de la región.			
F6	Servicios ofrecidos a costos razonables para los clientes.			

Equivalencia				
Debilidad mayor				1
Debilidad menor				2
Fortaleza menor				3
Fortaleza mayor				4

En la siguiente tabla 2 se resumen los resultados obtenidos de la evaluación de los factores externos e internos.

Tabla 3
Ponderación de las matrices internas y externas de las empresas cafeteras.

Matrices factor interno - externo	Valores
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo	
Matrices factor interno - externo	

El resultado ponderado total de la evaluación del factor externo corresponde a 2.7, está por encima del valor promedio, el cual es 2,5, esto quiere decir que las empresas objeto de estudio responde bien a las amenazas y oportunidades del entorno. El resultado ponderado total de la evaluación del factor interno corresponde a 2.47, está por debajo de la media, la cual es 2.5, por lo tanto las empresas cafeteras se encuentra actualmente con debilidades internas.

Durante esta primera fase, además de identificar y evaluar los factores externos e internos, debe valorarse el impacto de las mismas en la gestión de logística, esto genera las matrices de ponderación de impactos.

En las siguientes tablas se muestran la valoración de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de las empresas cafeteras con el fin de conocer su impacto en la competitividad, tuvieron una calificación de acuerdo a los resultados obtenidos en las matrices de evaluación de los factores interno y externos.

Tabla 4

Matriz ponderación fortalezas

Fortalezas		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Variedad en el portafolio de servicios.			
2	Calidad del servicio ofrecido.			
3	Servicio integral al cliente.			
4	Amplio tiempo de servicio en el sector cafetero.			
5	Alto reconocimiento por parte de los clientes de la región.			
6	Servicios ofrecidos a costos razonables para los clientes.			

Tabla 5

Matriz ponderación debilidades

Fortalezas		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Control de los procesos financieros.			
2	Aspectos tecnológicos en el manejo de los procesos.			
3	Planeación deficiente en las estrategias de mercadeo.			
4	Insuficientes puntos de atención.			
5	Difícil contratación de personal capacitado.			

Tabla 6

Matriz de ponderación amenazas

Amenazas		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Capacidad financiera de las nuevas empresas.			
2	Empresas que manejan nuevas tecnologías en sus procesos.			
3	Competencia desleal.			
4	Nuevas empresas.			
5	Apertura de programas técnicos en operaciones logísticas.			

Tabla 7
Matriz de ponderación oportunidades

Oportunidades		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Nuevos proyectos gracias a la diversificación sociocultural.			
2	Personal no capacitado en servicio al cliente.			
3	Importaciones del producto.			
4	Incumplimiento en estándares ofrecidos por la competencia.			
5	La imagen de la región ha mejorado a nivel nacional e internacional.			
6	Pocas opciones para suplir los altos costos del servicio ofrecido por la competencia.			
7	El producto es una apuesta de competitividad en el departamento.			

En una segunda fase, puede elaborarse una matriz que combine las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA), tal como sugiere el enfoque estratégico de planificación, a tal efecto se prepara un análisis FODA el cual, puede emplearse en todas las áreas de la empresa y en diferentes elementos a analizar tales como el servicio ofrecido, el mercado, servicio-mercado, en la empresa, entre otros. Para la realización de una matriz FODA se siguen los siguientes pasos:

1. Identificar los cambios claves en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el análisis del entorno general y competitivo <análisis externo>.
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de la organización siguiendo el tipo de análisis descrito en el <análisis interno>
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
4. Representar gráficamente en una matriz de seis cuadrantes la relación entre las variables F con O y D con A, las cuales darán como resultado las estrategias a desarrollar.

<h1>MATRIZ FODA</h1>	<p>FORTALEZAS F1 Se maneja la adaptación de la imagen de la empresa a través de medios de información. F2 Facilidad para conseguir los productos. F3 Equipo multidisciplinario, ya que sus fortalezas principales están representadas por ser un equipo unido comunicativo, responsables, trabajador, eficiente luchados y preactivo.</p>	<p>DEBILIDADES D1 Ausencia de un manual de normas y procedimientos administrativo. D2 Ausencia de una estructura organizacional D3 El factor tiempo en los momentos de entregas</p>
<p>OPORTUNIDADES (O) O1 Cambio monetario favorable para la prestación del servicio, es decir, bajos niveles de impacto de la inflación dentro del precio. O2 Políticas laborales afines a sus necesidades, disminución de la tasa de desempleo O3 Política crediticia favorable</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>F1 O3 Obtener fondos para aperturar agencias o sucursales a nivel regional (en otros municipios) F2 O1 Definir nuevas líneas de productos en atención a su costo</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>D1 O1 Contratar servicios de outsourcing para la creación de manuales de normas y procedimientos administrativo. D2 O2 Definir una estructura organizacional asociada a un manual de descripción de cargos</p>
<p>AMENAZAS (A) A1 Inestabilidad económica, social y política del país A2 Aumento de la inflación, ya que se estima que en los próximos años va aumentar y esto incurre en un aumento del precio en materia prima e insumo. A3 Restricción en los márgenes de rentabilidad de los productos</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>F1 A1 Fortalecer la imagen de la empresa ante los entes gubernamentales atendiendo a los deberes formales que deben cumplir F2 A2 Definir estrategias para la captación de proveedores potenciales F3 A3 Definir estructuras de costos asociados a las líneas de producto</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>D1 A1 Caracterizar procesos contingentes enfocados a la adaptación de la empresa al mercado. D2 A3 Caracterizar estructuras ajustadas a los costos de la organización D3 A2 Incorporar dentro de la estructura de costo los gastos de transporte como costos del producto</p>

De esta forma para la elaboración de los lineamientos se presentan una serie de cuadros que serían los que definirían la implementación de los lineamientos formulados:

Perspectiva financiera

Entre los indicadores que destacan la materialización de esta perspectiva se muestran a continuación:

Cuadro 3 Temas estratégicos

		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de Costos/ Mejoras de la Productividad	Reducción de Costos/ Mejoras de la Productividad
Estrategias de la Unidad de Negocios	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventanas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentajes de pagos) I+D (porcentaje de pagos efectuados correctamente)
	Sostenimiento	Cuota de cuenta y clientes seleccionados. Venta cruzada. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de producto y clientes.	Costo frente a competidores Tasa de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de pagos)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE pro categorías de activos calve. Tasas de utilización de los activos.
	Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costos por unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación (Pay-back) <i>Throughput</i> .

Perspectiva del cliente

Esto se puede resumir al observar los aspectos relacionados con la dinámica del mercado el cuadro que se muestra a continuación:

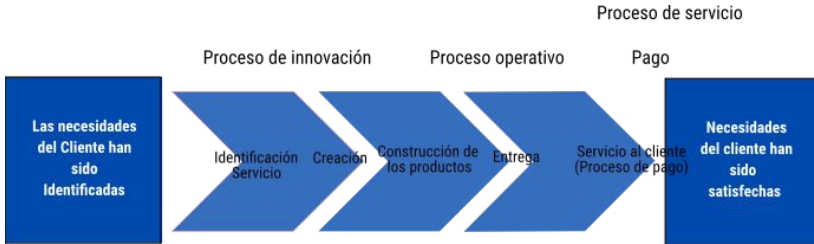
Cuadro 4 Perspectivas del cliente

Costo de mercadeo	La empresa debe medir la proporción entre los costos de publicidad y mercadeo y la rentabilidad de los clientes.
Incremento de Clientes	Valorar las estrategias de mercadeo con la captación de nuevos clientes, concibiendo indicadores como el volumen de las ventas o la proporción de la cuota de clientes en distintos periodos del año.
Retención de Clientes	Basada en la frecuencia de compras del clientes, atendiendo cómo se comporta el nivel de demanda en distintos periodos.
Satisfacción de Clientes	Aplicación de una encuesta abierta de cómo el cliente ha observado la atención por parte de la empresa, en cuanto, los tiempos, las demoras, la cobertura de imprevisto, la postventa.
Rentabilidad de Clientes	Medición del incremento de las ganancias por la captación y retención de clientes, comparativo de un periodo con otro.

Perspectiva de procesos internos

Figura 1

Esquema de procesos internos



Vectores regentes o indicadores claves que le ofrezcan a la gerencia

Figura 2

Indicadores Claves



La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento

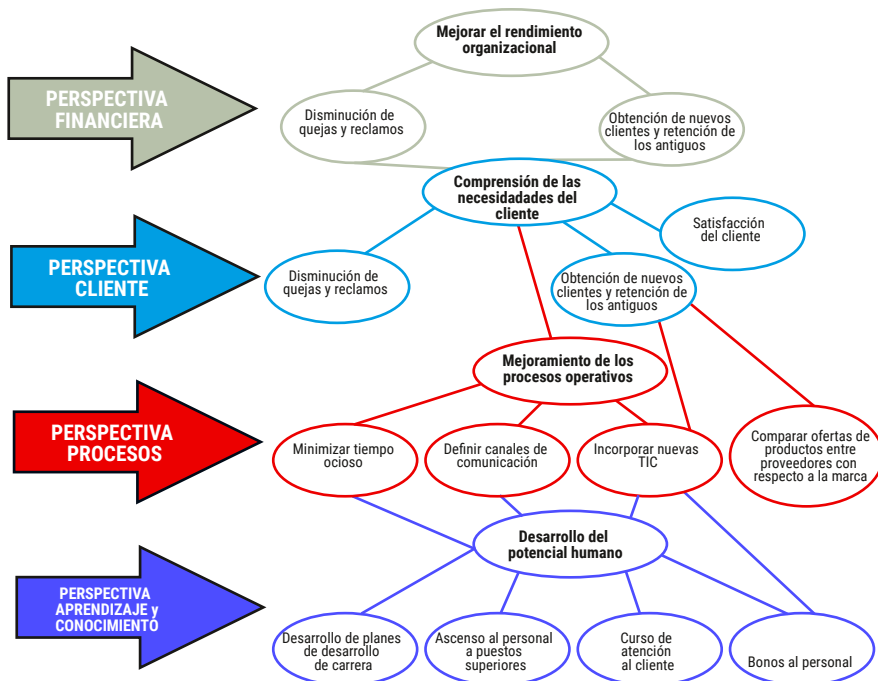
Cuadro 5

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Competencias del personal	Infraestructura tecnológica	Clima laboral
Capacidad estratégica	Tecnología estratégica	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicas	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
Equilibrio de disponibilidad de activos	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
Manejo e implementación de la cultura organizacional	Ambiente de Trabajo	Capacidad para el trabajo en equipo.es con los de la organización
Disponibilidad de propiedad de productos	Patentes, copyright	Moral
Manejo e implementación de la cultura organizacional	Ambiente de Trabajo	Capacidad para el trabajo en equipo.

En la medida que se logre enfatizar en los aspectos antes mencionados, se podrá hacer uso de la herramienta de gestión definida como Balanced Scorecard, que brindará efectividad y eficiencia a la empresa, orientada a la atención al cliente, que redundara en una calidad de servicio.

Mapa estratégico



CAPÍTULO VII

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Considerando los resultados obtenidos del análisis documental de diversas investigaciones, se presentan las conclusiones que se deducen de los resultados derivados de lo estudiado, constituyéndose en generalizaciones aplicables en las empresas productoras de café especial. A continuación, se exponen las reflexiones finales por parte del investigador en función a los hallazgos encontrados y los objetivos específicos que estructuran el libro.

Con respecto a determinar los macroprocesos logísticos en empresas productoras de café especial, a través de los análisis se pudo evidenciar que el desarrollo de estos procesos se encuentra muchas veces debilitados, con énfasis en aquellos destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Del mismo modo, se evidenció ausencia de directrices vinculadas a los demás procesos, denotando algunas veces eficiencia al indicar el cómo y el para qué se deben realizar y obstaculizando el logro de la visión organizacional en algunos casos.

En este sentido, los resultados de las investigaciones impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización; asimismo, factores como la administración del inventario, se manifiestan ausentes, aun cuando éstos sustentan la razón de ser de las empresas productoras de café especial objeto de estudio.

Por otro lado, muchas veces, procesos como la distribución y el servicio al cliente se encuentran desligados directamente a la misión de la organización, situación que impide que los objetivos se cumplan. En este sentido, se detectó por medio del análisis documental, que los canales de distribución en planta y de montaje de estanterías están ausentes.

En el mismo orden, se evidenció que en las empresas, no se tiene en cuenta el almacenamiento de artículos de estación, asimismo, en los andenes, sólo se permite la carga y descarga de un solo medio de transporte; así como, los elevadores de carga, el local de recuperación de materias primas y envases no satisface las necesidades, por lo tanto, estas situaciones conllevan a la ausencia de los procesos macrologísticos dentro de la organización.

En lo referido a especificar los microprocesos logísticos en empresas productoras de café especial, se evidenció en el análisis documental que estos procesos desde un enfoque técnico dentro de las empresas se manifestaron ausentes de acuerdo a la opinión de los gerentes, operadores logísticos, despachadores y distribuidores; develando la existencia de ciertas brechas que impiden el desarrollo, tanto del macroproceso como del microproceso logístico, dado que ambos están entrelazados, lo cual repercute en la aplicabilidad de los mismos de manera efectiva.

Por otro lado, el análisis documental demuestra que las empresas desatienden a cubrir cabalmente la búsqueda de las abstracciones que modelen correctamente el problema; así como, la determinación de la correcta distribución de responsabilidades entre las clases y los objetos identificados hasta ese momento, en este mismo orden, no se identifican las relaciones entre las abstracciones lo cual hace que el microproceso logístico sea menos cíclico, y poco oportunistas.

Por otro lado, se evidenció la ausencia de actividades inherentes a la logística inversa desarrolladas por las con connotaciones ecológicas, como la recuperación y el reciclaje de los productos, contribuyendo así al deterioro del medio ambiente. En el mismo orden, descuidan las mejoras y mayores beneficios en los procesos productivos y de abastecimiento de los mercados. Así, como a los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos, inventarios sobrantes de demandas estacionales, y actividades de retirada, clasificación, reacondicionamiento y reenvío al punto de venta o a otros mercados secundarios.

En este sentido, en el análisis documental, se evidenció que dentro del sector los microprocesos logísticos se encuentran ausentes, obviando la necesidad de basarse en modelos que contemplan procesos logísticos operativos que recorren toda la cadena logística de la organización; descuidando el servicio al cliente (ventas), planificación de la producción, servicio de proveedores (compras y aprovisionamiento); así como, el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte y logística inversa.

En lo que refiere a caracterizar los niveles de competitividad en empresas productoras de café especial, el análisis documental evidencia muchas veces debilidad en los niveles alcanzados por las empresas productoras de café especial, situación identificada en la medida como se sigue el mismo patrón de

contrastar diversos factores de competitividad entre empresas del mismo ramo. Sin embargo, en muchos casos se devela un distanciamiento por cuanto analiza las condiciones que presentan las regiones para el desarrollo sostenible de un sector específico.

De esa forma, los resultados exhiben la ausencia de elementos similares a otros ejercicios de competitividad lo cual indica la inexistencia de una ventaja relativa para el cultivo del café. En este sentido, dentro del sector objeto estudio, muchas veces presentan puntajes bajos todos los pilares de competitividad que se analizan; deduciendo que carecen de ventajas relacionadas con los recursos naturales y la tecnología utilizada para el cultivo del café. Igualmente, en muchos casos presentan una institucionalidad cafetera robusta y las mejores condiciones de vida de los hogares cafeteros, lo cual está relacionado en gran medida con la amplia tradición cafetera de los departamentos y el beneficio obtenido por las bonanzas del pasado.

Sin embargo, muchas veces se requiere fortalecer la producción cafetera enfatizando en aspectos de calidad y diferenciación del café; indicadores que se manifiestan ausentes en el análisis documental. Evidenciándose como más rezagadas los precios obtenidos por los cafés especiales producidos. Por otra parte, a pesar de que en muchos casos se cuentan con un mercado laboral que presenta excesos de demanda, específicamente durante los periodos de cosecha, no se generan ni adoptan nuevas tecnologías que le permitan a la caficultura de estos departamentos solventar esta dificultad.

En el mismo orden, para explicar los factores determinantes de la competitividad en empresas productoras de café especial, de acuerdo al análisis sistemático de la competitividad realizado para las unidades productivas cafeteras se manifestó ausencia de los factores del desarrollo competitivo, donde se ubican los factores básicos de producción, como: recursos naturales óptimos, selección de mano de obra calificada, clima de trabajo favorable; descuidando el manejo que le dé el caficultor al sistema de producción de los caficultores.

Asimismo, en muchos casos, el cafetero desconoce la oferta ambiental, sistema de producción que le permitan adquirir mayor productividad, y desarrollo, adoptando tecnología que le generen diferenciación, conocimiento del mercado internacional, ser competente y desempeñar exitosamente cada una de las partes del proceso productivo del café.

En ese sentido, la búsqueda de una mejor competitividad, debe incluir por parte del productor cafetero, altos niveles de adopción de las tecnologías cafeteras investigadas, lo cual representa el principal mecanismo para la creación de factores avanzados que amplíen las ventajas competitivas existentes, dado que muchas veces se manifiestan debilitadas según los estudios analizados.

De mismo modo, los resultados de los análisis repercuten en mantener una ventaja competitiva en el ámbito internacional requiriendo asumir procesos de ponerse al día en el entorno, cambiando las condiciones técnicas de producción. En muchos casos se obvia que el caficultor tiene la responsabilidad de eludir actitudes conformistas y mejorar permanentemente la cadena de valor. Con el apoyo y acompañamiento de la institucionalidad cafetera a través de la investigación y de la asistencia técnica a través de la Federación

Por consiguiente, al formular un plan estratégico que utilice la logística como herramienta fundamental en la competitividad en empresas productoras de café especial, se evidencia dentro del contexto que la organización debe atender a definir estrategias que generen valor a sus actividades, para lo cual se toma como brújula la visión de futuro y la construcción de indicadores en cada uno de las perspectivas, buscando la obtención de la estrategia como objetivo fundamental.

Por último, al analizar la logística como factor determinante de la competitividad en empresas productoras de Café Especial, en los estudios realizados se evidencia que ambas variables se manifiestan ausentes, lo que implica que los procesos y actividades de logística son requeridos para cumplir con las condiciones impulsoras de la competitividad dentro de las organizaciones objeto de estudio.

Por tanto, en muchos casos, atendiendo a las debilidades evidenciadas en cuanto a los factores y niveles de competitividad que inciden durante los procesos logísticos, surge la necesidad de generar una propuesta sistémica para las unidades productivas cafeteras definiendo los factores que las hacen competitivas; asimismo, se generó información necesaria para sugerir unas opciones estratégicas que eleven la posición competitiva del sector, logrando así el objetivo general del presente estudio.

Recomendaciones

Partiendo de los resultados arrojados por la investigación documental, y las conclusiones derivadas de ésta, se presentan las recomendaciones, que se constituyen en acciones aplicables por parte de los miembros de las empresas cafeteras:

Para Identificar los Macroprocesos logísticos en empresas productoras de café especiales, se hace necesario incorporar dentro del proceso de relación comercial Cliente-Proveedor, la Entrega-Recepción el acto de materialización del compromiso, adquirido por el Proveedor, de poner a disposición del Cliente la mercancía solicitada a través del pedido, en la cantidad, lugar, momento y condiciones técnicas y legales acordadas.

Comprendiendo, por tanto, todas las gestiones de planificación, movimiento físico, y control administrativo del flujo de producto entre proveedor y cliente. Por otro lado, para agilizar los procesos ligados a la entrega y recepción de mercancía, proveedor y cliente deberán acordar las condiciones de la misma y transmitir la información oportuna a cada agente implicado, operador logístico y operador de transporte.

Con respecto a, determinar los microprocesos logísticos en empresas productoras de café especial, debe fijarse en el pedido la fecha concreta de la entrega. Si procede deberán confirmarlo las partes con la suficiente antelación al acto de entrega. Se recomienda establecer programas de recogidas regulares de envíos, acordando, entre receptor y cargador una hora de entrega, ampliar los horarios de recepción por parte del cliente, así como la adecuación a estos de los horarios de servicios o reparto por parte del proveedor, con el fin de evitar las ineficiencias en las operaciones de entrega y recepción, producidas por la excesiva concentración horaria para realizar dichas entregas. Se recomienda ampliar y agilizar el sistema de comunicación entre clientes y proveedores, con el fin de conseguir por ambas partes una mayor coordinación en las actividades generales y promocionales.

Para Caracterizar los niveles de competitividad en empresas productoras de café especial, se sugiere diseñar una estructura organizacional orientada al cliente, que realce la importancia del cumplimiento de las expectativas versus las percepciones, por medio de estrategias de marketing que proporcionen herramientas que permitan el cumplimiento de promesas, así como incorporar estrategias enmarcadas en el área tecnológica que permitan ejecutar de manera directa las estrategias de servicio para generar sinergia entre la tecnología y la calidad de servicios, esto conlleva a diseñar una encuesta rápida de lo que el cliente puede ofrecer a la empresa, atendiendo a sus inquietudes y necesidades.

Con relación, a explicar los factores determinantes de la competitividad en empresas productoras de café especial, se recomienda reforzar los componentes de mercados caracterizando al cliente meta, a través de nuevos ciclos que le permita detectar nuevas estrategias de crecimiento y así consolidar la marca, ampliar la visión, incluyendo medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

Al determinar la relación entre la logística y la competitividad en empresas productoras de café especial, se sugiere mejorar las técnicas de control del inventario a fin de gestionar la estructura de costo de la organización consolidando los hechos económicos que pudieran subsanar los sacrificios asumidos, así como aplicar las estrategias establecidas en la investigación, ya que por medio se podrán controlar todas las acciones del personal que se encuentra vinculado con el área logística.

En el plan estratégico formulado que utiliza la logística como herramienta fundamental en la competitividad en empresas productoras de café especial, se debe reforzar a través de indicadores individuales dicho plan estratégico, focalizando la productividad, el consumo y la rotación del inventario, partiendo también, del seguimiento de los planes trazados a través de controles definidos, para después de una evaluación se implementen mejoras a los procesos por parte de las empresas productoras de Café especial.

Referencias bibliográficas

- Amat, P. (2008), Contabilidad de Gestión y de Costes, 5ta. Edición, editorial Profit.
- Anaya, J. (2011). Logística Integral. Editorial ESIC, Madrid, España.
- Arroyo K., Restrepo, L. (2006), Interpretando a Porter. Centro Editorial Universidad de Rosario. Colección Textos de Administración y Negocios. Facultad de Altos Estudios y Negocios.
- Artigas W. (2006), La Gerencia Estratégica de Costos; como Fortalecedora de la Gerencia, Centro de Estudio de la Empresa, FACE-LUZ, Maracaibo, Venezuela
- Baesa N. (2002). Gestión de Empresa con una visión Estratégica. Ed. Dolmen Ediciones S.A.
- Balestrini M. (2006), Como se elabora el proyecto de investigación, 7ma. Edición, Editorial Consultores Asociados, servicio editorial, Caracas, Venezuela.
- Ballou R. (2004), Logística. Administración de la Cadena de Suministro, 5ta. Edición, Editorial Pearson, México, D.F.
- Batres, R y García, L. (2006). Competitividad y Desarrollo Internacional. Mc Graw Hill, México.
- Bowersox, D. Closs, D y Cooper, M. (2007). Administración y Logística en la Cadena de Suministros. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Burbano, J. (2005), Presupuestos, enfoque de gestión planeación y control de recursos, 3era. Edición, editorial Mac Graw Hill, México DF.
- Bunge, M (2010) (Reimp). La Ciencia, su método y filosofía. Ediciones Siglo Veinte. Buenos Aires. Argentina
- Burk T.; Boulter, L.; Kelly, J. (2004). Ventajas Competitivas a través del benchmarking. 2da. edición Editorial Folio. México, DF.

- Carranza, O. Sabria, F. (2005). Logística. Mejores prácticas en Latinoamérica. Editorial THOMSON, México.
- Castellanos, A. (2010). Manual de la gestión logística del transporte y la distribución de mercancías. Barranquilla. Uninorte.
- Chambergó, I (2009), Gerencia Estratégica de Costos: un enfoque moderno de gestión de costos, editorial Actualidad Empresarial, edición N° 189 – Segunda Quincena, México, DF.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES, 3439), (2006). Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y Productividad. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, Colombia.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES, 3527), (2008). Política Nacional Logística y Competitividad. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, Colombia.
- Cuatrecasas, L, (2003). Logística empresarial, Gestión integral de la información. Barcelona: Gestión.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), (2012). Informe de Estadísticas Nacionales. Bogotá. Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas(DANE), (2012). Informe de Coyuntura Económico Regional (ICER). Departamento del Cesar. Banco de la Republica. Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas(DANE), (2013). Informe de Estadísticas Nacionales, Exportaciones Colombianas. Bogotá. Colombia.
- Escalante, J y Uribe, R. (2014). Costos Logísticos. ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia.
- Fainstein O. y Abadi E. (2006), Gestión Financiera Empresarial, Contexto y Caso Colombiano, 1era. Edición, Editorial Pontificia Universidad de Javeriana, Colombia.
- Frances, A. (2006), Estrategias y Planes para la Empresa, con el cuadro de mando integral, 1era. Edición, editorial Pearson, Prentice Hall, México, DF.
- Gayle, L. (2005), Contabilidad y Administración de Costos, Ed. McGraw Hill, México DF.
- Garay, L. (1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996, en Competitividad. (pp. 565-566). Proexport, Bogotá.

- García, G. (1993). Esquemas y modelos para la competitividad. Ediciones Castillo, México.
- García, A. (2010). Enfoques prácticos para la planeación y control de inventarios. Editorial Trillas, México.
- García, A. (2006). Recomendaciones táctico-operativas para implementar un programa de logística inversa. Edición electrónica en: www.eumed.net/libros/2006a/
- Gitman, L. (2012), Principios de administración financiera, 12va. Edición, Editorial MacGraw Hill, México.
- Gómez, J. (1997). Estrategias para la competitividad de las Pyme. Mc Graw Hill, Madrid, España.
- Gómez A. (2004), Fundamento de Administración Financiera, 2da. Edición, Editorial Pearson Education, México.
- Gordon, Y. (2013). Análisis de Programas de Cofinanciamiento para Mipymes. Editorial Académica Española, España.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P, (2010), Metodología de la investigación, 5ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Horngren, C. y Sundem, J. (2005), Contabilidad Administrativa. 9ª Edición. Editorial Prentice Hall.
- Kaplan R. y Norton (2004), Strategy Maps, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press.
- Koontz R. y O'Donnell B. (2004), Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. 3era. Edición, Editorial McGraw Hill. México.
- Kotler J. y Armstrong L. (2005), Fundamentos de Marketing de Servicios, 2da. Edición, Editorial Cengage Learning.
- Lopez, R. (2004). Logística Comercial. Editorial THOMSON, España.
- Mallo, C. y Merlo J. (2006), Control de Gestión y Control Presupuestario, 5ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Martínez M. (2010), Métodos de Valoración de Empresas de la Nueva Economía. España: Contabilidad y Finanzas, vol. 88.
- Matos, A. (2009), Toma de Decisiones Gerenciales, 3era Edición, Editorial Frigor Caracas.

- Mauleón, M. (2006). Logística y Costos. Editorial Díaz de Santos, Madrid, España.
- Méndez, C. (2011). Metodología de la Investigación. Enfoque en las ciencias sociales, México. Editorial McGraw-Hill.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2011) Informe anual sobre productividad y el empleo. Bogotá. Colombia: Ministerio de Agricultura.
- Molina, C (2005), La Administración como Proceso Organizacional, 2da. Edición. Editorial ECOE.
- Mora, L. (2008). Indicadores de Gestión Logística. ECOE ediciones. Medellín.
- Mora, L. (2008). La gestión Logística Integral. ECOE ediciones. Medellín.
- Mora, L. (2009) Modelos de Optimización de la Gestión Logística.. Ediciones High Logistics. Medellín, Colombia.
- Mora, L. (2011). Gestión Logística en centros de distribución bodegas y almacenes. ECOE ediciones. Medellín.
- Mora, L y Martin, M. (2013). Logística Inversa y Ambiental. ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia.
- Munch, L. (2005), Fundamentos de Administración, 2da. Edición, Editorial Trillas.
- Ochoa, H. (2008), Gestión de Riesgo Como Herramienta de Intervención Pública, 1era. Edición, editorial Océano.
- Passo, J. (2009), Administración Financiera Internacional, 2da. Edición, Editorial CENGAGE Learning.
- Paus co, J. y De Navascues, R. (2001), Manual de logística Integral, 1ra Edición, Editorial Díaz de Santos, España.
- Pérez L. (2008), Fundamentos de Administración Estratégica, sexta edición, Traducido por: Roberto Escalona, Editorial Pearson Education, México.
- Porter M. (2003), Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior. 14ta. Reimpresión. Editorial CECOSA. EEUU, NY.
- Praga C. (2011). Estrategia de Alianzas en un escenario de creciente globalización. Ediciones Macchi. México.
- Ramírez D. (2010), Manual de Gestión Logística del Transporte y Distribución de Mercancías, 8va. Edición, editorial McGraw Hill. México.

- Ries, E. (2012), Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para startups, Ediciones Deusto, EEUU.
- Ries, E. (2012), Metodología Lean Startup, como crear empresas de éxitos utilizando la innovación continua. Ediciones Deusto, EEUU.
- Rojas, M. Guisao, E y Cano, J. (2011). Logística Integral. Una propuesta práctica para su negocio. Ediciones de la U. Primera edición, Bogotá.
- Romero, W. (2012), Contabilidad de costos: Teoría y enunciados de problemas y ejercicios, Volumen 1, editorial Unión Tipográfica Hispano Americana.
- Ross, R. y Flores, R. (2005), Control y Gestión Financiera y de Riesgo, Texto y Caso, 3era. Edición, Editorial Libros Profesionales de la empresa.
- Rubio, S. (2003). El sistema de Logística Inversa en la Empresa: Análisis y Aplicaciones. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.
- Sabino, C. (2009), El Proceso de la Investigación. Una introducción Teórico-Práctica Editorial Panapo. Caracas- Venezuela.
- Saldarriaga, D. (2014). Gerencia de Inventarios y Planeación de la Producción. Edición Zona Logística, Bogotá, Colombia.
- Saveedra K. (2004), The Quest for Value. The EVA Management Guide. EUA: Harper Collins, Publishers Inc.
- Saveedra M. (2001), Valuación de empresas. Enfoques Teóricos y aplicación de los modelos Black y Scholes, Valor Económico Agregado y Flujo de efectivo Disponible en México: 1991-2000. Tesis de Doctorado en Administración, FCA-UNAM.
- Schoerder R. (2005), Administración de Operaciones, casos y conceptos contemporáneo, Editorial McGraw-Hill, México, DF.
- Serral N. y Godstin P. (2006). Planificación Estratégica Aplicada. Ed. McGraw Hill, México DF.
- Shank L. y Govindarajan K. (2005), Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos y los sistemas de calidad, Ediciones Deusto, Bilbao.

- Soto, H. (2006) Competitividad: el motor del crecimiento. Ediciones Banco Interamericano de Desarrollo. Washington. D.C. U.S.A.
- Stanton J. Freeman M. y Gilbert D. (2008), Administración, Editorial Pearson, Prentice Hall, España Madrid
- Stern A. y Stewart A. (2002), Administración Estratégica. Edit. Mc Graw Hill. Mexico DF
- Tamayo y Tamayo, M. (2009).El proceso de la Investigación Científica. 5ta. Edición, Editorial Limusa. México.
- Urbi, G. y González M. (2011), Fundamentos de Finanzas, con aplicaciones al mercado Venezolano, Ediciones IESA, Caracas Venezuela.
- Van Horne, J y Wachowicz, L. (2004), Administración Financiera, 12va, edición, Editorial Pearson, Prentice Hall, México, DF.
- Vélez, T. (2014). Logística Empresarial. Gestión eficiente del flujo de suministros. Ediciones de la U, Bogotá, Colombia.
- Veliz, A. (2004), Como hacer y defender una tesis. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Villamizar, R y Villamizar, M. (2011). Transmutación Competitiva. Ediciones de la U, Bogotá, Colombia.

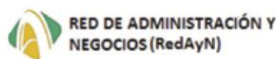
Tesis y otros trabajos

- Borrego (2009), "Innovación y cadena de valor en empresas de distribución eléctrica en el Estado Zulia". Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Chacón (2010), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Gestión de la innovación y la logística en las empresas manufactureras".
- David (2011), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Cadena de valor en planta de procesamiento de Pygas Complejo Petroquímico"
- Emanuels (2001), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Diseño de un plan estratégico de mercadotecnia para mejorar el posicionamiento de las tiendas Peyless Shoes en la Ciudad de Maracaibo"
- La Cruz (2010). Dr. Rafael Belloso Chacín titulado "La logística como herramienta para la competitividad en las empresas del sector agroindustrial". Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo.
- Méndez (2010), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Logística inversa como herramienta competitiva en las empresas mixtas productoras de crudo de la Costa Oriental del Lago"
- Morales (2006), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Gestión logística en las empresas del sector procesadoras de pulpa de fruta en el Municipio Maracaibo",
- Morán (2005), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín "Logística de distribución de las bodegas de bebidas no alcohólicas para la satisfacción del cliente"
- Pernia (2004), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "El Aprendizaje Organizacional Como Ventaja Competitiva en Empresas Manufactureras"
- Soto (2010), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Empresa resiliente y competitividad en sectores de actividad de bebidas"

Stavrinos (1999), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Diseño de un plan estratégico de mercadeo para incrementar las ventas de la empresa Centro Machiques, C.A"

Terán (2009), en su tesis doctoral presentada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín titulada "Cultura de innovación como soporte de la competitividad en las pequeñas y medianas empresas".

El libro Empresas productoras de café y como mejorar su competitividad con el uso de la logística - Colección Unión Global, es resultado de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro es una publicación digital, cuenta con el apoyo de los grupos de investigación de: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia - Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biondesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato - México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Puebla - México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas - México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia - Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia. Este libro se terminó de diagramar en los Talleres de del Centro de Investigaciones Internacionales S.A.S. en diciembre de 2022.



Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago
"Jesús María Semprum"

LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIONES COLECCIÓN UNIÓN GLOBAL

El libro Empresas productoras de café y como mejorar su competitividad con el uso de la logística - Colección Unión Global, es resultado de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro es una publicación internacional, arbitrada, de acceso abierto a todas las áreas del conocimiento, orientada a contribuir con procesos de gestión del conocimiento científico, tecnológico y humanístico. Con esta colección, se aspira contribuir con el cultivo, la comprensión, la recopilación y la apropiación social del conocimiento en cuanto a patrimonio intangible de la humanidad, con el propósito de hacer aportes con la transformación de las relaciones socioculturales que sustentan la construcción social de los saberes y su reconocimiento como bien público

El libro *Influencia de la percepción del consumidor sobre las actividades comerciales* - Colección Unión Global, es resultado de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro cuenta con el apoyo de los grupos de investigación: Universidad Sur del Lago "Jesús María Semprúm" (UNESUR) - Zulia - Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biondesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato - México; Cuerpo Académico Consolidado "Administración Aplicada" (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla - Puebla - México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas - México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia - Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia y diferentes grupos de investigación del ámbito nacional e internacional que hoy se unen para estrechar vínculos investigativos, para que sus aportes científicos formen parte de los libros que se publiquen en formato digital.

Versión digital
Medellín - Colombia
diciembre de 2022

Análisis estratégico de la cadena de distribución en empresas productoras de café especial

La globalización de los mercados, la distribución física de productos de manera internacional, la optimización de procesos de producción, empaque y embalajes, disminución de aranceles y por ende de cualquier barrera a la exportación de bienes y servicios, se ha convertido en el objetivo principal para cualquier organización que proyecte un aumento de su producción sostenible y de su actividad comercial internacional.

En ese contexto, la logística se convierte en una necesidad empresarial, debido a que por medio de ella se garantiza el cumplimiento de la entrega de los productos en óptimas condiciones y en el tiempo adecuado, obteniendo el máximo de utilidades en el proceso; Específicamente, en Colombia, desde sus puertos, se conectan más de 3.700 rutas marítimas de exportación en servicio regular, directas y con conexión, ofrecidas por más de 34 navieras con destino a más de 670 puertos en el mundo, por otro lado, en 2014 Colombia movilizó más de 900 mil toneladas vía aérea, entre carga nacional, internacional, chárter y correo, lo que conlleva a las empresas a que inviertan recursos en obtener las estrategias necesarias para conseguir el objetivo principal que es la satisfacción de sus clientes consumidores.

Desde este punto de vista, la logística se puede definir como la parte de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente, así como el almacenamiento de artículos y servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes. Esa satisfacción se puede llevar a cabo cumpliendo con actividades de gerencia en la logística, como por ejemplo un aumento en las líneas de producción, la eficiencia de la producción, mantener menos inventarios en la cadena de distribución, todo esto ayudado por la implementación de sistemas de información.

La globalización de los mercados, la distribución física de productos de manera internacional, la optimización de procesos de producción, empaque y embalajes, disminución de aranceles y por ende de cualquier barrera a la exportación de bienes y servicios, se ha convertido en el objetivo principal para cualquier organización que proyecte un aumento de su producción sostenible y de su actividad comercial internacional.

ISBN: 978-980-6516-64-9



Fondo editorial de la
Universidad Nacional Experimental
Sur del Lago "Jesús María Semprum"

