

**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LOS PROCESOS LOGÍSTICOS  
DE LA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ KUMA EN EL MUNICIPIO DE  
VALLEDUPAR - CESAR**



**MARÍA CAMILA PRADO SARABIA**

**UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
VALLEDUPAR – CESAR**

**2022**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LOS PROCESOS LOGÍSTICOS  
DE LA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ KUMA EN EL MUNICIPIO DE  
VALLEDUPAR - CESAR**



**MARÍA CAMILA PRADO SARABIA**

**MONOGRAFÍA**

**ASESORES:**

**ANDREA MARCELA MÉNDEZ SÁNCHEZ**  
Magíster en Educación  
Tutora temática

**YIMY GORDON HERNÁNDEZ**  
Doctor en Ciencias Gerenciales  
Tutor metodológico

**UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y ECONÓMICAS**  
**PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL**  
**VALLEDUPAR – CESAR**

**2022**

## VEREDICTO

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado va dedicado principalmente a Dios quien fue el guía de todo este proceso y quien me permitió haber llegado hasta este momento importante para mi formación profesional, dándome las fuerzas para continuar con mis metas sin desfallecer.

A mis padres que gracias a su amor y esfuerzo me permitieron culminar una de mis metas e inculcaron en mi un buen ejemplo de valentía y de superación a pesar de los obstáculos, resaltando a mi madre que es el pilar más importante en mi vida y siempre tuve su apoyo incondicional acompañándome en cada etapa de este proceso. De igual forma, a mis hermanos por darme su amor y confiar en mí y porque quiero ser ejemplo de superación y de perseverancia en ellos.

A mi tutora temática Andrea Marcela Méndez Sánchez por ser mi soporte en toda la investigación, gracias a su experiencia y conocimientos que me orientaron al correcto desarrollo de este proyecto y por las interminables horas de trabajo dedicadas a la colaboración, seguimiento y supervisión que me permiten culminar con éxito mi monografía.

A todas las demás personas especiales que me acompañaron y que en algún momento aportaron en mi formación personal y profesional.

Con amor y cariño para ustedes.

**María Camila Prado Sarabia**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme siempre su bendición acompañándome en el transcurso de mi vida y brindándome la sabiduría y la paciencia para culminar con éxito mi objetivo.

A mi mamá porque gracias a sus sacrificios me dio la oportunidad de llegar hasta el final de esta meta tan importante para mí y es el motivo de mi inspiración para salir adelante y a mi hermana que siempre estuvo ahí dándome ánimos y motivándome para culminar mi proyecto.

A mi pareja y su familia quienes fueron mi apoyo emocional y me brindaron amor y estuvieron ahí siempre cuando más lo necesité.

A mi tutora temática por su motivación, dedicación y comprensión para realizar este proyecto y ser mi guía en este camino.

A la empresa KUMA por haberme facilitado la información correspondiente para el desarrollo del proyecto y por mostrarme sus experiencias a través de las visitas realizadas.

A la Universidad Popular del Cesar por su formación académica como profesional en Comercio Internacional durante todos estos años.

A todos mis demás familiares y amigas que siempre estuvieron motivándome y confiando en mí para ser una excelente profesional.

A todos ustedes, muchas gracias.

**María Camila Prado Sarabia**

## ÍNDICE GENERAL

VEREDICTO .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	16
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.1.1 Formulación del problema .....	24
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.2.1 Objetivo general .....	25
1.2.2 Objetivos específicos .....	25
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
1.4.1 Delimitación Teórico – Temática .....	28
1.4.2 Espacial .....	28
1.4.3 Temporal.....	29
1.4.4 Poblacional.....	29
2 MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
2.2 BASES TEÓRICAS .....	39
2.2.1 Logística.....	39
2.2.2 Procesos logísticos .....	40
2.2.3 Indicadores de Gestión Logística .....	49
2.2.4 Fichas técnicas de Indicadores de Gestión Logísticos (KPI). .....	52

2.2.5	Planeación estratégica .....	56
2.2.6	Plan estratégico .....	64
2.3	MARCO CONCEPTUAL .....	66
2.3.1	Matriz FODA .....	66
2.3.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	71
2.3.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFE) .....	73
2.3.4	MIME.....	75
2.3.5	Matriz CAME .....	76
2.3.6	Análisis PESTEL .....	77
2.3.7	Las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	78
2.3.8	Indicadores de Gestión Logística (KPI) .....	84
2.3.9	Misión.....	86
2.3.10	Visión .....	87
2.3.11	Valores corporativos .....	87
2.3.12	Objetivos corporativos.....	88
2.3.13	Estrategias corporativas.....	88
2.3.14	Plan de acción .....	90
2.3.15	Presupuesto.....	90
2.4	SISTEMAS DE VARIABLES .....	91
2.4.1	Definición nominal .....	91
2.4.2	Definición conceptual .....	91
3	MARCO METODOLÓGICO .....	94
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	94
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	96
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	97
3.4	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	98
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	99
3.6	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS .....	101
3.7	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	104
3.8	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	107
3.9	CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	108

4	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	110
4.1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	110
4.1.1	Estudio del entorno o medio ambiente .....	110
4.1.2	Análisis PESTEL .....	128
4.1.3	Estudio del sector cafetero (Modelo cinco fuerzas de Porter) .....	131
4.1.4	Matriz de evaluación de las Fuerzas Competitivas de Porter .....	138
4.1.5	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	144
4.1.6	Estudio de factores interno .....	146
4.1.7	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	158
4.1.8	MIME.....	162
4.1.9	FODA .....	164
4.2	APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA (KPI) .....	166
4.2.1	Indicadores de compras y aprovisionamiento .....	166
4.2.2	Indicadores de planificación y gestión de inventario .....	170
4.2.3	Indicadores de planificación y control de la producción .....	173
4.2.4	Indicadores de almacenamiento y bodegaje .....	177
4.2.5	Indicadores de gestión de transporte y distribución .....	180
4.2.6	Indicadores de costos y servicio al cliente .....	181
4.2.7	Indicadores financieros .....	184
4.3	DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ KUMA .....	187
4.3.1	Diagnóstico estratégico .....	187
4.3.2	Direccionamiento estratégico .....	190
4.3.3	Formulación estratégica .....	194
4.3.4	Operacionalización estratégica.....	198
4.3.5	Implementación estratégica.....	209
4.3.6	Mapa estratégico.....	212
4.3.7	Presupuesto .....	213
	REFERENCIAS .....	220
	ANEXOS .....	230

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultado Alpha de Cronbach .....	104
Tabla 2. ANOVA de los procesos logísticos.....	156
Tabla 3. Post Hoc de Tukey de los procesos logísticos .....	156

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Ficha técnica Indicadores de Gestión Logísticos (KPI).....	52
Cuadro 2. Etapas del proceso de planeación estratégica .....	59
Cuadro 3. Matriz FODA .....	70
Cuadro 4. Modelo de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) .....	72
Cuadro 5. Modelo de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....	74
Cuadro 6. Estrategias corporativas .....	88
Cuadro 7. Operacionalización de la variable.....	92
Cuadro 8. Población y muestra de estudio .....	98
Cuadro 9. Interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad de un instrumento.....	103
Cuadro 10. Baremo para la interpretación de los resultados.....	105
Cuadro 11. Baremo para interpretación de resultados .....	106
Cuadro 12. Análisis PESTEL .....	129
Cuadro 13. Rivalidad entre competidores .....	138
Cuadro 14. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	139
Cuadro 15. Amenazas de sustitutos .....	140
Cuadro 16. Poder de negociación de los proveedores.....	141
Cuadro 17. Poder de negociación de los clientes .....	142
Cuadro 18. Análisis general de las cinco fuerzas Porter para KUMA .....	143
Cuadro 19. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	145
Cuadro 20. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	158
Cuadro 21. Resultado de las matrices factores internos - externos .....	159
Cuadro 22. Matriz ponderación fortalezas .....	160
Cuadro 23. Matriz ponderación debilidades .....	161
Cuadro 24. Matriz ponderación amenazas .....	161
Cuadro 25. Matriz ponderación oportunidades .....	161
Cuadro 26. Matriz FODA .....	164
Cuadro 27. Análisis Matriz CAME .....	188

Cuadro 28. Objetivos estratégicos .....	195
Cuadro 29. Responsables de los proyectos estratégicos.....	196
Cuadro 30. Proyecto 1. Estrategias básicas .....	197
Cuadro 31. Proyecto 2. Estrategias básicas .....	197
Cuadro 32. Proyecto 3. Estrategias básicas .....	197
Cuadro 33. Proyecto 4. Estrategias básicas .....	198
Cuadro 34. Proyecto 5. Estrategias básicas .....	198
Cuadro 35. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 1. Estrategia Básica 1.....	199
Cuadro 36. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 1. Estrategia Básica 2.....	199
Cuadro 37. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 1. Estrategia Básica 3.....	200
Cuadro 38. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 2. Estrategia Básica 1.....	201
Cuadro 39. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 2. Estrategia Básica 2.....	201
Cuadro 40. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 2. Estrategia Básica 3.....	202
Cuadro 41. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 3. Estrategia Básica 1.....	203
Cuadro 42. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 3. Estrategia Básica 2.....	203
Cuadro 43. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 4. Estrategia Básica 1.....	204
Cuadro 44. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 4. Estrategia Básica 2.....	205
Cuadro 45. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 4. Estrategia Básica 3.....	206
Cuadro 46. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 4. Estrategia Básica 4.....	206
Cuadro 47. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 4. Estrategia Básica 5.....	207
Cuadro 48. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 5. Estrategia Básica 1.....	208
Cuadro 49. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 5. Estrategia Básica 2.....	208
Cuadro 50. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 5. Estrategia Básica 3.....	209
Cuadro 51. Implementación estratégica.....	210
Cuadro 52. Presupuesto referencial para el Plan Estratégico .....	213

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Procesos logísticos en empresas comerciales e industriales .....	41
Figura 2. Actividades interrelacionadas en la gestión de almacenamiento.....	45
Figura 3. Procesos de la cadena logística .....	50
Figura 4. Ciclo de alineamiento estratégico .....	63
Figura 5. Matriz CAME .....	76
Figura 6. El modelo de las cinco fuerzas de competencia .....	79
Figura 7. Matriz de ponderación de las fuerzas competitivas de un sector .....	81
Figura 9. Matriz de registro .....	101
Figura 10. Procedimiento de la investigación.....	108
Figura 11. Comportamiento de la Balanza de pagos, 2019.....	114
Figura 12. Balanza comercial mensual (2019) .....	115
Figura 13. Indicador “Compras y aprovisionamiento” .....	147
Figura 14. Indicador “Almacenamiento e inventario” .....	148
Figura 15. Indicador “Producción” .....	150
Figura 16. Indicador “Distribución y Servicio al cliente” .....	151
Figura 17. Indicador “Transporte” .....	153
Figura 18. Indicador “Financiero” .....	154
Figura 19. Gráfico de las medias .....	157
Figura 20. Matriz MIME.....	163
Figura 21. Certificación de proveedores .....	166
Figura 22. Calidad de los pedidos generados .....	167
Figura 23. Volumen de compra.....	168
Figura 24. Entregas perfectamente recibidas.....	169
Figura 25. Rotación de mercancías .....	170
Figura 26. Duración de mercancías .....	171
Figura 27. Valor económico del inventario .....	172
Figura 28. Capacidad de producción utilizada (Máquina tostadora).....	173
Figura 29. Capacidad de producción utilizada (Máquina trilladora) .....	174

Figura 30. Capacidad de producción utilizada (Máquina selladora) .....	174
Figura 31. Rendimiento por máquina (Máquina tostadora) .....	175
Figura 32. Rendimiento por máquina (Máquina trilladora) .....	176
Figura 33. Rendimiento por máquina (Máquina selladora).....	176
Figura 34. Costo por unidad despachada .....	178
Figura 35. Unidades separadas o despachadas por empleado .....	178
Figura 36. Nivel de cumplimiento de despachos .....	179
Figura 37. Costo de transporte vs ventas .....	180
Figura 38. Entrega perfecta .....	181
Figura 39. Pedidos entregados a tiempo .....	182
Figura 40. Pedidos entregados completos.....	183
Figura 41. Documentos sin problemas.....	183
Figura 42. Costos logísticos como porcentajes de las ventas .....	184
Figura 43. Costo logístico como porcentaje de la utilidad bruta .....	185
Figura 44. Costo de transporte como porcentaje de las ventas .....	185
Figura 45. Costos de la operación del centro de distribución como porcentaje de las ventas.....	186
Figura 46. Mapa estratégico KUMA Café.....	212

Prado Sarabia María Camila. Plan estratégico para fortalecer los procesos logísticos de la comercializadora de café KUMA en el municipio de Valledupar – Cesar. Universidad Popular del Cesar. Programa: Comercio Internacional. Valledupar. 2022.

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa KUMA comercializadora de café en el municipio de Valledupar – Cesar, fundamentado en los postulados teóricos de Alcocer y Knudsen (2019), David (2003), Serna (2010), Mora (2010) y Palella & Martins (2012). KUMA Café es una microempresa dedicada a la comercialización de café verde, tostado y molido. La problemática radica en el desconocimiento de la cadena de abastecimiento y de los indicadores de desempeño, así como la importancia que tiene la aplicación de éstos en sus procesos logísticos como instrumento que suministra información constante, real y precisa sobre la efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad y ejecución presupuestal, los que en conjunto constituyen los signos vitales de una organización. Este estudio se enmarca en una investigación tipo descriptiva con un diseño no experimental, transversal y de campo. Se concluye que en la empresa KUMA, se deben implementar acciones estratégicas que lleven a una optimización de su cadena de abastecimiento, ya que se evidenciaron debilidades en indicadores como Compras y aprovisionamiento, Almacenamiento e inventario y Producción; además de la falta de información de las áreas importantes que debe evaluar una organización, para el análisis de los costos generados con respecto a las utilidades netas. Por último, se estructura un plan sobre el direccionamiento estratégico que permita el cumplimiento de los objetivos corporativos mediante el diseño de un modelo de negocio, que haga ver a la empresa más competitiva en los mercados.

**Palabras claves:** plan estratégico, procesos logísticos, estrategias, competitividad, comercializadora.

Prado Sarabia María Camila. Plan estratégico para fortalecer los procesos logísticos de la comercializadora de café KUMA en el municipio de Valledupar – Cesar. Universidad Popular del Cesar. Programa: Comercio Internacional. Valledupar. 2022.

## ABSTRACT

The objective of this research is to design a strategic plan for the improvement of the logistics processes of the coffee marketing company KUMA in the municipality of Valledupar - Cesar, based on the theoretical postulates of Alcocer and Knudsen (2019), Serna (2010), Mora (2010), Palella & Martins (2012). KUMA Café is a micro-company dedicated to the commercialization of green, roasted and ground coffee. The problem lies in the ignorance of the supply chain and the performance indicators, as well as the importance of the application of these in its logistics processes as an instrument that provides constant, real and precise information on efficiency, efficacy, productivity, quality and budget execution, which constitute the vital signs of an organization. This study is part of a descriptive type research with a non-experimental, cross-sectional and field design. It is concluded that in the KUMA company, strategic actions should be implemented that lead to an optimization of its distribution chain, since weaknesses were evidenced in indicators such as Purchasing and supply, Storage and inventory and Production; in addition to the lack of information of the important areas that an organization must evaluate, for the analysis of the costs generated with respect to the net profits, finally a strategic direction plan is proposed that allows the fulfillment of the corporate objectives through the design of a business model that makes the company look more competitive in the markets.

**Keywords:** strategic plan, logistics processes, strategies, competitiveness, marketing.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones buscan la creación de bienes o servicios que se adecuen a las necesidades de los consumidores y a través de ellos gestionar los medios necesarios para alcanzar los objetivos corporativos que dan continuidad a una cultura de planificación estratégica para definir a largo plazo lo que la empresa busca a futuro, y así adaptarse a otros segmentos donde la fidelización de clientes sea la clave del éxito y la perdurabilidad de la compañía.

La presente investigación muestra la gestión empresarial en cuanto al desempeño de los procesos logísticos en la comercializadora de café KUMA en la ciudad de Valledupar, a través de su medición con la aplicación de Indicadores de Gestión Logística (KPI), con el fin de permitir el desarrollo eficiente de cada actividad dentro de la organización y optimizar a un máximo los recursos disponibles para ello.

Se plantea como objetivo principal el diseño de un plan estratégico para fortalecer los procesos logísticos de la comercializadora de café KUMA como una respuesta a la problemática evidenciada en los procesos internos de la misma. La evidencia empírica muestra que la empresa no aplica acciones estratégicas que incrementen su productividad y competitividad, el desconocimiento de la cadena de abastecimiento y de los indicadores de desempeño, así como la importancia que tiene la aplicación de éstos en los procesos logísticos como instrumento que suministra información constante, real y precisa.

Para alcanzar este objetivo en primera instancia se diagnostica la situación actual de la empresa en estudio, en concordancia con David (2003), lo que permite conocer sus debilidades y fortalezas internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno; posteriormente se aplicaron los Indicadores de Gestión logística (KPI) según los aportes teóricos de Mora (2008) y Castellanos (2015), lo que permite conocer el desempeño actual de cada proceso logístico y, finalmente,

se estructura un plan estratégico para la empresa KUMA tomando como referentes a Serna (2008), Eljadue y Jiménez (2017), Martínez y Milla (2005), entre otros autores, donde se proponen misión, visión, valores corporativos, objetivos organizacionales, proyectos estratégicos, estrategias, mapa estratégico y un presupuesto referente para el desarrollo de las directrices propuestas en esta investigación.

Con relación al marco metodológico, la investigación tiene un enfoque cuantitativo puesto que se utiliza la recolección y el análisis de datos numéricos sobre una variable, proporcionando su medición (Palella y Martins, 2012). Y es de carácter descriptivo, porque se busca caracterizar y/o describir los procesos logísticos de la empresa (Hurtado de Barrera, 2015; Bernal, 2012).

Respecto al diseño de investigación, es de campo porque los datos de interés se recolectan directamente con los autores de la empresa en estudio (Hurtado de Barrera, 2015; Palella y Martins, 2012); no experimental, puesto que la variable en estudio no es manipulada por los investigadores (Fernández et al. 2014); y, es transversal o transeccional ya que los datos son tomados en un único momento (Palella y Martins, 2012).

La presente investigación consta de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se plantea el problema que dio origen a la implementación de la investigación, con la descripción del problema, la construcción del objetivo general y los objetivos específicos, luego la justificación desde el punto de vista teórico, social, práctico y metodológico (Palella y Martins, 2012).

En el Capítulo II, se presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, el marco conceptual y la operacionalización de las variables.

En el Capítulo III, se expone el marco metodológico donde se especifica el enfoque, tipo y diseño de investigación, población, técnicas de recolección y análisis de información, con el fin de diseñar el plan estratégico para la comercializadora de café KUMA.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos del desarrollo de los objetivos específicos del presente estudio, como el diagnóstico situacional de la empresa, mediante la aplicación de un cuestionario y el ajuste a las matrices MEFE y MEFI, para dar continuidad a la creación de la DOFA por medio de la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Luego, se midió la gestión de los procesos logísticos a partir de la aplicación de los Indicadores de Gestión Logística planteados por Mora (2008) y, por último, se estructuró el plan estratégico a partir del diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación de estrategias, operacionalización de estrategias, implementación estratégica, presupuesto y mapa estratégico.

## CAPÍTULO I

### 1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La logística es concebida por Castellanos (2015) como una parte de la cadena de suministros que “planifica, implementa, y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de artículos y servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de destino con el objetivo de satisfacer a los cliente” (p. 3).

Y, de acuerdo con Ballou (2004):

La logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, gestión de producción, gestión de stock, etc.) que se repiten varias veces durante la cadena de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor. (p. 7)

Por su lado, Alcocer-Quinteros y Knudsen-González (2018) plantean que “todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos. Al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados” (p. 79).

Dentro de los procesos logísticos se pueden mencionar las compras, la planificación de la producción, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el servicio al cliente y el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias. Todos estos procesos deben coordinarse entre sí para alcanzar una mayor eficiencia en toda la cadena de abastecimiento, lo que generará como resultado respuestas al mercado con más agilidad, y con unos costos mínimos (Chopra y Meindl, 2016; Acevedo y Gómez, 2017).

En el diario La República, Cifuentes (2019) menciona que:

De acuerdo con cifras de la Organización Internacional de Café (ICO, 2018) en el año 2017 la producción total de los países exportadores de café fue de 168,09 millones de sacos de 60 kilogramos. En el top 10 de los países con mayor producción, según las cifras que unificó Statista (2018), basado en información de ICO el liderazgo fue para Brasil con 61,7 millones de sacos con un alza de 17%. En la segunda posición, se encuentra Vietnam con 29,5 millones de sacos, seguido de Colombia con casi 14 millones de sacos.

Adicionalmente a nivel nacional, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2020) expone que:

La producción colombiana de café cerró 2019 en 14,8 millones de sacos de 60 kilos, un 9% más que el cierre de 2018, por lo que su crecimiento es producto del estado actual de la caficultura colombiana, la cual cuenta con mayores indicadores en su historia: variedades resistentes en el 83% de los cafetales, edad promedio de 6,6 años, densidad promedio de 5.243 árboles/ha. y productividad de 21,4sacos/ha.

Según el Semanario La Calle (2019):

Después del cultivo de palma, el del café es la segunda producción más importante del departamento del Cesar. De los 25 municipios, 19 son cafeteros, y de aquí sale el 2,12% de la producción nacional. Este departamento tiene más de 27 mil hectáreas cultivadas en café, lo que indica que como mínimo genera cerca de 27.300 empleos directos por año. La cosecha en el Cesar se da desde el mes de octubre hasta el mes de enero, dejando como resultado alrededor de 16.000 toneladas de café.

Hoy día, las empresas (incluyendo las cafeteras) enfrentan la globalización a través de estrategias, innovaciones tecnológicas, modelos de redes de suministro, colaboración e intercambio de información entre los miembros de la cadena de

suministros, monitoreo de la información (indicadores de gestión) sobre el desempeño de sus cadenas de suministros, plataformas de Tecnología de la Información y la Comunicación (TICs) y el Know-How de su capital humano. El desarrollo de estas nuevas estrategias y tácticas de gestión, plataformas tecnológicas, sistemas de información y demás prácticas de negocio, va surgiendo en la medida en que el entorno y las necesidades del mercado lo van demandando. Es así como se ven surgir procesos de transformación en las empresas de clase mundial, que dan paso a innovadoras formas de operar, que le permiten obtener el producto correcto, entregarlo en el lugar exacto, en el tiempo justo, y de una manera eficiente en costes.

Los procesos logísticos de una empresa se relacionan con el transporte de materiales o mercancías, y en el caso de una empresa de servicios, con la preparación y entrega de los servicios antes mencionados (Rojas y Martínez, 2014).

Aunado a lo anterior, Alcocer-Quinteros y Knudsen-González (2018) plantean que:

Uno de los factores determinantes para que todo proceso logístico se realice con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión del mismo. El propósito es que estos indicadores reflejen un resultado y en función a dicho resultado se tomen medidas acordes para mejorar dichos procesos. (p. 79)

En la actualidad, las empresas requieren de estrategias que fortalezcan sus procesos logísticos y brinden una información confiable y organizada sobre los mismos, que le permitan optimizar su cadena de abastecimiento obteniendo con ello ventajas competitivas, mayores ingresos y posicionamiento en mercados nacionales e internacionales. Además, que le permitan evaluar y alcanzar mejores resultados en cuanto a la gestión de los flujos de mercancías, proceso de producción del material, almacenaje, manipulación, atención al cliente y proveedores; en donde se incluyen aspectos como ahorro en costes, tiempo y calidad del servicio prestado. Márquez (2001) afirma que la globalización de los

mercados y las tecnologías de la información y la comunicación son aspectos que conllevan a que las organizaciones desarrollen ventajas competitivas para proporcionar servicios y/o productos de alta calidad.

En el departamento del Cesar existe un gran número de Mipymes en las cuales se hace imprescindible la penetración en otros mercados para incrementar sus niveles de competitividad. Sin embargo, en un estudio previo por Montaña (2017) se afirma que:

Las Pymes de Valledupar les falta preparación para enfrentarse al mercado feroz que se encuentra en el país, los recursos de las microempresas son muy pocos para competir y el personal administrativo en su mayoría no tienen una visión clara sobre cómo enfrentar el futuro. (p. 77). Además, las Pymes no consideran importante la medición de resultados de las operaciones realizadas por la empresa, ratificando con ello la informalidad de muchas de ellas y su falta de interés por crecer en el mercado. (p. 61)

Con los resultados anteriores, se puede corroborar que la baja competitividad de las Pymes en la ciudad de Valledupar se debe en gran parte a la falta de planeación estratégica (diagnósticos situacionales, misión; visión; objetivos a corto, mediano y largo plazo; metas; planes de acción) y de evaluación de sus procesos logísticos (implementación de indicadores logísticos).

KUMA Café es una microempresa que se dedica a la comercialización de diferentes productos orgánicos, principalmente el café verde, tostado y molido, especializada en la preparación de bebidas a base de Café. La problemática de esta empresa radica en que no aplican acciones estratégicas que incrementen su productividad y competitividad, el desconocimiento de la cadena de abastecimiento y de los indicadores de desempeño, así como la importancia que tiene la aplicación de éstos en los procesos logísticos como instrumento que “suministra información constante, real y precisa sobre aspectos como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad,

calidad, ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, los que en conjunto constituyen los signos vitales de una organización” (Mora, 2008, p. 12). Lo anterior, se relaciona con la problemática expuesta por Sarria (2012), quien expone que las empresas tienen un desconocimiento de la ventaja competitiva de la gestión logística y la gestión de la cadena de suministro, por lo que intentan guiar la gestión logística y los indicadores de rendimiento para lograr objetivos elevados.

Como consecuencia de todos estos factores, la empresa no ha podido evolucionar o aumentar su rango comercial a un nivel diferente que el local. Por otro lado, la empresa KUMA comercializadora de café es muy tradicional, por lo que no reconoce la importancia de invertir en tecnología avanzada para optimizar todos sus procesos, aumentar la comercialización de sus productos, reducir costos y generar un mayor margen de rentabilidad.

Para lograr la internacionalización empresarial y entrar en contacto con la globalización y entornos competitivos y cambiantes se requiere de una buena gestión logística y cuidar aspectos estratégicos como la visión, misión, objetivos, valores corporativos de la empresa, que contribuyen al buen desempeño de la logística interna, con lo cual se puede ofrecer calidad, satisfacción a los clientes, responsabilidad ambiental en los procesos de producción, aprovisionamiento y distribución.

Por eso, es decisivo para la competitividad de una organización diseñar y desarrollar un buen plan estratégico que determine los principales retos a los que debe enfrentarse y llevar de la mano el trabajo en conjunto para el logro de los objetivos propuestos en la organización; así como brindar un buen servicio y/o producto que satisfaga las necesidades demandadas de los consumidores y que enmarquen el buen servicio a prestar para cumplir con las expectativas del mercado, adaptarse a los nuevos cambios y mejorar en todos los aspectos de manera positiva en la organización.

Se puede afirmar que, si la empresa KUMA persiste con dicha problemática podría ocasionar retrasos en sus pedidos, deficiencias en la gestión de los productos desde la producción, inventario, distribución, y entrega final, impidiéndole cumplir a cabalidad todas sus operaciones, incluyendo el incremento de los costes y la insatisfacción del cliente. Además, al no llevar un registro continuo de todas sus operaciones pueden presentarse obstáculos para obtener Certificados de Calidad a corto y mediano plazo, lo que retrasaría la internacionalización de la empresa en el mercado nacional e internacional.

Así mismo, KUMA puede presentar problemas de liquidez y desequilibrios financieros debido a que no lleva un control de sus gastos y/o ventas que le permitan identificar la rentabilidad obtenida en determinado periodo y/o identificar la necesidad de posibles inversiones que le permitan un mayor crecimiento en el sector cafetero, y así poder perdurar en el mercado.

Es por lo anterior, que la empresa KUMA comercializadora de café debe diseñar un plan estratégico basado en un análisis situacional de los procesos logísticos, obtenido a partir de la aplicación de indicadores de gestión logística (KPI), para que sea a partir de los hallazgos obtenidos que se puedan definir objetivos y estrategias para el fortalecimiento de cada proceso, así como el plan de acción y los recursos para el cumplimiento de las mismas. Es con este plan que se podrá construir un escenario a futuro para esta organización, garantizando la competitividad, el éxito y la perdurabilidad en el mercado.

**1.1.1 Formulación del problema.** De acuerdo a la información anterior se formula la siguiente pregunta:

¿Cuál es el plan estratégico pertinente para fortalecer los procesos logísticos en la comercializadora de café KUMA en el municipio de Valledupar, Cesar?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de los procesos logísticos de la empresa KUMA comercializadora de café en el municipio de Valledupar, Cesar.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos logísticos de la empresa KUMA comercializadora de café.
2. Aplicar los indicadores de gestión logística (KPI) para la medición de los procesos logísticos en la empresa KUMA comercializadora de café en el municipio de Valledupar, Cesar.
3. Estructurar un plan estratégico para la optimización de los procesos logísticos de la empresa KUMA comercializadora de café.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación surge como resultado de un ejercicio académico de planeación estratégica, la cual es considerada por Serna (2008) como:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 55)

Arguin (como se citó en Jaramillo et. al., 2018) plantea que la planificación estratégica es el proceso de formular objetivos claros, medibles y verificables para costos, inversiones y resultados mediante el análisis de sus propias situaciones internas y la predicción del crecimiento, el desarrollo del entorno, la articulación de ideas en planes de acción, y la definición del tiempo y el espacio a lo largo del tiempo.

De acuerdo con lo anterior, con este proyecto se pretende realizar un diagnóstico situacional de los procesos logísticos a la empresa KUMA comercializadora de café ubicada en el municipio de Valledupar – Cesar y aplicar los indicadores de gestión logística (KPI) a sus procesos logísticos para conocer el desempeño de su cadena de abastecimiento y medir el éxito de las acciones que realiza la empresa y así, poder detectar desviaciones positivas o negativas. Con la aplicación de los indicadores de gestión logística (KPI) se podrá reconocer con exactitud las áreas problemáticas y entender los bajos rendimientos de los procesos logísticos; pero, ante todo, identificar las oportunidades de mejoramiento.

Con esta información se estructurará un plan estratégico en busca de mejorar el desempeño de los procesos logísticos de la empresa que le permita tomar decisiones oportunas para mejorar el negocio, incrementar estándares de calidad y lograr la competitividad, referida esta última al diseño de un plan en el cual se fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional.

Es preciso realizar esta investigación ya que existe la necesidad de conocer la situación actual de la empresa, obtener información real y precisa de los procesos logísticos involucrados en la comercialización del café como son: i) compras y aprovisionamiento; ii) planificación y gestión de inventario; iii) centros de distribución y bodegas; iv) gestión de transporte, distribución y servicio al cliente; v) indicadores financieros y; vi) planificación y control de la producción. Lo anterior, permitirá a la

empresa controlar efectivamente las operaciones implícitas en la cadena de abastecimiento y una correcta toma de decisiones, en busca siempre del mejoramiento continuo que se vea reflejado en la utilidad y eficiencia de la empresa. La implementación de un plan estratégico en la empresa KUMA comercializadora de café le permitirá conocer su entorno, contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias en pos de la visión, misión y objetivos. Conjuntamente, les permitirá establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades de mercado, desarrollar las fortalezas con que cuenta, logrando ser más competitiva en el mercado que se desenvuelve y reducir los riesgos del entorno.

Por último, con esta investigación se pretende que a través de un plan estratégico la empresa KUMA logre identificar los procesos logísticos que desarrolla, utilizar los indicadores de gestión logística para identificar las falencias que se debe mejorar y reconocer aquellos recursos disponibles con los que cuenta la organización o los que necesita para tener un rendimiento adecuado en cada etapa del proceso operativo. Así mismo, reconocer la importancia de la medición de los procesos, la planeación y la gestión logística la cual es una estrategia competitiva con la que se busca promover la construcción de escenarios a futuro, para lo cual se requiere de un análisis estructural, con el que se pretende encontrar soluciones direccionadas a garantizar la competitividad, el éxito y la perdurabilidad de una organización.

Acorde con Palella y Martins (2012), se puede justificar la presente investigación desde los siguientes enfoques:

a) Teórico: esta investigación se justifica desde lo teórico porque generará una reflexión sobre un conocimiento existente, se confrontarán teorías con respecto al objeto de conocimiento y se contrastarán resultados.

b) Práctico: a partir de la implementación de los indicadores de gestión logística (KPI) se podrá diseñar un plan estratégico, con el cual se busca mejorar el desempeño de los procesos logísticos de la empresa KUMA comercializadora de café.

c) Social: los propietarios de la empresa KUMA comercializadora de café obtendrán información real, constante y precisa de los procesos logísticos de su empresa. Además, obtendrán mayores utilidades a partir de la optimización de sus procesos y comercialización de su producto, que contribuirán en el desempeño de un buen servicio al cliente a través de la satisfacción de sus necesidades.

d) Metodológica: con el desarrollo de este proyecto se generarán documentos con información real e instrumentos de recolección de información que servirán de base para futuras investigaciones que aborden la misma variable de este estudio.

## **1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Delimitación Teórico – Temática.** Esta investigación está enmarcada en la línea de investigación “Estrategias empresariales” del programa de Comercio Internacional de la Universidad Popular del Cesar. De igual manera, se toman como referentes teóricos a Serna (2008), David (2003), Mora (2010), Castellanos (2015), Eljadue y Jiménez (2017), Sarria (2012), Sainz (2017), Porter (1928; 1991), Martínez y Milla (2012), entre otros.

**1.4.2 Espacial.** Esta investigación se enmarca en la empresa KUMA comercializadora de café ubicada en el municipio de Valledupar, departamento del Cesar, Colombia.

**1.4.3 Temporal.** El presente proyecto de investigación se llevará a cabo desde el mes de febrero hasta el mes de noviembre del año 2021, para lo cual se recopilarán los datos necesarios con los cuales se obtendrán las conclusiones del proyecto.

**1.4.4 Poblacional.** La población objeto de estudio son los 4 directores responsables de cada una de las áreas específicas de la empresa KUMA ubicada en el municipio de Valledupar del Departamento del Cesar.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Gómez (2017), en su tesis de grado titulada “Plan estratégico logístico para una pyme”, tiene como objetivo proponer un plan estratégico logístico para la empresa, a través de un diagnóstico interno de los procesos logísticos y externo de los competidores, proveedores, clientes y precios en el mercado, con el fin de analizar su cadena logística actual, proponiendo estrategias que apunten a optimizar su desempeño logístico y aumenten su competitividad. Este proyecto se basa en el caso desarrollado a una empresa PYME ubicada en la ciudad de Necochea, dedicada a la elaboración y distribución de milanesas de soja la cual, se denominó “xyz” para preservar su privacidad.

Esta investigación radica en diseñar un modelo para la realización del PEL basándose en un análisis interno para determinar la situación actual de la empresa con el fin de detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para comprender mejor los aspectos logísticos que serán estudiados más adelante, poder reducir los costos y mejorar el servicio al cliente, como también poder ganar ventajas competitivas y realizar la planificación de estrategias logísticas para lograr los objetivos de la organización. En este proyecto de investigación se utilizaron técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa y la recolección de datos cuantitativos se realiza a través de cuestionarios.

Las conclusiones de este proyecto son que se necesita trabajar cada vez más duro para implementar el PEL, en donde se lleve un manejo de la producción para que los costes de inventario sean mínimos y haya mayor inversión. Además, se sugiere utilizar los 20 minutos de inactividad que se produce con la espera de la primera masa, para envasar el producto. El recorrido de la ruta de reparto de Necochea, se

optimizaría disminuyendo un 20,40% la distancia y el costo en un 46,90%. Además, que se ordenó la forma de atender a los clientes, proponiendo prioridades con las necesidades de los clientes y se propone a “xyz” que plantee el diseño de una estructura organizacional explícita, debido a que su finalidad es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros para trabajar juntos en forma óptima y que se alcancen las metas fijadas.

Este trabajo de investigación sirve como un referente teórico respecto a la estructura y ejecución de un plan estratégico, en el que se plantean estrategias a partir de un diagnóstico inicial (interno y externo) para cumplir los objetivos de la organización, fortalecer su cadena logística y generar ventajas competitivas que le permitan mantenerse en el mercado actual.

Méndez (2013), en su tesis de grado titulada “Diseño de un plan estratégico como herramienta de competitividad a partir de la aplicación de los indicadores de gestión logística (KPI) en la obtención del nivel de competitividad que presentan las MYPYMES que conforman el sector lácteo en el municipio de Valledupar”, tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico a partir de la aplicación de los indicadores de gestión logística (KPI) para las Mipymes del sector lácteo en el municipio de Valledupar. Se enmarcó en una investigación de tipo descriptivo, donde se tomaron datos obtenidos de la realidad, se describieron y analizaron sus posibles causas y sus efectos.

En este estudio se determinó que existe un gran vacío en las Mipymes en cuanto a la importancia y aplicabilidad de los Indicadores de Gestión Logística (KPI) en los procesos que llevan a cabo las cadenas de abastecimiento. Más del 60% de las Mipymes encuestadas desconocen y no aplican los Indicadores de Gestión Logística (KPI). Sin embargo, aunque las Mipymes del sector lácteo ubicadas en el municipio de Valledupar no conozcan o no apliquen Indicadores de Gestión Logística (KPI), estas empresas manejan datos históricos con relación a la

información requerida en los indicadores. Los datos históricos que manejan con mayor frecuencia son los relacionados con: Volumen de compra (73%), pedidos entregados a tiempo (73%), entregas perfectas (66%) y calidad de los pedidos generados (53%). Las Mipymes solo se preocupan por la venta de sus productos a través de los cuales puedan generar ingresos, y no se preocupan por conocer el estado de sus procesos logísticos y los costos en los que pueden llegar a incurrir si no conocen a profundidad el funcionamiento de cada eslabón de su cadena de abastecimiento.

Este proyecto de investigación sirve de referente conceptual y metodológico para el diagnóstico actual de la empresa (situación interna y externa) y la elaboración de la matriz FODA. De igual forma, para la aplicación de los indicadores de gestión logística (KPI) y el diseño un plan estratégico en el que se establecen estrategias direccionadas al mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa en estudio y a su posicionamiento en un nuevo mercado.

Sarria (2012), en su tesis de grado titulada “Plan estratégico del área logística, para una empresa que pertenece al sector de minerales industriales no metálicos en el municipio de Jamundí – Valle del Cauca (2012-2015)”, tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para cada una de las áreas logísticas de la empresa, en donde se hace un direccionamiento estratégico de la empresa objeto de estudio para involucrarla en el mercado nacional e internacional de los minerales no metálicos y sus derivados, así como también establecer una intervención de la gerencia general para el mejoramiento de la misma, ya que se requiere implementar la aplicación de tecnologías limpias, la transformación y adecuación a normas de sostenibilidad, el aprovechamiento de residuos de otras industrias como materia prima, la disponibilidad de mano de obra calificada, el aumento de capacidad de producción para suplir la creciente demanda de los sectores de vivienda y obras públicas, la competencia internacional, y los costos de energía y de logística y transporte.

Este proyecto utilizó técnicas de investigación exploratoria, descriptiva y explicativa para describir las variables asociadas al proceso de logística y SCM, permitiendo la formulación del plan estratégico logística para la empresa referente. Además, se utilizó el método deductivo en donde se caracterizarán las variables tanto de debilidades y fortalezas en el ambiente como oportunidades y amenazas en el ambiente externo, finalizando en la formulación del plan estratégico logístico y SCM para la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, se utilizó el método analítico para formular el plan estratégico logístico a través del Modelo MIDCAL, el cual permite descomponer la Logística y la administración de las cadenas de suministro en diferentes variables que definen el estado actual de dichos procesos y los factores que inciden en su implementación. De igual manera, se determinó la FODA, la cadena de valor con la identificación de las actividades primarias y secundarias, el análisis de las cinco fuerzas y diamante competitivo, permitiendo diferenciar Oportunidad y Amenazas del sector y la estructura del ambiente competitivo respectivamente.

Las conclusiones de este proyecto es el buen comportamiento que reflejó los factores económicos, políticos y tecnológicos que de manera positiva inciden en el sector de minerales industriales no metálicos, permitiendo la generación de oportunidades y el crecimiento de dicho sector. También es importante resaltar que la empresa en estudio, se encuentra en la cadena de transformación de minerales industriales no metálicos, en donde sus productos son principalmente yesos y estucos para la construcción, siendo este sector uno de los mayores generadores de empleo en el país. Por último, las empresas del sector tienen un desconocimiento de las ventajas competitivas de la gestión logística y la administración de las cadenas de suministro, por lo que se buscó direccionar la gestión de la logística y los indicadores de desempeño para cumplir con altas metas.

Este proyecto sirve de referente metodológico en la formulación del plan estratégico en donde se establecen estrategias a corto, mediano y largo plazo, así como un plan de acción, para fortalecer los procesos logísticos de la empresa KUMA, y como referente en cuanto a la metodología implementada para la aplicabilidad de los Indicadores de Gestión Logística, como herramienta que suministra información real y precisa de los procesos logísticos involucrados en la cadena de abastecimiento.

Quintero y Sotomayor (2018), en su tesis de grado titulada "Propuesta de mejora del proceso logístico de la empresa Tramacoexpress CIA.LTDA del Cantón Durán", tiene como objetivo desarrollar una propuesta de mejora del proceso logístico de la empresa que permitan disminuir costos, organizar los procesos, ejercer control y mejorar el departamento de logística de la empresa, para poder satisfacer a los clientes mediante el mejoramiento del nivel de servicio, a través de aspectos tan importantes como el entregar justo a tiempo y en el lugar correcto.

En el presente proyecto se utilizaron técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. Se enmarca en un estudio descriptivo, con diseño documental y bibliográfico. Además, se utilizaron instrumentos de recolección de datos como la encuesta y la entrevista para identificar las posibles causas del problema en estudio. Se conoció que el principal problema de Tramacoexpress Cía. Ltda. es que genera insatisfacción del servicio brindado, debido a que la percepción de la mayoría de los clientes del servicio no es buena, ya que las encomiendas llegan a su destino en retraso o en mal estado sin que el cliente tenga acceso a garantías, por lo que se llevaron a cabo capacitaciones donde se evidenció los requerimientos del cliente y a esto reducir errores dentro del área logística y la correcta manipulación y zonificación de la carga.

Este proyecto sirve como referente teórico y metodológico respecto a la reducción de la insatisfacción de los clientes en el proceso logístico de distribución y servicio al cliente, la cual se genera por el incumplimiento en la entrega de mercancías a

tiempo y en buen estado. Lo anterior, es un objetivo de la empresa KUMA comercializadora de café, la cual busca prestar a los clientes un servicio diferente y tradicional en Colombia y el mundo, teniendo en cuenta que el cliente es el principal ente que hace de la empresa el buen nombre y/ reputación.

Díaz y Sánchez (2013), en su tesis de grado titulada “Plan de logística de distribución para la empresa las 3 SSS LTDA. – Bogotá, Colombia”, tiene como objetivo desarrollar el plan de logística de distribución para la Distribuidora Las 3 SSS Ltda.”, incrementando los niveles de satisfacción del portafolio de clientes de la organización, teniendo en cuenta que la empresa debe afrontar la elevada competencia en el sector floricultor debido al crecimiento que se ha generado. Lo anterior, se debe a que se han generado retrasos en la entrega de los productos e insatisfacción de los clientes, no se mide la rotación del inventario, no se utilizan los indicadores de medición para esta gestión y no se tiene en consideración el costo de oportunidad que se puede estar generando por el sistema actual.

El tipo de investigación utilizada para este estudio fue descriptivo porque brinda una relación precisa entre los fenómenos, con fines cualitativos que ayudan a interpretarlo. Además, se utilizó la entrevista como técnica de recolección de información, se acudió a centros de documentación y se tuvo en cuenta el proceso de observación para conocer a fondo la realidad de la problemática.

Como resultados, se creó el plan maestro logístico con el fin de asegurar la cadena de valor y la trazabilidad de la logística de la empresa comprendiendo las tres fases importantes como los proveedores, empresa y cliente final. Para evidenciar el desarrollo del estudio y plan logístico de la Distribuidora las 3 SSS, se realizó la prueba piloto por el método de simulación Montecarlo, de acuerdo con la información suministrada por la empresa. Se obtuvo que, en el momento el inventario supera tres veces las unidades del máximo pedido por el cliente, por lo que no se debe realizar pedido al proveedor en la semana siguiente para no generar

sobre-inventario y de esta manera, no se generen sobre costos en el mismo. También, se aplicaron los Indicadores de Gestión ya que son la herramienta fundamental para la evaluación de las metas, los cuales permitieron evidenciar el nivel de incumplimiento de algunos productos a entregar en los plazos establecidos por los clientes y de manera completa. Se concluyó que a través del plan logístico diseñado se pretende dinamizar aquellas situaciones que son manejadas artesanalmente, incrementar su productividad con miras a ampliar su clientela y posicionar la empresa a nivel nacional, ya que de continuar con la operación empírica que se realizaba, la empresa estaba destinada a la quiebra.

Esta investigación es de apoyo metodológico y teórico referente a la estructuración de un plan logístico a partir de la aplicación de indicadores de gestión, con miras a fortalecer el desempeño de los procesos de la empresa (principalmente abastecimiento, almacenamiento y servicio al cliente), que le permitan continuar creciendo, fortalecer las relaciones con sus clientes y continuar en el mercado de forma competitiva.

Eljadue y Jiménez (2017), en su trabajo de maestría titulado “Diseño de un plan estratégico para la Corporación INCATE” tiene como objetivo proponer el diseño del direccionamiento estratégico de la corporación que le permita mejorar el nivel de competitividad y brinde herramientas que contribuyan a su estabilidad operativa a corto y largo plazo debido a que la se han experimentados comportamientos dispares en cuanto a los montos ejecutados durante los años 2014 y 2017 que lo llevaron a detener sus actividades debido a los cambios en los procedimientos de contratación con el gobierno nacional y en la adjudicación de los mismos que se vio entorpecida por la falta de empeño de los operadores jurídicos.

El tipo de estudio utilizado es de corte mixto por lo que se pretende recolectar, analizar y vincular información cuantitativa y cualitativa en un mismo estudio, además es de tipo descriptiva ya que ayudara a reconocer los requerimientos

necesarios en el estudio. Se estudió la población mediante las personas vinculadas a la incorporación y se aplicaron dos cuestionarios a los miembros de la corporación INCATE que tendrá como finalidad desarrollar un análisis interno sobre la realidad de la organización y el otro a la identificación de las prioridades y la creación de una cultura organizativa en la corporación.

Concluyendo que se definieron los análisis internos y externos se analizaron las oportunidades y amenazas y en la fase administrativa se vieron debilidades en la planeación y control de los procesos; a través de la matriz PCI se logró evidenciar que la empresa presenta problemas de competitividad lo que se refleja en la pérdida de la cuota de mercado y la desaceleración de los contratos suscritos en los últimos 10 meses. Se logró construir el direccionamiento estratégico a través de la colaboración de los miembros de la corporación, se destacaron las estrategias orientadas al logro de la competitividad a través del análisis DOFA, se conoció el desempeño de los indicadores de la corporación a través del Balanced Scorecard y por último se elaboró la guía de implementación del plan que define las acciones a realizar para facilitar su ejecución ya que la organización fue consiente que debe reinventarse para seguir compitiendo y evitar quiebra económica.

El antecedente expuesto, sirve de referente teórico para la definición del direccionamiento estratégico, el diseño de estrategias por cada proyecto estratégico, la estructura del presupuesto y la implementación del plan estratégico diseñado para la comercializadora de café KUMA. Además, se tomaron como referentes algunos indicadores para la medición del desempeño de cada estrategia propuesta.

Marcillo y Garzón (2014), con el trabajo de maestría titulado “Diseño de un modelo de control estratégico aplicando la metodología de cuadro de mando integral para el intermediario de seguros Aeroseguros Cía. Ltda.” proponer un plan estratégico con el cual se logre contribuyan un posicionamiento en el mercado y el cuadro de

mando integral que constituye las herramientas fundamentales para alcanzar los objetivos corporativos y así, afrontar las amenazas del entorno utilizando las oportunidades. Este proyecto se enfoca en la formulación del direccionamiento estratégico (formulación de la misión, visión, valores y análisis del entorno), así mismo con la elaboración de matrices que evalúen la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno, perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Con ello la metodología utilizada fue la desarrollada por David (2003), para la formulación estratégica y se definen los insumos para la evaluación de los procesos internos a través de la matriz FODA, por último, el desarrollo del cuadro de mando integral que permitirá medir las actividades de la compañía en términos estratégicos.

Concluyendo que a través del análisis MEFE y MEFI se determinó que las oportunidades del mercado no son aprovechadas correctamente, y que las amenazas siguen creciendo y no existen planes de acción para afrontarlas, así mismo las fortalezas no están siendo aprovechadas y las debilidades son superadas lentamente. Así mismo, el cuadro de mando integral presentó una visión estratégica de las acciones que debe implementar para alcanzar la competitividad de la corporación y su éxito; proponiendo así la evaluación de la planificación estratégica y los resultados a diarios de todos los procesos internos que involucren el ajuste cuando sea necesario.

Se toma el anterior antecedente como un referente teórico para la construcción del plan estratégico que se propondrá a la comercializadora de café KUMA, específicamente en la metodología utilizada para el análisis MEFE y MEFI, la elaboración de la matriz FODA, la definición de los objetivos estratégicos, el presupuesto para llevar a cabo cada estrategia propuesta y el diseño del mapa estratégico a través del cual se pueda verificar que las diferentes perspectivas se relacionan unas con otras.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

**2.2.1 Logística.** Según Mora (2008), “la logística es un conjunto de actividades que son repetidas muchas veces a lo largo de la cadena de abastecimiento, desde que las materias primas son convertidas en productos terminados y se agrega valor para los consumidores” (p. 32). En tanto, Frazelle (2002) indica que “la logística es el flujo de material, información y dinero entre consumidores y proveedores” (p. 12). Por su lado, Zuluaga et al. (2014) plantean que “la logística es la administración y coordinación de los flujos de información, productos y dinero a través de la cadena de suministro para satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes en forma eficiente y eficaz” (p. 91).

Seguido a esto, el Council of Supply Chain Management (2013), define la logística como un:

Proceso de planificación, implementación y control de procedimientos para el eficiente y eficaz transporte y almacenamiento de mercancías, incluidos los servicios, y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de cumplir con los requisitos del cliente. (p. 117)

Asimismo, el GS1 Colombia (Instituto Colombiano de Automatización y Codificación Comercial) (como se citó en Mora, 2008), afirman que la logística es “el proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución, desde el proveedor hasta el cliente y con un enfoque en la red de valor y colaboración entre los actores de la red logística interna y externa” (p. 30). Complementando lo anterior, “la logística se compone de cinco actividades interdependientes: respuesta del cliente, planificación y gestión de inventario, suministro, transporte, y almacenamiento. (Frazelle, 2002, p. 12). Todas estas actividades logísticas activan y conectan las actividades en la cadena de suministro (Frazelle, como se citó en Zuluaga et al., 2014).

Con relación al concepto de logística, es necesario aclarar el concepto de gestión de la cadena de suministro, que revela el proceso de búsqueda de crear redes comerciales, en las que sus relaciones son principalmente entre proveedores, empresas manufactureras y clientes, permitiendo el flujo de información, productos y fondos y la diferenciación de la red de confianza, permitiendo aportar el máximo valor a los clientes. Este es un proceso que busca la integración de todas las entidades relacionadas, permitiendo la participación entre los miembros de la cadena y las ventajas de bienes o servicios, capaces de construir diferenciación para competir entre sí (Sarria, 2021)

**2.2.2 Procesos logísticos.** “Los procesos logísticos de la empresa son todos los que se relacionan con los movimientos de materiales o de mercaderías y, por extensión en el caso de las empresas de servicios, con la preparación y prestación de dichos servicios” (Rojas y Martínez, 2014, p. 1). En tanto, Franzelle (2002) plantea que el objetivo de cualquier proceso logístico es cumplir con los requisitos de satisfacción del cliente al menor costo posible.

De acuerdo con Bass (2018), los procesos logísticos son un conjunto de actividades predestinadas para organizar la producción, la comercialización y la distribución de bienes y servicios ofertados por una empresa. Trata de encontrar la mejor solución para optimizar los procesos que la conforman, teniendo en cuenta el uso de estos productos y/o servicios en el mercado. En la opinión de Mora (2018), “el mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, será una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional” (p. 29).

En lo que respecta a cuáles son los procesos logísticos de la cadena de suministro, Frazelle (2001) plantea que son cinco (5), a saber: “aprovisionamiento/compras, planificación y gestión de inventarios, gestión de almacenes (recepción, almacenamiento y preparación de pedidos), transporte y distribución y servicio al

cliente” (p. 245). Asimismo, Zuluaga et al. (2014) afirma que son ocho (8) los procesos logísticos que cubren la cadena de suministro, los cuales incluyen: aprovisionamiento/ compras, inventarios, gestión de almacenes (recepción, almacenamiento y preparación de pedidos), producción, transporte y distribución, gestión de pedidos, servicio al cliente y procesos de apoyo (recursos humanos y tecnologías de información). Y, en relación con lo anterior, Mora (2008), propone una clasificación de los procesos logísticos tomando en cuenta las empresas comerciales e industriales, a saber:

**Figura 1. Procesos logísticos en empresas comerciales e industriales**

EMPRESAS COMERCIALES	EMPRESAS INDUSTRIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronóstico de demanda.</li> <li>• Procesamiento de pedido.</li> <li>• Compra de insumos.</li> <li>• Almacenamiento de materias primas.</li> <li>• Movimiento de materiales.</li> <li>• Planeación de la producción.</li> <li>• Almacenamiento de producto terminado.</li> <li>• Comercialización del producto.</li> <li>• Transporte.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronóstico de demanda.</li> <li>• Sistemas de pedidos.</li> <li>• Compra de productos terminados.</li> <li>• Almacenamiento de materias primas.</li> <li>• Movimiento de materiales.</li> <li>• Planeación de la producción.</li> <li>• Almacenamiento de producto terminado (Recibo de mercancía, embalaje, almacenamiento y despacho).</li> <li>• Comercialización y ventas.</li> <li>• Transporte.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia, basado en Mora (2008, p. 33)

Partiendo de las anteriores consideraciones, se pueden resumir los procesos logísticos de la cadena de abastecimiento en:

2.2.2.1 *Compras y/o aprovisionamiento.* De acuerdo con Mora (2016), las compras “son todas aquellas actividades orientadas a la consecución de bienes y/o servicios que permitan satisfacer las necesidades de una entidad específica de tal forma que esta pueda lograr eficientemente el cumplimiento de sus objetivos” (p, 20), y el abastecimiento:

Es el área de enfoque en planeación estratégica dentro de la logística del abasto en el proceso de la compra, traslado y modalidades de entrega a los diferentes puntos de recepción y donde se establecen políticas de reabastecimiento y negociación con proveedores en función de optimizar y reducir los costos de adquisición de las materias primas e insumos en la cadena de abastecimientos. (p. 20)

Por lo anterior, se puede afirmar que las compras son una función netamente operativa encargada solo de establecer los precios y las pautas de negociación con los proveedores; mientras que el abastecimiento tiene un carácter estratégico, en donde se plantean estrategias para el reabastecimiento y negociación en pro de la optimización de los recursos a adquirir.

Acorde con Martínez (2017):

El fin concreto de la gestión de compras es satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, “maximizando el valor del dinero invertido” (criterio económico), pero este objetivo de corto plazo (inmediato) debe ser compatible con la contribución de compras en “armonía” con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sea coyunturales (mejora del beneficio) o estratégicos (mejora de la posición competitiva). (p. 17)

Por su lado, Castellanos (2015) afirma que “el aprovisionamiento contempla todos aquellos procesos y actividades destinadas a controlar el suministro que realizan los diferentes proveedores con los que cuenta la empresa en el desarrollo de sus operaciones” (p. 28). Y, según Zuluaga et al. (2014), “este proceso comprende

desde la identificación de las necesidades y su programación, selección de proveedores, compra, seguimiento y control” (p. 97).

Según lo planteado por Zona logística (2017), dentro de las funciones básicas que se llevan a cabo en este departamento están:

- Panificar las compras. Se establece en un documento llamado Plan Anual de Compras que cubre el presupuesto anual de la empresa e incluye la cantidad de material que se va a adquirir y las fechas de las transacciones.
- Selección de proveedores. Se establecen condiciones comerciales con los proveedores.
- Realizar el pedido. Se realiza con base en las necesidades reales de compra para el ciclo de producción o de venta.
- Controlar las compras. En el momento en el que el proveedor envía la mercancía requerida debe adjuntar un documento mercantil que certifique el despacho del pedido; quien recibe la mercancía lo firma para constatar que ésta no presenta ninguna anomalía.

El adecuado manejo del aprovisionamiento puede dar una mejor posición competitiva a la organización, teniendo en cuenta principios como: i) La adquisición está sujeta a requisitos específicos de la empresa; ii) Se requiere un análisis detallado de los beneficios de los productos y servicios ofrecidos por el proveedor; iii) El comprador es quien decide comprar los productos, qué y cuándo, y requiere una completa comprensión de las tendencias del mercado (oferta y demanda) y precios (Zona logística, 2017).

**2.2.2.2 Producción.** Con relación al objetivo que tiene la planificación y programación de la producción, Frazelle (2002) afirma que es:

Maximizar el rendimiento de la fábrica (o minimizar los costos totales de producción e inventario) sujeto a las restricciones de disponibilidad de mano de obra, disponibilidad de materia prima, capacidad de producción de

máquinas herramienta, capacidad del sistema de manejo de materiales, capacidad de almacenamiento del área de preparación y requisitos de fecha de vencimiento para los trabajos de producción. (p. 316)

2.2.2.3 *Almacenamiento*. Mora (2015), lo define como la “retención de partes o productos para futuro uso o envío” (p. 105). Aunado a lo anterior, Rouwenhorst et al. (2000) exponen que es “un conjunto de procesos tales como la recepción, almacenamiento y preparación de pedidos los cuales buscan atender adecuadamente las necesidades y envíos de los actores de la cadena de suministro” (p. 515 – 533). Y respecto al objetivo del almacenamiento como proceso logístico, Frazelle (2002) expresa que es “minimizar el costo de mano de obra, espacio, y equipo en el almacén mientras se cumple con el tiempo del ciclo y el envío como requisitos de precisión de la política de servicio al cliente y la capacidad de almacenamiento” (p. 14).

De acuerdo con Castellanos (2015), el almacenamiento es:

La acción de dar una ubicación específica a cualquier material –materias primas, semielaborados, terminados–, con el fin de ubicarlo oportunamente cuando sea requerido; lo que en logística se traduce como la utilización óptima de un espacio asignado para colocar una determinada cantidad de elementos o referencias. (p. 33)

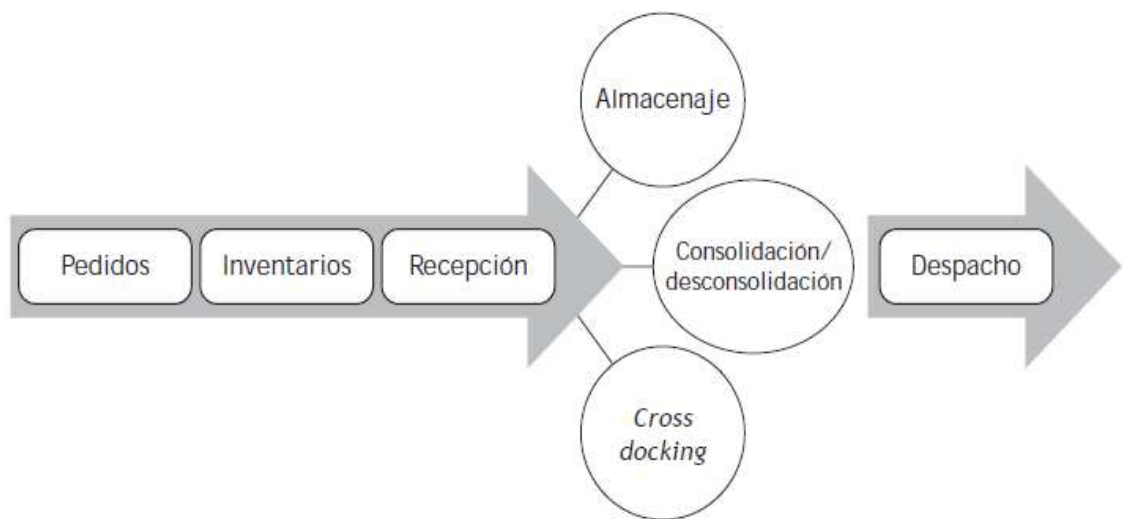
Por otro lado, Zona logística (2017) plantea como funciones de los almacenes las siguientes:

- Mantener los materiales resguardados de deterioros, robos e incendios.
- Permitir que el personal autorizado acceda a los materiales y productos terminados que está almacenada.
- Informar constantemente al área de compras sobre las existencias reales de los materiales.
- Llevar minuciosamente los controles de los materiales (salidas y entrada).

- Controlar que no se agoten estos materiales (mínimos – máximos).
- Reducir los costos alcanzando de esta forma una mayor eficiencia para la compañía.
- Dar movimiento a los artículos estacionados dentro de la bodega, cubriendo entrada y salida.
- Despachar las órdenes compra que se emitan de los clientes en el menor tiempo posible y sin errores.
- Gestionar la obsolescencia de los productos generando reportes de rotaciones.

“Dentro de las actividades físicas desarrolladas durante el proceso de almacenamiento son: i) Recepción; ii) Almacenaje; iii) Preparación de pedidos y iv) Expedición” (Mora, 2008, p. 155). Complementando lo anterior, Castellanos (2015) afirma que “en el proceso de almacenamiento se interrelacionan actividades, tales como pedidos, inventarios, recepción de mercancías, despacho, etc., los cuales se resumen en el siguiente esquema” (p. 36).

**Figura 2. Actividades interrelacionadas en la gestión de almacenamiento**



**Fuente:** Castellanos (2015)

2.2.2.4 *Planificación y gestión de inventarios.* Para Mora (2015), inventario son las “mercancías o artículos usados para apoyar la producción (materias primas y artículos en proceso de trabajo), actividades de apoyo (mantenimiento, reparación y suministros operativos), y servicio al cliente (productos terminados y repuestos)” (p. 54).

Como plantean Ruiz y Moya (2017), la función de los inventarios es la acumulación de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en un proceso y productos terminados para transportar el número de inventarios exactos en diferentes puntos o referencias de la cadena suministro. “El objetivo final de una buena administración del inventario es mantener la cantidad suficiente para que no se presenten ni faltas (stockouts) ni excesos de existencias (overstock), en un proceso fluido de producción y comercialización” (Mora, 2016, p. 59).

Según Frazelle (2002), “el objetivo de la planificación y gestión de inventarios (IP&M) es determinar y mantener los niveles de inventario más bajos posibles que satisfagan al cliente como requisito de la política de servicio estipulados en la política de servicio al cliente” (p. 13). El mismo autor plantea que la logística de la planificación y gestión del inventario incluye: i) Pronóstico; ii) Ingeniería de cantidad de pedidos; iii) Optimización del nivel de servicio; iv) Planificación de reabastecimiento; y v) Despliegue de inventario.

Acorde con lo anteriormente expuesto, Zona logística (2017), dentro de la gestión de inventarios están incluidas tres operaciones fundamentales:

- Custodia de las existencias: se refiere al proceso requerido para consolidar los datos del inventario físico de los artículos inspeccionados. Estas tareas se pueden detallar de la siguiente manera: i) Conteo físico; ii) Auditoría de inventario; iii) Análisis del proceso de recepción y venta; y iv) Ciclos de conteo.
- Análisis de los inventarios. Todos los análisis y cálculos para determinar si la existencia que se identificó anteriormente son las que deben permanecer en la

fábrica, siempre pensando en las ganancias que se pueden obtener de estos productos. Para este propósito, se pueden usar los siguientes métodos: i) Just in Time – Justo a Tiempo; ii) Fórmula Wilson (máximo y mínimo); iii) Sistemas de compensación de necesidades.

- Planeación de la producción. Las organizaciones deben producir y/o comprar bienes para vender, el área de logística debe establecer qué, cuánto y cuándo se deben producir y/o comprar los productos.

*2.2.2.5 Transporte y distribución.* Según Castellanos (2015), desde el punto de vista de la economía, es una actividad derivada de la demanda de mercancías, cuya función consiste en trasladarlas de áreas donde su utilidad es baja a otras de mayor utilidad. La función de transporte se relaciona con todas las actividades directa o indirectamente relacionadas con la necesidad de llevar los productos al destino correcto bajo condiciones específicas de seguridad, manejo y costo (Mora, 2016).

También, en palabras de Frazelle (2002), “el transporte vincula físicamente las fuentes de suministro elegidas en el abastecimiento con los clientes a los que hemos decidido servir elegidos como parte de la política del servicio al cliente” (p. 14). Y, acorde con lo expuesto por Amer Production (como se citó en Zuluaga et al., 2014) el transporte permite el movimiento físico de los productos a través de varios vehículos (camiones, aviones, barcos, entre otros) desde el punto de partida hasta el destino. Mientras la distribución incluya cargar y transportar el medio de transporte y trasladar productos entre puntos de origen - destino, para satisfacer las necesidades de los clientes en el tiempo, el lugar y el costo apropiado.

McGinnis (como se citó en Ballow, 2004) reveló seis variables para elegir un servicio de transporte: “i) tarifas de flete; ii) seguridad o confiabilidad; iii) tiempo en tránsito; iv) pérdidas, daños, procesamiento de quejas y reclamaciones, y rastreo; v) consideraciones de mercado del consignatario, y vi) consideraciones del

transportista” (p. 220). Por otro lado, Zona logística (2017) plantea que, generalmente se emplean seis modos de transporte para la distribución de la mercancía: carretero, aéreo, férreo, acuático, marítimo, multimodal (movimiento de productos utilizando dos o más modos diferentes de transporte).

2.2.2.6 *Servicio al cliente.* De acuerdo con Tejero (2007) el servicio al cliente “es el medio para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a información, calidad de los productos, cumplimiento en las condiciones pactadas en especial el envío del pedido en la cantidad y tiempo correcto” (p. 51). Asimismo, Mora (2016) postula que el servicio al cliente se concibe como “la función realizada por una compañía con el fin de conocer y darle trámite a las inconformidades percibidas por uno o varios clientes respecto del servicio que se ofrece alrededor de la entrega de un producto” (p. 175).

Con relación a las actividades que incluye la logística del servicio al cliente como proceso logístico, Frazelle (2002) pone en consideración las siguientes: “i) Desarrollar y mantener una política de servicio al cliente; ii) Seguimiento de la satisfacción del cliente; iii) Entrada de pedidos, iv) Procesamiento de pedidos; v) Facturación y cobranzas” (p. 13).

Zona logística (2017), plantea como elementos del servicio al cliente los siguientes: i) Contacto rápido y sin contratiempos; ii) Órdenes rápidas y eficientes; iii) Entrega de la mercancía en los tiempos acordados; iv) La infraestructura necesaria para actividades logísticas y v) Manejo de reclamos y cumplidos. De la misma manera, el autor presenta el servicio al cliente, dentro de la cadena de suministro, como un proceso que incluye las órdenes completas desde el nacimiento hasta el final e incluye las siguientes subdivisiones: i) Generación de pedidos; ii) Orden de adquisición; iii) Procesamiento de las órdenes; iv) Transferencia de órdenes y v) Recaudo.

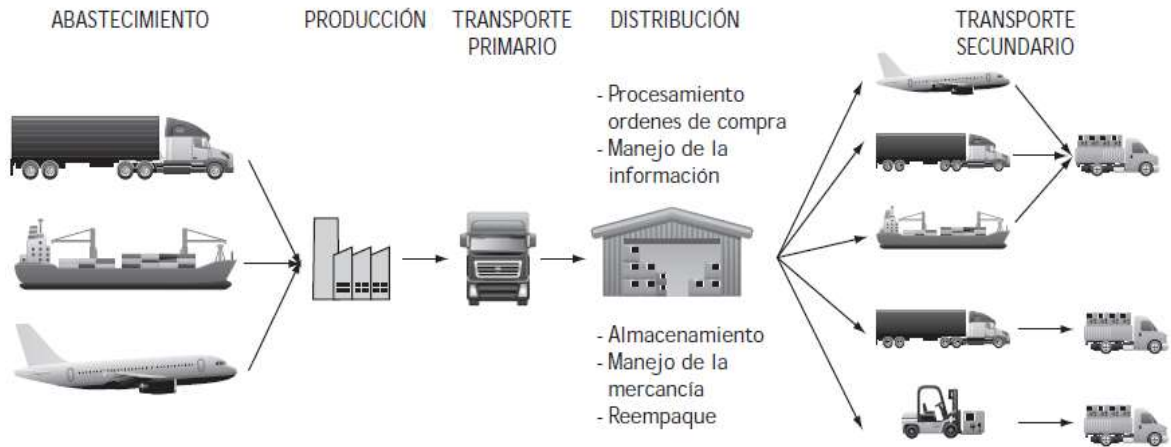
**2.2.3 Indicadores de Gestión Logística.** Para Mora (2008), “son relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso” (p. 31). Igualmente, pueden definirse como “aquellos indicadores que cuando se aplican a la cadena logística permiten cuantificar la evolución de procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre socios del negocio” (Castellanos, 2015, p. 317).

Partiendo de las anteriores consideraciones, se puede afirmar que los Indicadores de Gestión Logística les permite a las organizaciones conocer a profundidad el desempeño de cada una de sus operaciones logísticas, con lo que podrán realizar un análisis situacional y evaluar los objetivos logísticos trazados; de esta manera contará con la información real y precisa que facilite una correcta toma de decisiones, el mejoramiento continuo, y la innovación y desarrollo.

Cabe decir que, el sistema de medición efectivo para los procesos logísticos de las organizaciones les permitirá ser responsables de comprender sus actividades, afectando la conservación y tomando información sobre sus desempeños. Como regla general, estos sistemas de medición incluyen indicadores de desempeño responsables de los procedimientos de medición, como la combinación y la integración con otras entidades de cadena, servicio al cliente, inventario de gestión, gestión de almacenes, transporte, producción, entre otros (Handfield & Nichols, 2002).

El uso de indicadores se deriva de la administración de una cadena logística, por lo que se debe observar y monitorear que cada proceso que la compone se efectúe de manera óptima (Castellanos, 2015). A continuación, se presenten los procesos que se llevan a cabo en la cadena logística de una organización:

**Figura 3. Procesos de la cadena logística**



**Fuente:** Tomado de Castellanos (2015)

**2.2.3.1 Características de los Indicadores de Gestión Logística.** Según lo expuesto por Mora (2008) y Castellanos (2015), en el proceso de desarrollo e implementación de estos indicadores, es necesario cumplir con precaución algunas características como las que se mencionan a continuación:

- Deben relacionarse con la misión, la visión, la estrategia y los elementos de la competitividad de la organización.
- Debe mostrarse en número o porcentaje, y sus resultados están asociados con el uso de datos específicos.
- Deben ser coherentes y comparables con el tiempo.
- Deben ser específicos y centrarse en la acción, para que se pueden mejorar los resultados de la organización.
- En lugar de centrarse demasiado en los resultados, deben centrarse en el método para obtener los resultados.

**2.2.3.2 Objetivos de los Indicadores Logísticos.** Mora (2008) propone los siguientes objetivos:

- Identificar los problemas operativos y tomar medidas al respecto.

- Medir la competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas de los clientes acortando los plazos de entrega y optimizando los servicios prestados.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados para aumentar la productividad y eficiencia de las operaciones hasta llegar al cliente final.
- Reducir gastos y mejorar la eficiencia operativa.
- Benchmarking (comparaciones) con empresas locales y globales de la industria.

2.2.3.3 *Utilidad de los Indicadores de Gestión Logística.* Mora (2008) plantea como utilidades de los indicadores logísticos los siguientes:

Parametrizador de la planeación de actividades logísticas; medición de resultados, proyección de logros, identificación de mejoras internas, dinamizador de los procesos logísticos de mercancías mediante la interrelación de todas sus actividades internas (ARMONÍA), potencializador de la actividad comercial, multiplicador de la realidad empresarial, capacidad real, capacidad instalada.

2.2.3.4 *Medida del desempeño en el proceso logístico.* Castellano (2015), plantea que se deben considerar los siguientes objetivos para medir el desempeño en el proceso logístico:

- Tiempo: medir la capacidad de organizar el acceso a los mercados y cumplir con los cambios en el menor tiempo posible.
- Costo: medir la destreza que una organización necesita para garantizar bienes y servicios al menor costo.
- Productividad: evaluar la habilidad de la organización frente a la obtención de la mayor cantidad de resultados posibles con el menor de los recursos disponibles.
- Calidad: evaluar la capacidad de la organización para crear bienes y servicios que responden o superan las expectativas del consumidor.

**2.2.4 Fichas técnicas de Indicadores de Gestión Logísticos (KPI).** De acuerdo con Mora (2008) y Castellanos (2015), los principales indicadores logísticos se clasifican de acuerdo con las actividades o procesos que conforman la cadena logística, los cuales se mencionan en el Cuadro 1 (Ver también Anexo A).

**Cuadro 1. Ficha técnica Indicadores de Gestión Logísticos (KPI)**

PROCESOS	INDICADOR	OBJETIVOS	IMPACTO / FÓRMULA
Compra y aprovisionamiento	Certificación de proveedores	Conocer y controlar la calidad de los proveedores.	Costes de implantar controles adicionales en la recepción de productos provenientes de proveedores no certificados y riesgo de nivel de servicios inadecuados, con implicaciones como: Coste de retornos, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, pérdida de ventas, etc.  $Valor = \frac{Proveedores\_certificados}{Total\_proveedores}$
	Calidad de los pedidos generados	Describir las características para el cálculo, manejo, control e interpretación del indicador Calidad de los Pedidos Generados.	Costos de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios, pérdida de ventas, entre otros aspectos.  $Valor = \frac{Pedidos\_generados\ sin\ problemas}{Total\ pedidos\ generados} \times 100$
	Volumen de compra	Controlar el crecimiento en las compras.	Conocer el peso de la actividad de compras en relación con las ventas de la empresa con el fin de tomar acciones de optimización de las compras y negociación con proveedores.  $Valor = \frac{Valor\ de\ compra}{Total\ de\ las\ ventas}$
	Entregas perfectamente recibidas	Controlar la calidad de los productos / materiales recibidos, junto con la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercancía.	Este indicador permite medir el impacto, a nivel de costos, que genera el recibo de pedidos que no cumplen con las condiciones de calidad y servicio, tales como: costo de retorno, costo de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, costo de inspecciones adicionales de calidad, etc.  $Valor = \frac{Pedidos\ rechazados}{Total\ órdenes\ de\ compra\ recibidas} \times 100$
Inventario	Rotación de mercancía	Controlar las salidas por referencias y cantidades del centro de distribución.	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños.

			$\text{Valor} = \frac{\text{ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{Número de veces}$
	Duración del inventario	Controlar la duración de los productos en el centro de distribución.	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo el riesgo de perderse o sufrir obsolescencia. $\text{Valor} = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} \times 30 \text{ días}$
	Vejez del inventario	Controlar la cantidad de mercancía con mucho tiempo dentro del inventario con el fin de evitar obsoletos.	En un periodo de tiempo se observa el nivel de mercancía no apta para despacho, con el fin de tomar acciones correctivas y evacuar la mercancía para que no afecte el costo del inventario de la bodega y el nivel de servicio al consumidor final. $\text{Valor} = \frac{\text{Unidades dañadas} + \text{obsoletas} + \text{vencidas}}{\text{Unidades disponibles en el inventario}}$
	Valor económico del inventario	Controlar el valor de la mercancía que se encuentra almacenada con respecto a las mercancías que está saliendo por ventas.	En un periodo de tiempo se mide el nivel el valor del inventario de producto terminado en relación con las ventas al costo. Esto con el fin de evaluar el cumplimiento de las políticas de inventario de la compañía. $\text{Valor} = \frac{\text{Costo venta del mes}}{\text{Valor inventario físico}}$
	Exactitud en inventario	Controlar la confiabilidad de la mercancía que se encuentra almacenada.	En este indicador se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para establecer el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para establecer la exactitud entre el número de referencias y unidades almacenadas. $\text{Valor} = \frac{\text{Valor diferencia (\$)}}{\text{Valor tota inventario}} \times 100$
Producción	Capacidad de producción utilizada	Controlar la capacidad utilizada, para lograr una mejor utilización de las instalaciones de la compañía.	Este indicador sirve para medir el impacto generado por la utilización de la capacidad actualmente utilizada con respecto a la máxima utilización posible de las instalaciones. $\text{Valor} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad máxima del recurso}} \times 100$
	Rendimiento por máquina	Controlar los cuellos de botella conociendo la capacidad utilizada de cada máquina con respecto a su utilización máxima posible.	Sirve para medir el impacto de la capacidad por máquina actualmente utilizada con respecto a la máxima posible. $\text{Valor} = \frac{\text{Valor diferencia (\$)}}{\text{Valor tota inventario}} \times 100$
Almacenamiento y bodegaje	Costo de unidad almacenada	Controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio o contratado.	Este indicador sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.

			$\text{Valor} = \frac{\text{Costo del almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$
	Costo de unidad despachada	Calcular los costos unitarios de la bodega respecto al total de despachos efectuados.	Este índice sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro de distribución. $\text{Valor} = \frac{\text{Costo operación bodega}}{\text{Total unidades despachadas}}$
	Unidades separadas o despachadas por empleados	Controlar la carga laboral dentro del centro de distribución.	Sirve para comparar la participación en unidades de cada empleado, teniendo en cuenta la carga laboral así poder comparar con otras bodegas afines. $\text{Valor} = \frac{\text{Total unidades separadas / despachadas}}{\text{Total trabajadores en separación}}$
	Costo metro cuadrado	Cuantificar el costo del área de almacenamiento respecto a los costos de operación interna.	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares. $\text{Valor} = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Total área de almacenamiento}} \times \text{total}$
	Costo de despachos por empleado	Controlar los costos en que se incurre en el despacho de mercancías por cada empleado que interviene en dicha labor.	Sirve para costear el costo con el que participa cada empleado dentro de los gastos de la empresa, con el fin de reducirlo en forma continua. $\text{Valor} = \frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Número de empleados de la bodega}}$
	Nivel de cumplimiento de despachos	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución.	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega. $\text{Valor} = \frac{\text{Número de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{Número total de despachos requeridos}}$
Transporte y distribución	Costo de transporte vs. Venta	Controlar el costo del transporte respecto a las ventas de la empresa.	Sirve para conocer el porcentaje de los gastos por transporte y así poder aplicar medidas que reduzcan este importante costo logístico. $\text{Valor} = \frac{\text{Costo del transporte}}{\text{Valor ventas totales}} \times 100$
	Costo operativo por conductor – costo por conductor	Controlar el costo en que se incurre dentro de la operación de transporte por conductor dentro de la empresa.	Utilizado para costear la contribución y relación de cada conductor sobre los gastos generados en transporte. $\text{Valor} = \frac{\text{Costo total transporte}}{\text{Número de conductores}}$
	Comparativo costo de transporte	Controlar los gastos propios de unidades transportadas con los que ofrece el mercado de terceros.	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo. $\text{Valor} = \frac{\text{Costo transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$
Costos y servicio al cliente	Entregas perfectas	Controlar la cantidad de pedidos que se entregan sin problemas.	Sirve para medir el nivel de cumplimiento, efectividad y exactitud en cantidades y tiempo de los pedidos despachados por la empresa.

			$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos entregados perfectos}}{\text{Total de pedidos entregados}}$
	Entregas a tiempo	Controlar la cantidad de pedidos que son entregados a tiempo a los clientes.	Costo para el cliente de pedidos no recibidos, entre los cuales se encuentran: El coste de mantenimiento de excesivo stock de seguridad, nivel de servicio al cliente final y pérdida de ventas. $\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}$
	Entregados completos	Controlar la cantidad de pedidos que son entregados completos a los clientes.	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega. $\text{Valor} = \frac{\text{No. de pedidos entregados completos}}{\text{Total pedidos}}$
	Documentación sin problemas	Controlar la exactitud de la información contenida en las facturas generadas a los clientes.	Reproceso de información, imagen de mal servicio al cliente, disminución de la calidad del inventario. $\text{Valor} = \frac{\text{Factura generadas sin errores}}{\text{Total facturas}}$
	Costos logísticos vs. Ventas	Controlar los costos generados en las operaciones logísticas con respecto a las ventas generadas por la empresa.	Sirve para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución efectuado. $\text{Valor} = \frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Total ven tas de la compañía}} \times 100$
	Costos logísticos vs. Utilidad bruta	Controlar los costos generados en las operaciones logísticas con respecto a las utilidades obtenidas en la empresa.	Mide el impacto de los costos logísticos de la compañía respecto a su utilidad bruta anual. $\text{Valor} = \frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Utilidad bruta de la compañía}} \times 100$
	Costos de operación del centro de distribución vs. Ventas	Controlar los costos generados en las operaciones del centro de distribución con respecto a las ventas generadas por la empresa.	Mide el impacto de los costos en el centro de distribución sobre las ventas de la compañía. $\text{Valor} = \frac{\text{Costos operación centro distribución}}{\text{Total ventas de la compañía}} \times 100$
Financieros	Costo logístico como % de las ventas	Controlar el costo de la operación logística de la empresa respecto a las ventas.	Mide el impacto de los costos logísticos sobre las ventas de la compañía. $\text{Valor} = \frac{\text{Costos logísticos totales}}{\text{Ventas totales de la compañía}}$
	Costo logístico cómo % de la utilidad bruta	Controlar el costo de la operación logística de la empresa respecto a la utilidad bruta.	Mide el impacto de los costos logísticos de la compañía respecto a su utilidad bruta anual. $\text{Valor} = \frac{\text{Costos logísticos totales}}{\text{Utilidad total de la compañía}}$

	Costo de transporte cómo % de las ventas	Controlar el costo de la operación de transporte respecto a las ventas.	Mide el impacto de los costos de transporte sobre las ventas de la compañía. $Valor = \frac{Costos\ de\ transporte\ totales}{Ventas\ totales\ de\ la\ compañía}$
	Costos de la operación del Centro de Distribución cómo % de las ventas	Controlar el costo de la operación en el centro de distribución respecto a las ventas.	Mide el impacto de los costos en el centro de distribución sobre las ventas de la compañía. $Valor = \frac{Costos\ en\ el\ centro\ de\ distribución}{Ventas\ totales\ de\ la\ compañía}$
Importación / exportación	Costo de unidad importada / exportada	Controlar los precios según los costos generados por la importación o exportación de las unidades importadas o exportadas.	Sirve para conocer el costo individual del producto exportado o importado, con el fin de conocer el porcentaje dentro de los costos totales del producto y así poder definir el precio de venta adecuado. $Valor = \frac{Costo\ de\ la\ mercancía\ import/export}{Total\ unidades\ importadas/exportadas}$

**Fuente:** elaboración propia (2022), tomado de Mora (2008) y Castellanos (2015)

**2.2.5 Planeación estratégica.** Conjunto de procesos que se llevan a cabo dentro de una organización y en el entorno o mercado al que pertenece. Este inicia de un conjunto de objetivos (a corto, mediano o largo plazo) previamente establecidos hasta lograr metas predeterminadas que pueden dar a la empresa una razón de existir (Ander, 2007).

En este mismo sentido, Sainz (2017) considera que “la planificación estratégica es el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (p. 52).

Por su lado, Serna (2008) postula que la planeación estratégica es:

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 55)

En tal sentido, se recomienda que “la planeación estratégica sea un proceso participativo, donde los miembros de la organización se sientan comprometidos con la filosofía de la organización, de tal manera que esta conduzca a la creación de un

sistema gerencial inspirado en la cultura estratégica” (Serna, 2008, p.58.). Asimismo, es importante resaltar que la planeación estratégica está relacionada con la competitividad de la empresa, si una empresa logra implementar un plan estratégico efectivo para transformar gradualmente la organización a un bajo costo entonces será más competitiva en el mercado. Esto se logra mediante la introducción de métodos que aumentan la eficiencia, la productividad y la calidad de los bienes y servicios fabricados (Baldeos et al., 2020).

*2.2.5.1 Niveles de la planeación estratégica.* Según Serna (2008), la planeación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles:

**a) Nivel I: Planeación estratégica corporativa.** Cuando se trata de la planificación estratégica corporativa, comienza en el nivel superior de la organización, donde se definen los principios, valores, visión, misión y objetivos estratégicos globales de la organización. Es un plan macro, más estable, a largo plazo, con una participación limitada de la alta dirección de la empresa (Serna, 2008).

**b) Nivel II: Planeación estratégica funcional o táctica.** Para Serna (2008) la planificación estratégica funcional o estratégica comienza con las unidades de negocios estratégicas (finanzas, marketing, gestión, producción, entre otros). En este nivel, se han identificado tareas, objetivos y estrategias en el mediano plazo, donde se identifican los proyectos estratégicos tanto en los planes verticales como horizontales, y se determinan planes de acción.

Por otro lado, Chiavenato (2006) define la planificación táctica como un conjunto de decisiones deliberadas y sistemáticas relacionadas con metas más limitadas, dominios menos amplios y jerarquías organizacionales de menor rango. Esta planificación estratégica funcional o táctica se realiza a nivel medio del negocio y su ámbito de actuación es de mediano plazo.

**c) Nivel III: Planeación estratégica operativa.** Para Serna (2008), la planificación estratégica operativa comienza con las unidades administrativas (contabilidad, servicios de negocios, ventas, entre otros), a este nivel, se ha determinado las estrategias y planes operativos a corto plazo. Su principal compromiso es implementar efectivamente el plan de acción a nivel funcional. El alcance del plan debe ser detallado e incluir las actividades planificadas para un período de tiempo definido. El seguimiento permitirá realizar los ajustes necesarios durante el desarrollo.

Por otro lado, de acuerdo con el plan operativo, Chiavenato (2006) expone que éste está basado en algunas tareas y actividades realizadas a nivel de trabajo y se centran en optimizar y maximizar los recursos. Este nivel utiliza los recursos disponibles para cumplir con los objetivos a corto plazo de la organización.

2.2.5.2 *Etapas del proceso de planeación estratégica.* Acorde a Sainz (2017), el proceso de elaboración de un plan estratégico está conformado por las siguientes etapas (p. 91-92):

- Etapa 1: análisis de la situación externa e interna de la unidad objeto de planificación, la cual puede ser una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, entre otros.
- Etapa 2: un diagnóstico situacional elaborado a partir de la DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, y Oportunidades) y la matriz de posición competitiva.
- Etapa 3: Definición de objetivos corporativos donde se recojan decisiones estratégicas, misión, visión, valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- Etapa 4. Definición de estrategias corporativas, competitivas y funcionales.

- Etapa 5. Decisiones operativas a partir de planes de acción (priorización de estos), cuenta de explotación provisional y sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral).

Por otro lado, y relacionado con el anterior aporte, Serna (2008) plantea que son siete las etapas del proceso de planeación estratégica, a saber: i) Etapa 0: Definición horizonte de tiempo; ii) Etapa 1: Principios corporativos; iii) Etapa 2: Diagnóstico estratégico; iv) Etapa 3: Direccionamiento estratégico; v) Etapa 4: Proyección estratégica; vi) Etapa 5: Alineamiento estratégico; vii) Etapa 6: Plan operativo; viii) Etapa 7: Monitoreo estratégica.

**Cuadro 2. Etapas del proceso de planeación estratégica**

		<b>ETAPA</b>	<b>¿QUÉ SE DEBE DESARROLLAR?</b>	<b>PREGUNTAS ORIENTADORAS</b>
<b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO</b>	0	<b>DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO</b>	De 3 a 5 años	
	1	<b>PRINCIPIOS CORPORATIVOS</b>		
	2	<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>	Análisis FODA	¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	3	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	Visión Misión Objetivos estratégicos Ejes estratégicos	¿Qué nos distingue o diferencia? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué queremos ser?
	4	<b>PROYECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	Áreas estratégicas Proyectos estratégicos	¿Cómo llegar? ¿Cómo direccionamos los esfuerzos?
	5	<b>ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	Visión compartida Mapas estratégicos	Tareas que debemos realizara para alcanzar la visión

	6	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	Estrategias Planes de acción	¿Qué debemos hacer ya? ¿Presupuestos y planes de acción?
	7	MONITOREO ESTRATÉGICA	Índices de gestión	¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional? ¿Cuáles son los logros del proceso? ¿Cómo se están haciendo las cosas? ¿El control de la gestión?

**Fuente:** Serna (2008), p. 70. Adaptación de la autora.

**a) Definición del horizonte de tiempo.** La etapa 0 de la planificación estratégica corresponde al período de tiempo durante el cual se toman ciertas decisiones para lograr una meta. Este horizonte se puede establecer a corto, mediano y largo plazo. Un ejemplo podría ser, las decisiones que toma la alta dirección de una empresa que son a largo plazo, a menudo denominadas planificación estratégica, y cubren un período de 3 a 5 años, lo que significa que todas las decisiones que se tomen hoy determinarán el resultado en el futuro.

**b) Principios corporativos.** “Son el conjunto de valores que una organización practica y hace realidad en el logro de sus objetivos. Son la definición de la filosofía empresarial” (Serna, 2008, p. 125). En otras palabras, son valores o creencias que la organización declara, así como los valores practicados por el director y los demás miembros de la organización los cuales se evidencian en las relaciones laborales y de marketing. Los principios corporativos son la norma de vida y sustentan la cultura organizacional. “La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Éstos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura” (Serna, 2008, p. 113).

**c) Diagnóstico estratégico.** Hace referencia al análisis de las fortalezas (F) y Debilidades (D) internas de la organización, así como las Oportunidades (O) y Amenazas (A) que enfrenta la institución (Serna, 2008, p. 72.). “El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas” (Serna, 2008, p. 125).

El análisis o diagnóstico del entorno interno determina con qué recursos cuenta una empresa, cuáles son sus fortalezas y debilidades y si tiene una ventaja competitiva. Este análisis significa evaluar una estructura organizativa en la que se esfuerza por identificar políticas, mecanismos de comunicación y coordinación, departamentos de control, procesos y cadenas de valor.

El diagnóstico del ambiente interno comienza usando una herramienta que complementará posteriormente el análisis FODA, esta es la *Matriz de evaluación del factor interno (EFI)*, la cual según David (2003), “es una herramienta que para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (p. 149).

El diagnóstico ambiental externo determina las oportunidades y amenazas que afectan los recursos potenciales o básicos fuera de la organización, que la compañía puede utilizar para llegar a ser más competitiva en el mercado. Estos recursos u oportunidades pueden ser: técnicos, económicos, geográficos, manufactureros y comerciales. Para permitir un análisis externo confiable, se utiliza una herramienta conocida como *Matriz de evaluación del factor externo (EFE)*, la cual complementará posteriormente el análisis FODA y “permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2003, p. 110).

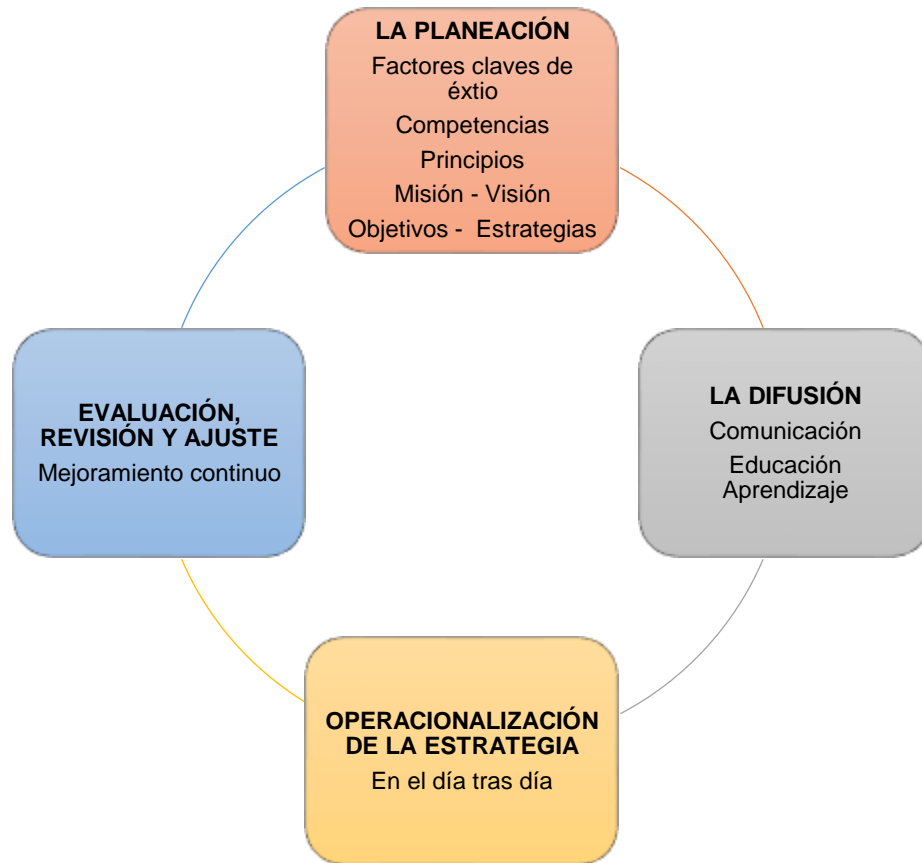
Como se muestra al explicar en qué consiste el diagnóstico estratégico, una vez desarrollados las matrices EFI y EFE, se utilizarán para generar el contenido de la matriz FODA de manera que se pueda obtener información para la integración de toda la empresa, de tal forma que se identifiquen sus debilidades para convertirlas en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

**d) Direccionamiento estratégico.** El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Este sirve de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno”. (Serna, 2000 p.26). En esta etapa del proceso, la empresa busca una definición de la verdadera razón de su existencia, el rumbo que debe seguir y la cultura que debe adoptar para poder responder a los principios corporativos y al diagnóstico estratégico. Por lo tanto, las empresas deben tener metas y objetivos claros para alinear a todos los empleados con una misma meta.

**e) Proyección estratégica.** En esta fase se define los diferentes proyectos estratégicos que permitirán el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos del área, al igual que los responsables para el desarrollo de los proyectos.

**f) Alineamiento estratégico.** “Es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa” (Serna, 2008, p. 254). El ciclo de alineamiento estratégico se desarrolla en cuatro etapas, las cuales se mencionan a continuación:

**Figura 4. Ciclo de alineamiento estratégico**



**Fuente:** Serna (2008). Adaptación de los autores.

**g) Formulación estratégica.** “Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo” (Serna, 2008, p. 243). Es en esta etapa, en donde se determinan los planes tácticos para cada proyecto propuesto, para cada plan de establecen actividades medidas, restricciones, recursos y responsabilidades.

**h) Monitoreo estratégica.** Según Serna (2008), “es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas” (p. 73). “Esta medición se debe llevar a cabo forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el

proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera” (Eljadue y Jiménez, 2017, p. 37)

**2.2.6 Plan estratégico.** Un plan estratégico es un conjunto de análisis, soluciones y acciones que crean y mantienen ventajas comparativas equilibradas en las organizaciones a lo largo del tiempo (Lumpkin y Dess, 2003). Del mismo modo, Brenes (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como “el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición futura deseada” (p. 28). A juicio de Martínez y Milla (2005):

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. (...) Es, por tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. (p. 8-9)

Por su parte, Sainz (2017) plantea que un plan estratégico en las organizaciones es un:

Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (p. 52)

En otras palabras, se puede definir un plan estratégico como un documento en el que se plasman decisiones estratégicas a nivel organizacional, estratégico y financiero basadas en un diagnóstico situacional (externo e interno), proyectadas

para los próximos tres años, con las cuales se busca satisfacer las expectativas de los consumidores y alcanzar altos niveles de competitividad en el mercado nacional e internacional.

Acorde a lo propuesto por Martínez y Milla (2005), la elaboración de un plan estratégico consta de tres etapas: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia. La primera etapa es un análisis interno y externo realizado por la organización que analiza la jerarquía de las metas de la organización, incluyendo la misión, la visión y las metas estratégicas que definen claramente cómo se proyecta la empresa para alcanzar la meta. Estas metas deben ser medibles y consistentes con las tendencias de desarrollo de la empresa, por lo que es necesario evaluar los resultados obtenidos y corregir errores para tener una visión más amplia del negocio y corregir los procedimientos propuestos para mantener la coherencia, alineados con la misión y visión de la organización para alcanzar las metas establecidas. Este análisis interno también evalúa otros aspectos relevantes, como la cadena de valor de la empresa, las fuentes potenciales de ventaja competitiva y las valoraciones de los activos intangibles.

El análisis externo de la empresa, según Martínez y Milla (2005), consta de dos niveles: general y sectorial. Lo primero relacionado con las condiciones sociales, políticas, económicas o tecnológicas puede crear tendencias clave o eventos que puedan crear un impacto significativo en la empresa. El segundo nivel está relacionado con un entorno estricto que incluye a los competidores y otras organizaciones que pueden aumentar con éxito los riesgos de los productos y servicios desarrollados por la compañía desarrollada por la compañía (Cardona et al., 2019).

La segunda etapa de la planificación estratégica implica la formulación de una estrategia corporativa, una estrategia competitiva y una estrategia operativa. La primera estrategia, es definir el método de negocio en el que se centrará la

organización para conseguir sinergias entre las diferentes actividades de negocio a realizar. Por otro lado, las estrategias competitivas buscan obtener una ventaja competitiva a través del liderazgo en costos, la diferenciación de productos y servicios, o la especialización en nichos o actividades específicas; y, la tercera categoría, estrategia operativa, utiliza el análisis de la cadena de valor para identificar aquellas actividades que pueden ser fuentes de ventaja competitiva para mejorar la capacidad de una empresa para aprovechar las oportunidades identificadas (Cardona et al., 2019).

La tercera etapa, la ejecución de la estrategia, se centra en “asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos” (Martínez y Milla, 2005, p. 15). Primero, se trata de obtener un control efectivo sobre las estrategias a través de un monitoreo continuo para responder de manera efectiva a las amenazas y oportunidades preliminarmente identificadas.

Luego de culminada esta fase, se pasa a crear un diseño efectivo, consistente con la estrategia establecida y crea una estructura organizacional, que se manifiesta en su compromiso con el comportamiento ético y la excelencia en el gobierno. Los siguientes pasos son adaptarse al cambio, incluido un mayor apoyo al aprendizaje, el desarrollo de nuevas estrategias, la búsqueda de nuevas oportunidades y el fomento del espíritu empresarial de los empleados. Completar todos los pasos anteriores aumenta sus posibilidades de mantener los buenos resultados logrados al implementar su estrategia a lo largo del tiempo (Cardona et al., 2019).

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**2.3.1 Matriz FODA.** La matriz FODA es la agrupación, en una matriz, de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización. (David, 2003).

Además, hace parte del análisis ambiental del estudio de variables tanto internas (dentro de la organización), como las externas (aquellas sobre las cuales la compañía no tiene control); a lo que denomina David (2003) el análisis ambiental en dos partes, la primera llamada auditoría interna que sirve para identificar las debilidades y las fortalezas de la organización y la segunda llamada auditoría externa que sirve para identificar amenazas y oportunidades.

El propósito principal de la matriz FODA es identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tienen mayor impacto en la misión y visión de la organización y su crecimiento en el tiempo. Las oportunidades y amenazas son el resultado de factores externos, mientras que las fortalezas y debilidades son el resultado de factores internos de la organización (Galindo y Núñez, 2012). Con referencia a lo que debe contener un análisis FODA, Serna (2008) plantea que:

En el análisis FODA se deben incluir factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad. (p. 186).

*2.3.1.1 Debilidades.* Para Serna (2008), “son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa” (p. 72). Asimismo, David (2003) plantea que las debilidades “surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa” (p. 11).

*2.3.1.2 Fortalezas.* Según Serna (2008), “son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución” (p. 72).

2.3.1.3 *Amenazas*. “Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo<sup>2</sup> (Serna, 2008, p. 72). Consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas que son potencialmente dañinas para la posición competitiva presente o futura de una organización (David, 2003).

2.3.1.4 *Oportunidades*. “Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada” (Serna, 2008, p. 72). Según David (2003), son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían, de forma significativa, beneficiar a una organización.

El análisis FODA, según lo expuesto por Serna (2008), consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad (p. 188).

Citando a David (2003):

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (p. 200)

- **Estrategias FO:** “utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas” (David, 2003, p. 200).
- **Estrategias DO:** “tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas” (David, 2003, p. 200).

- **Estrategias FA:** “usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas” (David, 2003, p. 201).
- **Estrategias DA:** “son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas” (David, 2003, p. 201).

En este orden de pensamiento, David (2003) afirma que la matriz de estrategias es una herramienta para identificar, evaluar y seleccionar estrategias. El autor expone que el juicio intuitivo razonable siempre es necesario para determinar el valor y la clasificación apropiada para cada matriz. Además de la matriz FODA, las herramientas prácticas propuestas por David (2003) incluyen la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Factores Externos (EFE).

Los pasos para construir una matriz FODA de acuerdo a David (como se citó en Eljadue y Jiménez, 2017, p. 31) son los siguientes:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa;
- Hacer una lista de las amenazas externas claves;
- Hacer una lista de las fortalezas internas claves;
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas;
- Establecer las relaciones entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO;
- Establecer las relaciones entre debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las relaciones DO resultantes;
- Establecer las relaciones entre fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las relaciones FA resultantes;
- Establecer las relaciones entre debilidades internas con las amenazas externas y registrar las relaciones DA resultantes”.

**Cuadro 3. Matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Lista de oportunidades	Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
<b>AMENAZAS: A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Lista de amenazas	Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

**Fuente:** David (2003). Adaptado por la autora.

**2.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).** Es una herramienta utilizada para la formulación de estrategias que resume y evalúa importantes fortalezas y debilidades de las áreas de una organización, es la base para determinar y evaluar sus relaciones. Aunado a lo anterior, Pulgarín y Rivera (2012) plantean que esta matriz “permite identificar y evaluar las variables asociadas a la empresa que la afectan tanto positiva como negativamente, es decir, el conjunto de debilidades y fortalezas principales que son inherentes a las áreas funcionales de la misma” (p. 104). En la opinión de David (2003), la matriz EFI se elabora con los siguientes cinco pasos:

1. Se indica una lista de elementos internos clave en el proceso de auditoría interna. Use un total de diez a veinte elementos internos, incluidas las fortalezas y las debilidades. Primero, haz una lista de fortalezas y después de la debilidad. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFÍ, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Independientemente de cuántos factores se incluyen en la matriz EFI, el valor total estimado varía de 1.0 a 4.0, con un promedio 2.5. Los valores por debajo de 2.5, caracterizan a las compañías débiles, mientras que los resultados muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. El número de factores no afecta el total de los puntajes de valor porque los valores siempre suman 1.0.

**Cuadro 4. Modelo de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)**

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS INTERNAS</b>				
F1				
F2				
F3				
F4				
F5				
<b>DEBILIDADES INTERNAS</b>				
D1				
D2				
D3				
D4				
D5				
<b>EQUIVALENCIA</b>				
Debilidad mayor				1
Debilidad menor				2
Fortaleza menor				3
Fortaleza mayor				4

**Fuente:** David (2003)

**2.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFE).** La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (Rugman, 2000).

Según plantea David (2003), para elaborar la matriz EFE se deben seguir los siguientes cinco pasos:

1. Elaborar una lista de elementos externos que se han identificado en el proceso de auditoría externa. Únase a un total de diez a veinte factores, tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa. Primero, haga una lista de las oportunidades y después las amenazas.

2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

**Cuadro 5. Modelo de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)**

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1				
O2				
O3				
O4				
O5				

AMENAZAS				
A1				
A2				
A3				
A4				
A5				
EQUIVALENCIA				
Amenaza mayor				1
Amenaza menor				2
Oportunidad menor				3
Oportunidad mayor				4

**Fuente:** David (2003)

**2.3.4 MIME.** Según Upegui y Estupiñan (2013), “la matriz MIME está conformada por nueve cuadrantes que determinarán de manera gráfica la posición actual en la que se encuentra la organización” (p. 43). Por su lado, Pulgarín y Rivera (2012) definen la matriz MIME como un:

Esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma. Toma como fuente de información los resultados expresados en la matriz EFE y EFI en la columna de valor ponderado total, los cuales al ser cruzados generan una ubicación en una de las casillas de la matriz (p. 105).

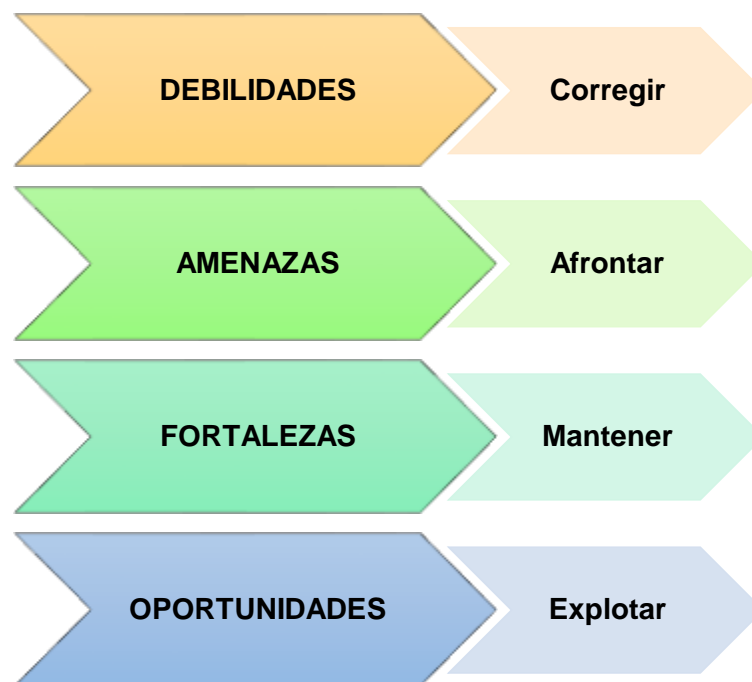
Cada uno de los cuadrantes se relacionará a continuación, indicando su estado, representado por el número de cuadrantes.

- Crecimiento y desarrollo (cuadrantes I, II y IV).
- Mantenerse (Diversificando o creciendo selectivamente) (III, V y VII).
- Reducir (VI y VIII).
- Eliminar (IX).

Después de determinar los cuadrantes, producto del cruce de la ponderación del EFI en el eje X (factores internos) y del EFE en el eje Y (factores externos), es útil comparar los dos resultados para que sea útil en la toma de decisiones de ataque, resistencia y/o desposeer, según la ubicación que resulte (Upegui y Estupiñan, 2013).

**2.3.5 Matriz CAME.** Una vez se tienen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas seleccionadas, se procede a realizar el análisis CAME. Este análisis es básicamente saber cómo actuar contra fuertes debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades previamente identificadas. Para Sánchez (2020), “lo que dice el análisis CAME es que las debilidades hay que corregirlas (C), las amenazas hay que afrontarlas (A), las fortalezas hay que mantenerlas (M) y las oportunidades hay que explotarlas (E).

**Figura 5. Matriz CAME**



**Fuente:** elaboración propia basada en Sánchez (2020)

**2.3.6 Análisis PESTEL.** El PEST o PESTEL es un acrónimo que viene de las siglas de los factores del macroentorno analizados, a saber: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. El análisis PESTEL es una herramienta que sirve para identificar las condiciones externas más relevantes del macroambiente y la forma en que inciden de manera positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una empresa. Martínez y Milla (2012) afirman que es “el examen del impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar su desarrollo futuro” (p. 34). Con el análisis PESTEL se analiza el macroentorno de una empresa, “encargada de estudiar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a las empresas de los entornos más remotos y ayuda a identificar oportunidades y amenazas” (Sánchez, 2020). Así, en el análisis PESTEL se consideran 5 factores de suma importancia para la planificación estratégica. A continuación, se explica cada uno de ellos.

**2.3.6.1 Políticos.** En palabras de Pascual (2014), “esto es el grado por el cual la legislación gubernamental afecta a la empresa” (p. 34). El factor político enmarca actos que pueden afectar la estabilidad empresarial o las actividades empresariales (Bravo & Sánchez, 2012). Este factor abarca las políticas públicas, la política fiscal, las modificaciones de los tratados comerciales, las decisiones y alianzas políticas y los incentivos públicos que ofrecen los gobiernos, en general, todas las acciones de gobernanza.

**2.3.6.2 Económicos.** Existen una gran cantidad de condiciones económicas que influyen en la sociedad, pero no todas tienen impacto directo sobre la actividad de todos los sectores de la economía Martínez y Milla (2012). Estos factores económicos se centran más en el impacto monetario, entre los cuales se pueden nombrar: ciclos económicos, la inflación, la tasa de desempleo, las políticas económicas del gobierno, entre otras.

2.3.6.3 *Socioculturales*. Para Pascual (2014), los factores sociales “se refieren a aquellos factores que resultan de los gustos, preferencias y demandas cambiantes de la sociedad. Algunos ejemplos son la renta de los consumidores, la tasa de crecimiento de la población, educación, diversidad, niveles de vida y actitudes culturales” (p. 34). Para Bravo y Sánchez (2012), este aspecto se ocupa de los aspectos demográficos y culturales que influyen en las necesidades y expectativas de los clientes, así como en el liderazgo potencial del mercado.

2.3.6.4 *Tecnológicos*. “Los factores tecnológicos incluyen aquellos dentro de la empresa como investigación y desarrollo, y aquellos de competidores y empresas complementarias como las nuevas innovaciones y avances. Otros factores tecnológicos incluyen transporte, comunicaciones e Internet” (Pascual, 2014, p. 34).

2.3.6.5 *Ecológicos*. En este factor se puede pensar en todos los procesos que pueden ser considerados gestión ambiental de una entidad. “Los factores ambientales incluyen el cambio climático, el clima y el tiempo, así como las actitudes hacia el medio ambiente” (Pascual, 2014, p. 34).

2.3.6.6 *Legales*. En este factor se incluye todas las normas y regulaciones formales e informales utilizadas en cualquier sector productivo de la economía y las interacciones de cada ente de control para su publicación (Bravo & Sánchez, 2012).

**2.3.7 Las cinco fuerzas competitivas de Porter.** Es una herramienta de gestión que permite analizar el mercado en el que se encuentra una empresa a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas: la amenaza de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder negociador de los clientes, la rivalidad entre competidores y la amenaza de productos sustitutos.

Con esto, es posible conocer la rentabilidad y el grado de competencia que existe en una industria, para luego tener una base con la cual formular estrategias

destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas identificadas (Porter, 1991). Por ello, el objetivo principal del análisis de las cinco fuerzas de Porter (1982), es determinar el nivel de competencia de una determinada industria en la que opera la empresa, su posición respecto a sus competidores e identificar las bases de una estrategia competitiva.

**Figura 6. El modelo de las cinco fuerzas de competencia**



**Fuente:** ISO 9001:2015 (2020)

En otras palabras, el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. El clasificar estas fuerzas permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria al que pertenece y, de ese modo, con base ha dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

De acuerdo con Gárate (2014), cada fuerza competitiva tiene un impacto en una unidad de negocio y sus variables asociadas pueden cuantificarse para analizar mejor su impacto en el negocio o unidad. Para ello, se generan matrices para cada una de las cinco fuerzas analizadas, la descripción detallada de la matriz comprende los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores de análisis dentro de la fuerza competitiva que se analiza.
2. Asignar un peso relativo a cada factor enlistado en el paso 1. De 0,0 al menos importante a 1,0 al más importante. Este peso indica la importancia que tiene cada factor para alcanzar el éxito en el sector en el que se compete. La suma de todos los factores debe ser igual a 1,0.
3. Asignar una calificación de 1 a 5 a cada uno de los factores de análisis dentro de la fuerza competitiva que se analiza. 5 es una calificación superior y 1 es una respuesta mala.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener un valor ponderado de cada factor.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
6. El total ponderado más alto que puede obtener una fuerza competitiva de un sector en análisis es 5,0 y el más bajo es 1,0 siendo el valor medio ponderado 3.

**Figura 7. Matriz de ponderación de las fuerzas competitivas de un sector**

<b>FUERZA DEL SECTOR A ANALIZAR</b>				
<b>Nº</b>	<b>Variable de la fuerza del sector a analizar</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
1º 2º ↓		↓	1 <b>Bajo</b> 2 3 4 5 <b>Alto</b>	(Peso Ponderado) * (Calificación)
		<b>1</b>		<b>Sumatoria de totales ponderados</b>

**Fuente:** Gárate (2014)

Asimismo, Porter (como se citó en Gómez y Tabares, 2019; Echeverry y Ochoa, 2018) plantea:

La matriz consiste en enumerar los factores al interior del sector económico al cual pertenece la compañía, que se consideran que afectan el desarrollo organizacional de la empresa objeto de análisis. A cada factor se le asigna un valor en una escala de 0 (sin importancia) a 1 (muy importante) dependiendo de su importancia. La suma de todos los valores debe ser 1 y los factores que producen los mayores efectos sobre la empresa deben recibir los valores más altos. Además, se asigna el nivel de influencia a cada uno de los factores teniendo en cuenta que una calificación de 1 representa una influencia deficiente, 2 una influencia media, 3 una influencia fuerte y 4 una influencia muy fuerte. (p. 25; p. 35).

2.3.7.1 *Rivalidad entre competidores.* Se refiere a empresas que compiten directamente en la misma industria ofreciendo los mismos productos. El nivel de competencia entre los competidores aumentará a medida que aumente la cantidad, si se alinean en términos de tamaño y capacidad, si se disminuye la demanda del producto, o disminuye el precio, entre otros aspectos.

Analizar las capacidades de los competidores permite comparar la estrategia propia de la empresa o ventaja competitiva con la de otros, para comprender si se debe mejorar o rediseñar la estrategia planteada inicialmente. Según Salamanca et al. (2019), es más difícil para una empresa competir en un mercado o segmento donde los competidores están bien posicionados, son numerosos y tienen costos fijos altos, ya que la empresa luchará constantemente con guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y lanzamientos de nuevos productos.

2.3.7.2 *Amenaza de la entrada de nuevos competidores.* Se refiere a la entrada potencial de empresas que venden el mismo producto. Cuando una nueva empresa trata de ingresar a la industria, puede encontrar barreras de entrada como “falta de experiencia, lealtad firme de los clientes, preferencias de marca, requerimiento de capital, falta de canales de distribución, los aranceles, falta de materias primas, ubicaciones poco atractivas, ataques de empresas arraigadas y saturación potencial del mercado” (David, 2003, p. 100). Sin embargo, si tiene un producto de mayor calidad o un precio inferior al que ya se tiene en el mercado, pueden entrar fácilmente.

Citando a Hernández (2011), el análisis de riesgo de nuevos entrantes permite establecer barreras de entrada que impiden el ingreso de estos competidores en el mercado, tales como la búsqueda de economías de escala o adquirir tecnología y conocimiento, o en todo caso, permiten diseñar estrategias que confronten a las de dichos competidores.

2.3.7.3 *Amenaza del ingreso de productos sustitutos.* Se refiere a la capacidad que tienen las empresas de ingresar a la industria que venden productos sustitutos. David (2003) plantea que “la presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto” (p. 101). El análisis de amenazas de penetración de productos sustitutos permite diseñar estrategias para evitar la entrada de empresas comercializadoras de estos productos, o al menos estrategias que permitan competir con ellas.

2.3.7.4 *Poder de negociación de los proveedores.* Se refiere al poder de negociación de los proveedores. En cuanto haya menos proveedores, existirá mayor poder de negociación, debido a que no hay una gran oferta de materias primas, lo que hace fácil aumentar los precios. “Además del número de proveedores existentes, el poder de negociación del proveedor también puede depender de la cantidad comprada, la cantidad de materiales de sustitución disponibles, el costo de reposición de las materias primas, entre otros” (Hernández, 2011). Analizar el poder de negociación de los proveedores permite diseñar estrategias para lograr mejores tratos con los proveedores o al menos permite adquirirlos o tener el derecho de tener un mejor control sobre ellos.

2.3.7.5 *Poder de negociación de los consumidores.* Se refiere al poder de negociación de los consumidores o compradores. Cuantos menos compradores hay, mayor es su poder de negociación, ya que la demanda del producto no es grande y pueden pedir un precio bajo.

Según David (2003), “cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria” (p. 101). Los consumidores también tienen mayor poder de negociación cuando el producto que compran es estándar o tiene poca diferencia. Independientemente de la industria, los compradores generalmente son más propensos a negociar que los

vendedores. En tal sentido, analizar el poder de negociación de los consumidores o compradores permite diseñar estrategias para captar o fidelizar más clientes, estrategias como aumentar la publicidad o dar más servicios o garantías.

**2.3.8 Indicadores de Gestión Logística (KPI).** Los KPI de logística (*Key Performance Indicators*) son indicadores claves para medir el crecimiento de una empresa y la implementación de estrategias que conlleven a la mejora continua. Esta serie de datos y porcentajes proporciona una base sólida para la toma de decisiones en la búsqueda de la excelencia logística (MECALUX, 2019). Avella (2019) plantea que los KPI en la Logística son:

Unidades de medida que indican el nivel de desempeño con base a los objetivos que se han fijados con anterioridad a la estrategia organizacional de la empresa, también se pueden definir como una medida que suele expresarse en porcentajes y que sirve de herramienta para valorar y evaluar los rendimientos de un proceso o el desarrollo de una tarea por una persona, lo cual está vinculado a un objetivo de la estrategia de compañía. (p. 17)

En este mismo sentido, se puede afirmar que son relaciones de datos numéricos que representan el rendimiento de un proceso en relación con un punto en la historia de la empresa u otros puntos de referencia. De esta manera, los cambios positivos o negativos pueden identificarse y reaccionar en consecuencia. “Los KPI’s tienen que informar, controlar, evaluar y por último ayudar a que se tomen decisiones” (Avella, 2019, p. 17).

Los Indicadores de Gestión Logística permiten evaluar el rendimiento de diferentes procesos: selección, almacenamiento, preparación de pedidos, gestión de inventario, gestión de envíos, entregas, envíos y devoluciones, y más. El objetivo final del uso de KPI en logística es aumentar la productividad, optimizar los costos y mantener o mejorar la calidad del servicio. De acuerdo con Mora (2008), los KPI se clasifican de la siguiente manera:

- *Indicadores de compra y aprovisionamiento.* Estos indicadores están diseñados en función de evaluar y mejorar continuamente la gestión de compras y abastecimiento como factor clave en el éxito de la gestión de la cadena de suministro de la compañía, donde se pueden controlar aspectos del proceso de compras como de las negociaciones y alianzas estratégicas hechas con proveedores. En efecto, y como lo expone MECALUX (2020), “en el caso de los KPI logísticos orientados a la compra y aprovisionamiento, el objetivo es controlar el proceso de compra de nuevo inventario y negociación con proveedores”.

- *Indicadores de producción e inventarios.* Según Castellanos (2015), los indicadores de producción están diseñado para medir diferentes procesos de producción, para recopilar suficiente información que les brinde a las empresas las herramientas para crecer, mejorar la rentabilidad y la productividad. Y con relación a los indicadores de inventarios, Castellanos (2015) afirma que:

Buscan proporcionar datos precisos acerca de los movimientos de materia prima y productos a lo largo de la cadena de suministro: Planificación, aprovisionamiento, almacenamiento, producción y gestión de pedidos, con el fin de suministrar la información clave para el reabastecimiento óptimo de productos y materia prima, de acuerdo con los niveles de costos y servicios asociados a las operaciones comercial y logística de la organización. (p. 323)

- *Indicadores de almacenamiento y bodegaje.* “Los indicadores de este grupo sirven para medir y controlar los procesos en los centros de distribución, almacenes y bodegas, debido a que son determinantes respecto al impacto de los costos de operación sobre los costos logísticos” (Castellanos, 2015, p. 321). La gestión de almacenes debe ser totalmente compatible con la gestión de compras y distribución, por lo que controlar los procesos que tienen lugar en un centro de distribución o almacén es fundamental para el impacto de los costes operativos para las actividades logísticas.

- *Indicadores de transporte y distribución.* Según lo expuesto por Castellanos (2015), estos indicadores “buscan medir la eficiencia de la gestión logística de la compañía, teniendo en cuenta la asignación de recursos hecha por este tipo de actividades y el manejo de las herramientas que definen la red de distribución de la empresa” (p. 326).

La distribución es una función logística vital para el funcionamiento exitoso de una empresa, por lo que la capacidad de controlar los costos y la productividad relacionados con la gestión, especialmente la gestión del transporte, es una actividad clave que consume la mayor cantidad de recursos dentro de la gestión logística, ya que tiene un gran impacto en las inversiones en activos fijos y respuesta a los clientes finales.

- *Indicadores financieros.* Según Mora (como se citó en Castellanos, 2015), “son aquellos que miden el costo de la operación logística, es decir, el valor monetario de servir a los clientes y planear, administrar, adquirir, distribuir y almacenar el inventario con destino a clientes” (p. 328).
- *Indicadores de importación/exportación.* “Sirve para conocer el costo individual del producto exportado o importado, con el fin de conocer el porcentaje dentro de los costos totales del producto y así poder definir el precio de venta adecuado” (Castellanos, 2015, p. 330).

**2.3.9 Misión.** Guía para determinar planes e intenciones futuras para la empresa (Sainz, 2012). De acuerdo a Serna (2008), la misión:

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. (p. 72)

Por su lado, Calle (2017) afirma que la misión de la una empresa es “el punto de partida de la actividad que esta realiza, cuya definición tiene que ver con el negocio, es decir, con la actividad productiva y comercial de la misma” (p. 23). Bajo este concepto, se puntualiza a la misión como la razón de ser de la empresa, es decir, la forma que direcciona todos sus esfuerzos con el fin de atender los requerimientos de los usuarios, mediante servicios eficientes, eficaces, efectivos y de calidad. La misión debe responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Que buscamos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quienes trabajamos? (Serna, 2008).

Para Eljadue y Jiménez (2017), la misión se relaciona con el propósito específico de la organización, menciona cómo competir, hace referencia a los grupos de interés, incluye lo que hace que la organización sea diferente de la competencia, la misión debe cambiar a medida que cambian las condiciones competitivas y/o cuando emergen nuevas amenazas y oportunidades.

**2.3.10 Visión.** Para Eljadue y Jiménez (2017), la visión es la “declaración a donde se quiere llegar en el futuro, lo que se quiere llegar a ser, es un objetivo inspirador a largo plazo que involucra toda la organización, incluye un eslogan y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?” (p. 33). A juicio de Serna (2008), la visión corporativa es un conjunto general de ideas que proporcionan un marco para lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino para que la alta gerencia trace el crecimiento futuro deseado.

**2.3.11 Valores corporativos.** Para Martínez y Milla (2012), “definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma” (p. 24).

Además, “servirán como guía para comportamiento y desarrollo de todos los trabajadores que hacen parte de la compañía” (Martínez, 2017, p, 26). En efecto,

se pueden definir los valores corporativos como un conjunto de principios, creencias y reglas que rigen la gestión de una organización. Son la columna vertebral de las ideas institucionales y la cultura organizacional.

**2.3.12 Objetivos corporativos.** En palabras de Serna (2008), “son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión” (p. 34). Deben comenzar con un verbo de acción o logro y deben dar un plazo de ejecución. Estos objetivos deben ser coherente, consistente, realista y alcanzable, se deben plasmar por escrito y deben implementarse en toda la organización cuando sea posible (Sainz, 2012). Los objetivos estratégicos apuntan a centrar las actividades en la misión y dirigir la implementación de la visión y la misión. Estos objetivos deben incluir un estándar o indicador de cumplimiento específico, relevante, realista y oportuno.

**2.3.13 Estrategias corporativas.** Una vez se ha determinado hacia dónde se quiere ir (visión de futuro), el siguiente paso es decidir cómo se va a llegar allí. Se trata de elegir la estrategia más conveniente para hacer realidad la visión de la organización. El autor Sainz (2012) explica que hay cinco tipos de estrategias corporativas, a saber:

**Cuadro 6. Estrategias corporativas**

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
<b>Definición del negocio</b>	Significa concretar aspectos como qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); que segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios. Todo ello comparado con los competidores. (p. 193).
<b>Estrategia de cartera</b>	Se refiere a los negocios viables que la empresa necesita desarrollar para ser más competitiva. (p. 193).

<p><b>Estrategias corporativas genéricas de Porter</b></p>	<p>Entre las cuales se pueden mencionar: liderazgo en costes, diferenciación, y enfoque o concentración en un segmento o nicho del mercado.</p> <p>Estas son estrategias ofensivas o defensivas que adoptan las empresas para obtener o mantener una ventaja competitiva y, por lo tanto, aumentar su posición en el mercado.</p> <p>Por otro lado, los autores Kotler y Keller (2006) proponen que para el diseño de una estrategia genérica, la cual permita alcanzar las metas de una determinada empresa, se debe implementar estrategias de marketing, tecnología y de recursos humanos, todas estas deben ser homogéneas y coherentes.</p>
<p><b>Estrategias de crecimiento</b></p>	<p>Las empresas obtienen más oportunidades para crecer y prosperar a través de la cooperación empresarial estratégica (Kotler y Keller, 2006). Para Gandolfo Gahan (2005), es conveniente que las empresas se asocien y realicen estrategias, para optimizar sus operaciones, como por ejemplo los acuerdos de cooperación y Joint Venture. Mientras tanto el autor Sainz (2012), propone otros tipos diferentes de alianzas estratégicas, como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas para fabricar productos o prestar servicios:</li> <li>- Alianzas promocionales</li> <li>- Alianzas de logística</li> <li>- Colaboración para ofrecer precios</li> </ul>
<p><b>Estrategias funcionales</b></p>	<p>Definen si la empresa debe crecer mediante desarrollo interno u orgánico o mediante desarrollo externo, vía alianzas, fusiones, absorciones, etc.</p> <p>Por lo general, la empresa cubre áreas funcionales. Son responsables de realizar las actividades y funciones específicas necesarias para la realización y control de sus resultados. Las estrategias funcionales no forman parte de las estrategias corporativas. (...). No obstante, el plan estratégico puede y debe contemplar un esbozo de las estrategias funcionales.</p> <p>Las estrategias funcionales, van a depender de la cantidad de departamentos con los que la empresa cuenta, en este caso se desarrollara estrategias para las áreas comercial, producción, recursos humanos, organización, investigación y desarrollo, económico-financiero.</p>

---

**Fuente:** Sainz (2012)

**2.3.14 Plan de acción.** Serna (2008) expone que “son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación” (p. 73). Los planes de acción permiten alcanzar los resultados que se esperan dentro del tiempo establecido previamente.

Brevemente, el plan de acción describe en detalle cómo cada área de la organización contribuirá al logro de las metas y las formas específicas en que se lograrán los objetivos. El plan consolida el desarrollo de una estrategia y las formas concretas en las que la empresa formulará acciones para lograr su misión, sus objetivos e implementar la visión propuesta.

En cuanto a la estructura del plan de acción, en este se deben precisar aspectos como: un indicador de éxito global para cada proyecto estratégico, tareas que ejecuten la estrategia establecida, el tiempo que se toma el desarrollo de cada estrategia, la meta a alcanzar, los responsables de cada tarea, los recursos a utilizar (físicos, financieros y humanos), las limitaciones para la ejecución de cada estrategia y la forma en que se hará seguimiento evaluativo.

**2.3.15 Presupuesto.** Los presupuestos por plan de acción, son la asignación de los recursos necesarios por cada plan para poder llevar a cabo sus actividades. Estos recursos pueden ser tanto humanos, materiales como también tecnológicos y económicos. Todo plan estratégico, debe presentar un presupuesto provisional para el ejercicio siguiente; y, debe estar contenido por los presupuestos de cada plan de acción (Sainz, 2012).

En otras palabras, el presupuesto es un método utilizado por las organizaciones para determinar el monto adeudado. De esta manera, se podrá completar con éxito la estrategia. Cabe resaltar, que la elaboración de presupuestos no debe verse como una herramienta para reducir costos, sino como una forma de hacer uso de los recursos de una empresa de manera más eficaz.

Según Gandolfo Gahan (2005), “el presupuesto establece las inversiones y los gastos que deberán realizarse ejecutar los planes por los siguientes doce meses, por lo cual deben estimarse los recursos que permitirán afrontarlos y cómo se los asignará adecuadamente” (p. 133). Asimismo, Serna (2008) indica que en el presupuesto “se deben identificar y cuantificar los recursos necesarios para la ejecución del plan. Además, este debe elaborarse de 3 a 5 años, dependiendo del horizonte de tiempo de la planeación estratégica, incorporándose en las vigencias presupuestarias” (p. 248).

## **2.4 SISTEMAS DE VARIABLES**

### **2.4.1 Definición nominal:** Procesos logísticos.

**2.4.2 Definición conceptual.** Según el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2021), son aquellos que permiten planificar, implementar y controlar procedimientos eficientes y efectivos para el transporte y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada desde el origen hasta el punto de consumo, según lo requiera el cliente. Por otro lado, Bass (2018) sostiene que los procesos logísticos facilitan la vinculación de la producción con el envío del producto. En particular, los procesos logísticos deben abordar muchos aspectos de la producción, incluidos el tiempo, el costo y la calidad. Cuando una empresa coordina con éxito estos procesos, puede realizar un seguimiento de los procesos a través de la producción, el consumo, el almacenamiento y la eliminación.

Acorde a las anteriores consideraciones, se pueden decir que los procesos logísticos son todas aquellas actividades relacionadas con el movimiento de materias primas, materiales, y aquellas que brindan pleno apoyo a la transformación de estos factores en productos y/o servicios terminados. Como procesos logísticos se podrían mencionar: compras, aprovisionamiento, almacenamiento, producción, gestión de inventario, servicio al cliente y distribución.

## 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Cuadro 7. Operacionalización de la variable**

OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa KUMA comercializadora de café en el municipio de Valledupar, Cesar.	<b>Procesos logísticos</b>	1. Diagnosticar la situación actual de los procesos logísticos de la empresa KUMA comercializadora de café.	Diagnóstico de los procesos logísticos		FODA MEFI MEFE MIME PESTEL
		2. Aplicar los indicadores de gestión logística (KPI) para la medición de los procesos logísticos en la empresa KUMA comercializadora de café en el municipio de Valledupar Cesar.	Indicadores de Gestión Logística (KPI)	Compras y aprovisionamiento	- Certificación de proveedores. - Calidad de los pedidos generados. - Volumen de compra. - Entregas perfectamente recibidas.
				Planificación y control de la producción	- Capacidad de producción utilizada. - Rendimiento de máquina.
				Planificación y gestión de inventario	- Rotación de mercancía. - Duración del inventario. - Vejez del inventario. - Valor económico del inventario. - Exactitud en inventarios.
Almacenamiento y Bodegaje	- Costo de unidad almacenada. - Costos de unidad despachada. - Unidades separadas o despachadas por empleados. - Costo metro cuadrado. - Costo de despachos por empleado.				

				<p>Transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo de transporte.</li> <li>- Costo operativo por camión – costo por conductor.</li> <li>- Capacidad total utilizada (volumen y/o peso).</li> <li>-Costo de transporte vs Venta.</li> <li>-Costo operativo por conductor.</li> <li>-Comparativo costo de transporte.</li> </ul>
				<p>Distribución y Servicio al Cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo de la orden.</li> <li>- Entrega perfecta.</li> <li>- Pedidos entregados a tiempo.</li> <li>- Pedidos entregados completos.</li> <li>- Documentos sin problemas.</li> <li>- Costos logísticos vs Ventas.</li> <li>- Costos logísticos vs Utilidad bruta.</li> <li>- Costos de operación del centro de distribución vs Ventas.</li> </ul>
		<p>3. Estructurar un plan estratégico para la optimización de los procesos logísticos de la empresa KUMA comercializadora de café.</p>	<p>Este objetivo se va a desarrollar con base en los resultados obtenidos de los objetivos anteriores.</p>	

**Fuente:** elaboración propia (2021)

### **CAPITULO III**

## **3 MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico es “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (Tamayo y Tamayo, 2014, p. 145). Lerma (2009) plantea que “el diseño metodológico tiene como fin establecer cómo se llevará a cabo la investigación, se diseña detalladamente la estrategia para obtener la información y se detallan las actividades para darle respuesta a los objetivos planteados” (p. 63). También, Hurtado de Barrera (2015) afirma que la metodología es el método empleado para realizar un trabajo de investigación incluyendo técnicas, tácticas, estrategias y procedimientos a utilizar para dar respuesta a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos.

En este sentido, el siguiente capítulo presenta los fundamentos metodológicos bajo los cuales se orienta esta investigación, asociados al tipo y diseño de investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, procedimiento a seguir para el desarrollo del estudio; al igual como la forma en que se analizarán los resultados.

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Hurtado de Barrera (2015) establece que el tipo de investigación se refiere al grado de profundidad aplicado en la investigación, y a su vez Palella y Martins (2012) señalan que “se refiere a la clase de estudio que se pretende desarrollar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p. 88). Ambos autores coinciden en que un tipo de investigación debe ir encaminado a la finalidad del estudio.

Parella y Martins (2012), definen la investigación de corte cuantitativa, como aquella según la cual se recogen y analizan datos numéricos sobre variables, proporcionando una descripción de la medición de una o más variables. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo puesto que se utiliza la recolección y el análisis de datos para dar respuesta a la pregunta central de la investigación, dándole prioridad a la medición numérica (Barrios y Zúñiga, 2019).

Según Cerda (como se citó en Bernal, 2010), afirma que:

Tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...; y agrega: Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás. (p. 71)

De acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. Aunado a lo anterior, los estudios descriptivos “tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 108). Al respecto, Niño (2011) afirma que:

Su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. (p. 34)

De acuerdo a lo anterior, el presente estudio corresponde a una investigación de tipo descriptivo, ya que se pretende describir a profundidad la situación actual de las áreas específicas de la empresa como: compras, almacenamiento, inventario, producción, distribución, servicio al cliente, transporte y finanzas, para la

identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que tiene la empresa. Además, describir el desempeño de los procesos logísticos que se llevan a cabo en la cadena de suministro a partir de la aplicación de indicadores de gestión logística (KPI), lo cual servirá de insumo para formular un plan estratégico en donde se consoliden proyectos estratégicos, estrategias y planes de acción (operativos) para el mejoramiento de cada proceso logístico y para el alcance de la visión y misión corporativa.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Con relación al diseño de investigación, Hurtado de Barrera (2015) establece que “el diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible” (p. 155), lo cual está relacionado con lo establecido por Palella y Martins (2012), quienes definen el diseño de investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (p. 86).

Atendiendo a estas consideraciones, la presente investigación se considera de diseño de campo porque la recolección de los datos de interés se realiza directamente con los actores que participan en la empresa KUMA comercializadora de café, donde se manifiesta el problema, lo cual permite obtener información primaria de las unidades poblacionales involucradas en el estudio, valiéndose de instrumentos valiosos y confiables.

Asimismo, tiene un diseño no experimental porque no se manipularán las variables y los hechos serán observados tal y como se desarrollan en la realidad sin que exista intervención del investigador (Hernández et al., 2014); y también, los datos y la información necesaria serán tomados en un momento único, lo que hace que esta

investigación por la evaluación del objeto de estudio sea de tipo transversal o transeccional (Palella y Martins, 2012).

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población “es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones” (Lerma, 2009, p. 72). Desde el punto de vista de Arias (2012), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81).

De igual forma, Hernández y otros (2014) afirman que una población es un conjunto de elementos o cosas relacionadas con una o más propiedades, como el todo o el universo, sobre las que se generalizan las conclusiones de la investigación. Acorde a lo anterior, la población objetivo del presente estudio está conformada cuatro (4) directores, cada uno responsable de un área específica dentro de la empresa KUMA comercializadora de café, entre los cuales se pueden mencionar: director ejecutivo, coordinador comercial, contador y barista.

Cabe mencionar que, dichas unidades informantes trabajan y operan dentro de la empresa y son accesible, por lo cual no se requiere de procedimientos de muestreo. Por lo tanto, se asumió el censo poblacional, el cual según Arias (2012), “busca recabar información acerca de la totalidad de una población” (p. 33); y acorde con lo anterior, Hernández y Col. (2014) plantean que los censos “deben incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (p. 172). En este sentido y dado que la población a estudiar está claramente definida y limitada, se asume la población completa como la muestra de la investigación, las cuales se identifican en el Cuadro 8:

**Cuadro 8. Población y muestra de estudio**

<b>UNIVERSO</b>	<b>UNIDADES INFORMANTES</b>	<b>No.</b>
<b>KUMA</b>	Director ejecutivo	1
	Coordinador comercial	1
	Contador	1
	Barista	1
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

### **3.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para Hurtado (2015) las técnicas de recolección de datos “tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo” (p. 161). La misma autora afirma que “en la investigación descriptiva, además de la observación se pueden utilizar otras técnicas como la encuesta, la entrevista o las técnicas de revisión documental” (p. 112). En el mismo sentido, para Palella y Martins (2012), las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 115). Asimismo, Del Cid et al. (2011), plantean que es un conjunto de procedimientos adecuados a los hechos investigados y a los recursos disponibles que permiten generar información relevante para una investigación.

La recolección de los datos de la presente investigación es realizada por medio de la técnica de la encuesta, la cual según lo establecido por Arias (2012), “pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). De igual forma, para Niño (2011) “permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población o muestra, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, mediante la aplicación de cuestionarios,

técnicamente diseñados para tal fin” (p. 63). La información puede recopilarse a través de cuestionarios orales o escritos y presentarse en una variedad de formatos.

De igual forma, se utiliza la técnica de revisión documental, que de acuerdo con lo expresado por Hurtado (2015), se utiliza cuando “la información está contenida en textos escritos, ya sea porque la unidad de estudio es un texto, o documento, o porque ya fue recogida y asentada por otra persona” (p. 162). Para efectos de la presente investigación, se realiza un análisis de los documentos digitales donde la empresa consolida los datos cuantitativos sobre el desempeño de cada proceso logístico.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

De acuerdo con Palella y Martins (2012), los instrumentos de recolección de información “son cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 125). Asimismo, para Arias (2012), “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68).

Según Hurtado de Barrera (2015), de acuerdo con la técnica de recolección seleccionada, que para el primer objetivo específico de esta investigación es la encuesta, el instrumento para la recolección de datos es el cuestionario (Ver anexo B) en el cual se establecen preguntas claras y precisas que serán aplicadas a los representantes de cada área de la empresa. Este instrumento es diseñado para diagnosticar la situación actual de las áreas de la empresa KUMA, que a la vez están directamente relacionados con los procesos logísticos, como son: compras y aprovisionamiento, almacenamiento y gestión de inventario, producción, distribución y transporte, servicio al cliente y financiero.

Estructuralmente, el instrumento se presenta en tres partes, la primera consiste en la solicitud formal a los encuestados en colaborar en dar respuesta al cuestionario. La segunda parte está constituida por preguntas dicotómicas sobre el funcionamiento de los procesos logísticos y, la tercera parte la conforman preguntas abiertas que indagan sobre la percepción que tienen los representantes de cada departamento frente a las oportunidades y amenazas de la empresa.

De igual forma, el cuestionario está diseñado bajo la escala de Likert la cual según Morán y Alvarado (2010), “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante las cuales se pide la reacción de los sujetos” (p. 50), lo que concuerda con lo expuesto por Hernández et al. (2014), quienes afirman que en los cuestionarios con escala de Likert las preguntas son formuladas como afirmaciones o juicios, y las respuestas a seleccionar deben ser respondidas de acuerdo con el nivel de identificación que tenga el encuestado con dicha afirmación.

Este instrumento está constituido por 62 preguntas sobre los 6 procesos logísticos escogidos para su análisis y que requieren más atención por parte de la empresa. Cada ítem o pregunta ofrece 5 alternativas de respuestas tomando su ponderación así:

- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: Algunas veces
- 4: Casi siempre
- 5: Siempre

Para el segundo objetivo específico, el instrumento que se utiliza corresponde a matrices de registro, las cuales según Hurtado (2015) “se utilizan para asentar datos obtenidos a través de la medición con otros instrumentos, datos obtenidos de archivos o registros institucionales” (p. 167). Para efectos de esta investigación, las matrices de registro permiten recabar información cuantitativa de cada proceso

logístico de la comercializadora de café KUMA para la aplicación de los indicadores de gestión logística.

**Figura 8. Matriz de registro**

INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA								
COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO								
MESES 2019	CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES		CALIDAD DE LOS PEDIDOS GENERADOS		VOLUMEN DE COMPRA		ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS	
	NÚMERO DE PROVEEDORES CERTIFICADOS	TOTAL NÚMERO DE PROVEEDORES	PEDIDOS GENERADOS SIN	TOTAL DE LOS PEDIDOS GENERADOS	VALOR DE LAS COMPRAS DE MERCANCÍA	TOTAL DE LAS VENTAS	PEDIDOS RECHAZADOS A PROVEEDOR	TOTAL DE PEDIDOS RECIBIDOS
META								
ENERO								
FEBRERO								
MARZO								
ABRIL								
MAYO								
JUNIO								
JULIO								
AGOSTO								
SEPTIEMBRE								
OCTUBRE								
NOVIEMBRE								
DICIEMBRE								

**Fuente:** elaboración propia (2021)

### 3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

La validez para Hernández et al. (2014) es entendida como “el grado en el que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 262). Por su lado, Bernal (2010) manifiesta que “un cuestionario es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado, así como el grado en que los resultados de la medición pueden generalizarse” (p. 290). Complementa Hernández y Mendoza (2018) mencionando que la validez hace referencia al “grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Para demostrarla se aportan distintos tipos de evidencia: validez de contenido, validez de criterio, validez de constructo, validez de expertos, validez de comprensión” (p. 225).

Para efectos de esta investigación, se realizó la validez de expertos, que según Hernández y Mendoza (2018) “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (p. 235). El mecanismo comúnmente utilizado para garantizar este tipo de validez, es el conocido como juicio de experto. Tomando como referente los anteriores autores, la validez de los instrumentos fue realizada por 6 expertos con el perfil y experticia en el área del proyecto, quienes evaluaron los ítems o dimensiones e indicadores establecidos y las preguntas propuestas en el instrumento, teniendo en cuenta los objetivos planteados en el estudio. Para lo anterior, se les suministró a los jueces, que les permitió la evaluación de los ítems: el depósito del instrumento, una versión del instrumento, la definición nominal y conceptual de las variables y la operacionalización de las variables.

Respecto a la confiabilidad de un instrumento, Hernández y Mendoza (2018) afirman que es el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 225). Complementando lo anterior, Kerlinger y Lee (como se citó en Quero, 2010) define la confiabilidad como “aquella que parte de la investigación de qué tanto error de medición existe en un instrumento de medición, considerando tanto la varianza sistemática como la varianza por el azar” (p. 248). Dependiendo de cuánto error de medición esté presente en el instrumento de medición, será más o menos confiable (Quero, 2010).

Partiendo de lo anterior, la fiabilidad del instrumento de recolección de datos utilizado en el presente estudio, se determinó por medio de la fórmula de Alpha de Cronbach, la cual indica el grado de confiabilidad que tiene dicho instrumento, es decir, que tan coherente y consistente es, de acuerdo con (Hernández et al., 2014), y que según Pelekais (2015), se utiliza cuando los instrumentos tienen varias alternativas de respuesta.

A continuación, se muestra la fórmula utilizada para estimar la confiabilidad del instrumento:

**Fórmula Alpha de Cronbach**

$$r \approx \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum SI^2}{\sum ST^2} \right]$$

Dónde:

K = Número de ítems

Si2 = Varianza de los puntajes de cada ítem

St2 = Varianza de los puntajes totales

Inicialmente, los datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado fueron registrados y organizados en una matriz de doble entrada en Microsoft Excel versión 2010 con el fin de determinar los promedios. Luego, estos resultados sirvieron como base dato en la utilización del programa estadístico SPSS versión 24 con el cual se determinó la confiabilidad del instrumento a partir del Alpha de Cronbach. Esta se expresa por medio de un coeficiente de correlación y los valores oscilan entre 0 y 1. Al respecto, se presenta el criterio de Ruiz Bolívar (2002) quien afirma que la forma práctica de interpretar la magnitud de los coeficientes de confianza puede ser a partir de escalas, a saber:

**Cuadro 9. Interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad de un instrumento**

<b>RANGOS</b>	<b>MAGNITUD</b>
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

**Fuente:** Ruíz Bolívar (2002)

En este caso, el resultado que arrojó el Alpha de Cronbach fue de 0,848 para los 62 ítems del instrumento, que según Sierra (2001) el coeficiente es Muy fuerte, según Hurtado de Barrera (2015) es un instrumento confiable y según Ruíz Bolívar (2002) la confiabilidad es muy alta, ya que entre más cerca a uno este el coeficiente Alpha de Cronbach obtenido, más alto será el grado de confiabilidad.

A continuación, se presenta el resultado de la obtención del Alpha de Cronbach a través de la aplicación del software SPSS V.20:

**Tabla 1. Resultado Alpha de Cronbach**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	62

**Fuente:** elaboración propia (2021)

### 3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

En este punto, según Arias (2012), se describen las distintas operaciones realizadas sobre los datos obtenidos: clasificación, registro, compilación y codificación (en su caso). El mismo autor expone que “en lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados” (p. 111).

En cuanto al tratamiento de los datos recolectados, la tabulación de datos es una técnica que utilizan los investigadores para procesar la información que recopilan, organizando los datos en forma de variables, dimensiones, indicadores e ítems. Requiere un proceso sistemático y cuidadoso (Tamayo y Tamayo, 2009). Aunado a lo anterior, Hernández et al. (2014) señalan que “el análisis de los datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional” (p. 272).

En el desarrollo del primer objetivo específico de la presente investigación, inicialmente se realiza un análisis a partir de la estadística descriptiva. Se tabularon los datos obtenidos por medio del programa Microsoft Excel (2010) y se elaboró un cuadro doble entrada, lo cual permitió obtener gráficas representativas de cada indicador evaluado para una mejor interpretación de resultados. Para la tabulación de las respuestas del cuestionario por medio de la escala de Likert, se realizó un baremo, es decir se asignó un valor a cada una de las opciones de respuesta, de la siguiente manera:

**Cuadro 10. Baremo para la interpretación de los resultados**

<b>BAREMO ESCALA DE LIKERT</b>	
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

**Fuente:** elaboración propia (2021)

Y también, para el análisis de los datos, se utilizó el programa estadístico SPSS, versión 24, para realizar un análisis estadístico inferencial. Los resultados alcanzados luego de la aplicación del cuestionario adecuado a los procesos logísticos, fueron examinados a partir de la técnica de análisis de la varianza (ANOVA) definida por Hernández, et al. (2014), como una “prueba estadística para analizar si más de dos grupos difieren entre sí de manera significativa en sus medias y varianzas” (p. 314). Para el caso de esta investigación, se busca comparar los procesos logísticos de la empresa KUMA, esto con el fin de determinar si existen diferencias significativas entre ellos.

Conjuntamente a la determinación de diferencias significativas entre los indicadores, se procede a aplicar la técnica Post Hoc de Tukey, debido a que el

ANOVA únicamente muestra las diferencias significativas entre las medias de los indicadores, mas no especifica cuáles medias difieren; la prueba Post Hoc de Tukey permite evidenciar la diferencia existente entre cada uno de los indicadores de la dimensión, lo que suministra información sobre la relación existe entre ellos, qué procesos se encuentran ausentes y presenten dentro de la empresa o cuales requieren fortalecimiento (Barrios y Zúñiga, 2020). Complementando lo anterior, Namakforoosh (2014) menciona que la prueba Post Hoc de Tukey mide la diferencia entre las medias de las dimensiones utilizadas para el estudio del posicionamiento, y entre subconjuntos en función de las diferencias significativas entre cada indicador, lo que representa un contraste entre las medias altas y bajas.

De esta forma, se obtienen tablas de resultados para destacar las medias alcanzadas, a partir de la cual se puede observar la dinámica de la población de estudio y realizar las conclusiones y recomendaciones oportunas. Además, para analizar e interpretar los resultados, es necesario codificar las respuestas de los participantes a las preguntas del cuestionario, es decir, asignarles símbolos o valores numéricos (Hernández, et al., 2014). Por las razones anteriores, para efectos del análisis estadístico e interpretación de datos en este estudio, se estableció como parámetro de medición un baremo con base al número de alternativas en la escala, que consta de cinco (5) categorías.

**Cuadro 11. Baremo para interpretación de resultados**

ESCALA DE VALORES	CATEGORÍA DE INTERPRETACIÓN
1,00 < 1,80	Ausente
1,81 < 2,60	Poco presente
2,61 < 3,40	Moderadamente presente
3,41 < 4,20	Presente
4,21 < 5,000	Muy presente

**Fuente:** elaboración propia (2021)

En el desarrollo del segundo objetivo específico, se utiliza un simulador de Indicadores de Gestión Logística (KPI) ubicado en una plantilla de Excel (Ver Anexo C), en el cual se ingresaron los datos correspondientes al desempeño de los procesos logísticos de la empresa e inmediatamente se reflejaron las gráficas a través de las cuales se pudo realizar un análisis descriptivo del comportamiento de cada proceso logístico.

### **3.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Hurtado de Barrera (2015) plantea que es importante que el investigador describa en detalle los procedimientos o el paso a paso que se realiza durante la investigación: cómo ubicar las unidades de estudio, cuántas medidas tomará, cuándo, cómo los instrumentos de recolección de información se aplicarán, cómo son analizados e interpretados los datos obtenidos y la manera en cómo se dan respuesta a cada uno de los objetivos de investigación planteados. .

La descripción del procedimiento de la investigación permite la verificación del cumplimiento de los requisitos relacionados con los aspectos metodológicos del proceso de investigación. De igual forma, permite que otros investigadores repliquen la investigación, o la información se puede utilizar para realizar investigaciones similares en otros contextos.

Para el desarrollo de la presente investigación, se llevaron a cabo cada uno de los pasos que se mencionan en la Figura 10, la cual se muestra a continuación:

**Figura 9. Procedimiento de la investigación**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

### 3.9 CONSIDERACIONES ÉTICAS

La presente investigación se realizó bajo principios éticos como:

- **Honestidad.** Los datos obtenidos en el estudio no son falsos ni fueron manipulados por la investigadora en la búsqueda de obtener los resultados deseados. Los análisis obtenidos se realizaron tomando como referente la información recolectada de las unidades de análisis que fueron objeto de estudio.

- **Objetividad.** Los resultados obtenidos producto de los datos recopilados son analizados imparcialmente.
- **Respeto de los derechos de terceros.** El trabajo de investigación está redactado por la investigadora. Se toman fragmentos o ideas de otros autores, marcándose con una cita en el texto y anexándose en las referencias finales del trabajo, siguiendo los estándares establecidos por la norma APA séptima edición, con el propósito de dar crédito al autor original, respetar los derechos de autor y dirigir al lector a la fuente original si desea profundizar en el tema.
- **Confidencialidad.** Se protege la identidad y privacidad de los participantes del estudio, por lo que no se solicita información personal como nombre, cédula de ciudadanía u otra información íntima en el proceso de recopilación de sus datos.
- **Consentimiento informado.** Este proceso se lleva a cabo al momento en que los participantes responden el cuestionario. Se incluye en el texto introductorio, describiendo las características generales del estudio (propósito, el uso que tendrán los datos proporcionados por él/ella, método de su difusión), y añadiendo un mensaje que demuestre claramente su autorización.

## CAPÍTULO IV

### 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se demuestra al análisis e interpretación de los datos y la información recopilada mediante los instrumentos de recolección de información. Se presentan las diferentes fases del procedimiento aplicado para llevar a cabo el desarrollo y la implementación de los objetivos específicos de la investigación, con el propósito de poder diseñar el plan estratégico para el fortalecimiento de los procesos logísticos de la empresa KUMA comercializadora de café.

Se desarrolló un trabajo descriptivo, basado en el modelo teórico de planificación estratégica de Humberto Serna (2008), Sainz (2017); y el modelo teórico de Mora (2008) y Castellanos (2015) con relación a los procesos logísticos y los Indicadores de Gestión Logística, con tres (3) objetivos específicos para lograr el objetivo general.

#### 4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

**4.1.1 Estudio del entorno o medio ambiente.** En este punto, se identifican las oportunidades y amenazas que tiene la empresa con relación al entorno en el que se desenvuelve y por lo tanto presentan incidencia en su desempeño. Para el desarrollo de este análisis, se describen variables que se encuentran asociadas a los siguientes componentes: Económico, Político, Legal, Socio- Cultural y Tecnológico.

**4.1.1.1 Entorno Económico.** Conformado por el producto interno bruto (PIB), índice de precios al consumidor (IPC), exportaciones, importaciones, balanza comercial y tasa de interés.

- *Producto Interno Bruto.* El PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. “Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilizaciones finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes” (DANE, 2012, párr. 1).

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019), el PIB para la caficultura colombiana en 2019 creció 9,5%, tres veces más que la economía nacional y la economía de Colombia creció 3,3%. Los sectores operativos que más contribuyeron a este paso son: finanzas y seguros (5,7%), comercio (4,9%), administración pública y defensa, educación y salud (4,9%). El sector agropecuario aumentó un 2%.

Asimismo, la actividad de la industria cafetalera aumentó un 10,3%, lo que confirma la importancia de la contribución de la producción de café de alto valor agregado a la economía colombiana (DANE, Cuentas Nacionales, 2019). Como resultado, la participación de la actividad cafetera (agrícola e industrial) con respecto al PIB nacional creció de 0,76% en 2018 a 0,96% en 2019 y, la participación de la actividad cafetera agrícola en el sector agropecuario fue de 12,5% y con respecto al sector agrícola (incluyendo café) de 17,6% (DANE, 2019, párr. 5).

- *Índice del precio al consumidor.* El Banco de la República de Colombia (2020), afirma que “el índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base” (párr. 1), por lo que se relaciona con la inflación la cual se define como “el cambio porcentual en el índice de precios al consumidor entre dos períodos.” (Banco de la República de Colombia, 2020, párr. 2). La inflación anual se mide tomando el índice de precios al consumidor mensual y calculando su cambio a partir de los datos del año anterior para el mismo mes.

En Colombia, el índice de precios al consumidor o inflación aumentó positivamente en 3,8% en 2019, nivel superior al registrado en el mismo período de 2018, cuando fue de 3,18%. En diciembre de 2019, el costo de vida de los colombianos registró una fluctuación de 0,26%, por debajo del nivel registrado en el mismo mes de 2018, cuando alcanzó el 0,30% (DANE, 2020). El grupo que genera el mayor costo para los hogares colombianos es el de vivienda, agua, luz y gas, con un aumento de 1,15%, impulsado por incrementos en los precios de los servicios públicos. El segundo sector que incidió en la inflación en 2018 fue alimentos y bebidas no alcohólicas con una volatilidad de 0,87%, seguido por transporte, restaurantes y hoteles, educación y otros servicios. (DANE, 2020).

Sin embargo, los sectores con menor impacto en la economía colombiana son vestuario y calzado con una variación de 0,03%, seguido de salud, bebidas alcohólicas y tabaco, además de muebles, vestuario y medios de comunicación. Herrera (2020), sostiene que la ciudad donde menos varió el costo de vida por menores rentas y otros servicios fue Neiva, con un alza de 2,72. Los siguieron Villavicencio, Ibagué, Bogotá, Sincelejo, Valledupar, Popayán y Pereira.

- *Exportaciones.* “Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país. También se considera exportación la salida de mercancías a una zona franca” (Decreto 1165 de 2019). En el régimen de exportación de Colombia se pueden presentar las siguientes modalidades: exportación definitiva; exportación temporal para perfeccionamiento pasivo; exportación temporal para reimportación en el mismo estado; reexportación; reembarque; exportación por tráfico postal y envíos urgentes; exportación de muestras sin valor comercial; exportaciones temporales realizadas por viajeros (DANE, 2020).

La Federación Nacional de Cafeteros (FNC, 2020) reportó que:

En 2019 las exportaciones aumentaron un 7% llegando a 13,7 millones de sacos de 60 kilos de café verde en comparación con 12,8 millones de sacos

puestos en el exterior en 2018. Por otra parte, entre octubre y diciembre del 2019 las exportaciones registraron un incremento de 6% ubicándose en 3,8 millones de sacos frente a los 3,6 millones exportados en el mismo lapso de 2018. (párr. 1)

- *Importaciones.* Es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al Territorio Aduanero Nacional. También se considera importación, la introducción de mercancías procedentes de Zona Franca, o de un depósito franco al resto del Territorio Aduanero Nacional. (Decreto 1165 de 2019).

Colombia importa un millón de sacos de café anualmente para el mercado interno, equivalente al 50% del consumo interno. Los cereales importados a Colombia están en la segunda categoría, principalmente de los mercados ecuatoriano y peruano. Todo el país produce 14 millones de sacos, exporta 13 millones de sacos y consume 2 millones de sacos, por lo que tiene que importar 1 millón de sacos para alcanzar el consumo interno (Vélez, 2019).

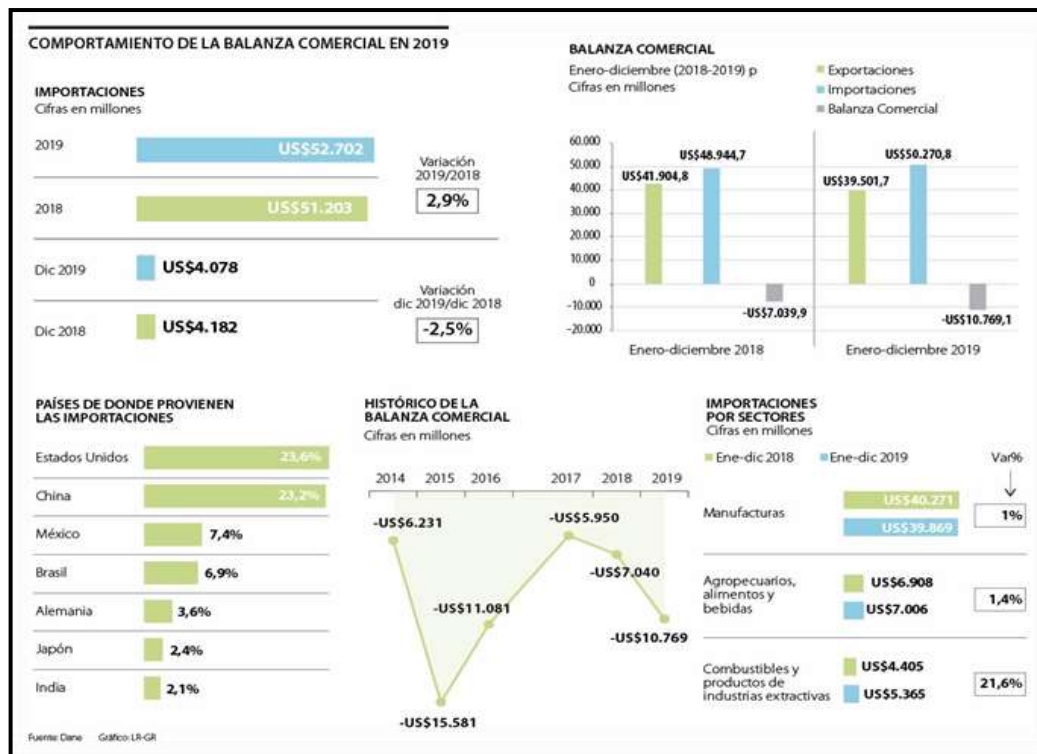
- *Balanza comercial.* Gutiérrez (2001) define la balanza comercial como:  
Parte de la balanza de pagos que registra solo las transacciones de bienes de un país con el resto del mundo, durante un periodo determinado. Cuando el valor de las importaciones excede el valor de las exportaciones, se dice que la balanza comercial está en déficit; cuando ocurre lo contrario, se dice que la balanza comercial tiene superávit. (p. 6)

En Colombia, el déficit de la balanza comercial aumentó un 53% en 2019 y cerró seis años negativos. La importación de maquinaria aumentó, elevando el valor total de las compras extranjeras a 52,7 mil millones de dólares (La República, 2020). Confirmando lo anterior, Sánchez (2020), expresa que la balanza de importaciones y exportaciones se sesgó a la izquierda respecto de 2014, con un déficit comercial de \$10.769 millones en 2019, lo que finalmente se tradujo en un aumento de más

de 53% respecto de 2018, según el Departamento de Estadísticas Nacionales (DANE). Si bien los impulsores negativos de la balanza en 2017 - 2018 aumentaron en casi un 18%, el aumento de más del doble en 2019 en comparación con el año anterior llamó la atención sobre la industria orientada a la exportación, que cerró en \$US52.702 millones.

El grupo que más impactó fue el de manufacturas y según la entidad estadística, las compras externas de este rubro fueron de US\$40.270 millones, y fue la adquisición de maquinaria y equipo de transporte la que más jalonó. (LA REPÚBLICA, 2020). La figura 11 muestra el comportamiento de la balanza de pagos en Colombia durante el año 2019, las importaciones y/o servicios provenientes de distintos sectores.



**Figura 10. Comportamiento de la Balanza de pagos, 2019**



**Fuente:** DANE, tomado de La República (2020)

A continuación, en la Figura 12, se muestra en millones de dólares la balanza comercial en Colombia en el año 2019, reportando las diferencias entre las exportaciones con las importaciones.

**Figura 11. Balanza comercial mensual (2019)**

 			
<b>Balanza Comercial</b>			
<b>Colombia, balanza comercial mensual.</b>			
<b>Total nacional</b>			
<b>2007 - 2020<sup>P**</sup></b>			
<b>Mes</b>	<b>Millones de dólares FOB</b>		
	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Balanza comercial</b>
ene-19	3.066	4.090	-1.023,8
feb-19	3.183	3.766	-582,4
mar-19	3.345	4.100	-755,0
abr-19	3.863	4.327	-464,0
may-19	3.748	4.582	-833,8
jun-19	3.096	3.804	-708,0
jul-19	3.256	4.359	-1.103,7
ago-19	3.264	4.683	-1.419,0
sep-19	3.067	3.996	-928,7
oct-19	3.326	4.133	-806,4
nov-19	2.944	4.547	-1.603,5
dic-19	3.330	3.883	-553,3

**Fuente:** DANE (2020)

Por medio de la Figura 12 es posible visualizar que durante el año 2019 se reflejó una balanza comercial negativa, lo que permite evidenciar que el país importa mayores bienes y servicios de los que realmente exporta. De acuerdo con los valores en dólares de las actividades en cada mes, Colombia aún no cuenta con la capacidad para producir en masa y vender más al extranjero, por lo que para abastecer la economía nacional optan por la compra de insumos en el exterior.

- *Tasa de interés.* “La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero; y al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube” (Castillo, 2019, p. 28). Con base en García et al. (2011):

Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos. Lo contrario sucede cuando la tasa baja, los demandantes del mercado financiero desean solicitar más créditos, y los oferentes retirar sus depósitos. (p. 110)

Asimismo, García et al. (2011) explican que existen dos tipos de tasas de interés, a saber:

La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; y la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. (p. 110)

Cabe mencionar que la tasa activa o de colocación siempre es más alto porque el margen de las tasas de interés de los depósitos permite a los intermediarios financieros cubrir los costos administrativos y dejarles una ganancia. La diferencia entre la tasa de interés activa y la tasa de interés pasiva también se conoce como margen intermedio.

Según Santa (2020), “la Superintendencia Financiera emitió la Resolución 013 del 10 de enero de 2020, que define las tasas de interés de captación y de colocación más representativas del mercado y la tasa de depósito comercial promedio del sistema financiero del 2019” (párr. 1). Para el mismo autor esta Resolución:

Certifica las tasas de interés de captación más representativas del mercado y el comercial promedio de captación del sistema financiero entre el 1 de

enero y el 31 de diciembre de 2019 en 4,98% efectivo anual. Además, certifica la tasa de interés de colocación más representativa del mercado entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019 en 17,36% efectivo anual (párr. 2-3).

Amaya (2020), expone que según el Banco de la República (2020), en la mayoría de los países, incluido Colombia, el interés de colocación es más alto que los intereses de captación, lo que significa que los bancos tienen que cobrar más por prestar recursos que lo que pagan por captarlos. Los datos del Banco Mundial muestran los márgenes de Colombia en 7,5% y el promedio de América Latina en 7,7%, por encima del informe anterior (en 2018) cuando el índice de Colombia era de 6,8% y el índice regional de 7,7%. Colombia ocupa el segundo lugar con el 7,5% de los cuatro países de la Unión del Pacífico, mientras que México está con el 3,6% y Chile con el 1,8%.

Según expertos, entre más bajo sea el margen interbancario entre las tasas de captación y colocación del sistema, significa que el país presenta mejores índices de inclusión financiera, pues, en teoría, los consumidores tienen mejores ofertas para la adquisición de productos de crédito. Sin embargo, para Colombia el margen interbancario es muy alto comparado con los países de América Latina, dando a entender que es difícil acceder a créditos por medio de la banca, debido a sus altas tasas de intereses que le impiden el acceso a los colombianos para construir en su vida algo mejor.

*4.1.1.2 Entorno político legal.* Conformado por la política nacional de productividad y competitividad, política nacional logística, política tributaria, régimen especial de inversión extranjera e incentivos, plan nacional de desarrollo y leyes ambientales.

- *Política nacional de productividad y competitividad.* La Comisión Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación es un órgano consultivo del gobierno nacional y un órgano de coordinación de los gobiernos nacionales, las

unidades territoriales y la sociedad civil en materia de productividad y competitividad nacional y regional, promoviendo el desarrollo económico (SNCI,2018).

Según lo planteado por el Sistema Nacional de Competitividad, e Innovación (SNCI, 2018), una de las actividades de la Comisión es desarrollar lineamientos comunes para la política nacional de competitividad y productividad, incluyendo una visión de la competitividad nacional, como es:

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, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza.

En el CONPES 3527 (2008), se establece que para el cumplimiento de esta visión se han definido los siguientes proyectos estratégicos a saber:

- a) Desarrollo de sectores o clúster de clase mundial.
- b) Promoción de la productividad y el empleo.
- c) Formalización laboral y empresarial.
- d) Promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación.
- e) Estrategias transversales.

De igual manera, se han formulado quince planes de acción, los cuales se encuentran direccionados al cumplimiento de los proyectos estratégicos formulados que son: (i) sectores de clase mundial, (ii) salto en la productividad y el empleo, (iii) competitividad en el sector agropecuario, (iv) formalización empresarial, (v) formalización laboral, (vi) ciencia, tecnología e innovación, (vii) educación y competencias laborales, (viii) infraestructura de minas y energía, (ix) infraestructura

de logística y transporte, (x) profundización financiera, (xi) simplificación tributaria, (xii) TIC, (xiii) cumplimiento de contratos, (xiv) sostenibilidad ambiental como factor de competitividad, y (xv) fortalecimiento institucional de la competitividad.

- *Política nacional de logística.* Según Forbes Staff (2020), la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) anunció una nueva apuesta digital que simplifica y automatiza el registro de las exportaciones de café colombiano, reduciendo el tiempo de procesamiento en un 90%, de 61 horas a 6 horas.

Lo anterior es parte de la transformación digital por la que atraviesa la industria para beneficiarse de la comercialización internacional del grano de café. Además de tiempo, esto optimiza costes y esfuerzo; y brinda el acceso en tiempo real a los documentos exigidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y la Organización Internacional del Café (OIC) a los agentes de aduana y/o exportadores que envían el café desde los pasos fronterizos marítimos, fluviales, aéreos y terrestres. Uno de los ajustes más importante es la Guía de Tránsito, que estará en versión electrónica con un código QR. Otros documentos que serán digitalizados son la factura de entrada de café, certificado de peso y certificado de origen de la ICO, los cuales serán generados automáticamente y enviados por correo electrónico.

Cabe resaltar que esta iniciativa está en línea con la política pública enmarcada en el CONPES de Logística 3982 de 2020, donde se establece el mejorar los tiempos y costos de las transacciones internacionales y la modernización de la DIAN. Esta política permite que los productos de las empresas nacionales alcancen un mayor nivel de comercialización de acuerdo con los estándares internacionales, ya que la entrega del producto se realizará en menor tiempo, en mayor cantidad, requerimientos y a diferentes costos, esto permitirá el desarrollo de logística en el país. Esto ayudará en la cadena de comercialización simplificando el proceso de

exportación de café y digitalizando el tiempo, comercializando café, aumentando la productividad y competitividad (CONPES 3982, 2020).

- *Política tributaria.* Según Santa María (2020), presidente de ANIF, debido al choque generado por el COVID-19 la política fiscal del país se agravará. Como ejemplos a lo anterior se presenta la suspensión de la regla fiscal para 2020-2021 y un déficit de 8,2% del PIB, dadas las mayores necesidades de gasto y la caída esperada en los ingresos tributarios. Esto implica un aumento significativo en el endeudamiento del Gobierno Central a 66% del PIB en 2020, partiendo de 50% de 2019.

Lo anterior, implica una ampliación del faltante fiscal de Colombia del anterior 2% del PIB, a valores entre 8% y 10% del PIB en los próximos 10 años. Indudablemente, los mayores niveles de endeudamiento deben ser pagados por todos los colombianos y eso requerirá de varias reformas tributarias (Santa María, 2020). De hecho, el Ministerio de Hacienda (como citó Santa María, 2020) mencionó que para alcanzar la meta de déficit bajo las reglas fiscales para 2022, se necesita de una reforma fiscal primero, para aumentar los recursos adicionales al menos 2% del PIB en el corto plazo.

- *Régimen especial de inversión extranjera e incentivos.* Monterrosa (2019), expone que el Gobierno Nacional lanzó un programa de incentivos al Café 2019 (IGEC), que apoya directamente los precios internos pagados a los productores. El programa, con \$155.500 millones en recursos, apoya directamente a los productores ya que la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) anunció que el precio interno del café está por debajo de los \$715.000 por barril, siendo el precio más alto por un lote de café seco de hasta 30 000 USD.

El valor del incentivo lo determina la Federación diariamente después de que la bolsa ICE termine en Nueva York, correspondiente a la diferencia entre el activador

IGEC y el precio de referencia para una carga útil de 125 kg cps (10% -12% grado húmedo) o equivalente en productos de café cereza, pergamino húmedo, excelso, tostado o colombiano. Los productores de café registrados y que operan en el Sistema de Información Cafetalera (SICA) desde el 31 de diciembre de 2018 y que venden café a compradores autorizados pueden beneficiarse del apoyo IGEC 2019. (Monterrosa, 2019). Por otro lado, el Comité Nacional de Cafeteros ha lanzado un programa de restauración de cafetales por \$12.512 millones, y cada área rehabilitada equivale a \$170 en fertilizante de suelo. Los beneficiarios pueden ser cafetaleros activos, su finca debe estar registrada en el SICA y tener al menos 500 plantas renovadas por lote de café.

Gracias al compromiso del gobierno con los productores y al esfuerzo de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), los caficultores colombianos han recibido nuevos incentivos, bonificaciones y apoyo crediticio, así como cuatro Líneas Especiales de Crédito (LEC) con condiciones ventajosas (FNC, 2020). Los potenciales beneficiarios son pequeños, medianos y grandes productores dependiendo del destino.

Según la FNC (2020), las actividades del Decreto 486 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) tienen como objetivo garantizar el abastecimiento de productos agrícolas y la seguridad alimentaria en el país a través de tres mecanismos principales de apoyo, a saber:

1. Incentivo económico de subsistencia para trabajadores y productores del campo mayores de 70 años que estén en aislamiento obligatorio y no cubiertos por algún otro beneficio del Gobierno.
2. Acuerdos de alivio sobre créditos agropecuarios.
3. Creación de cuatro líneas LEC para los productores agropecuarios afectados por la situación de emergencia.

- *Plan Nacional de Desarrollo.* Según Medina (2019), como resultado de la Conferencia Nacional sobre la Dignidad del Café, los agricultores elaboraron la mesa La Dignidad del Café y la Dignidad de la Agricultura, presentaron seis o siete artículos al Congreso de la República para que puedan ser incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) con el fin de apoyar al sector, a través de los cuales se busca:

1. El gobierno nacional debe propender la creación de una organización de países productores de café suave que exprese a las multinacionales y a los gobiernos de los países consumidores la necesidad de mejorar sustancialmente los precios de compra de nuestro grano.

2. Un apoyo del Gobierno para los precios internos con un precio mínimo de \$85.000 la arroba, para cubrir los costos de producción y tener en cuenta los márgenes de utilidad de los productores.

3. Un fondo de estabilización que tenga como esencia la creación de mecanismos a través de los cuales se garanticen precios de sustentación y tasas de ganancia para el productor.

4. Solución integral a las deudas vencidas del sector agropecuario.

5. Que el crédito, para el sector productivo del agro, no podrá tener tasas de interés superior al 5% anual.

6. Revisión de la institucionalidad cafetera, a fin de que se cumpla con las obligaciones adquiridas cuando se creó y que realice la elección democrática de sus representantes y del comité nacional de cafeteros.

7. Poner freno a los escandalosos precios de los fertilizantes.

8. Un artículo que destine, por lo menos el 4% de los recursos del plan de desarrollo al sector agropecuario y del presupuesto nacional en igual proporción.

- *Plan de ayuda del Gobierno Nacional.* Con el objeto de atender la problemática del sector cafetero, el Gobierno Nacional junto con la Federación Nacional de Cafeteros firmaron la Agenda Estratégica para el Sector Cafetero 2020-2030 “Por

la Sostenibilidad Cafetera”, diseñando un plan integral que tiene como principales componentes: i) La defensa del ingreso del caficultor; ii) El aumento en la competitividad y productividad; y iii) El fortalecimiento institucional cafetero.

El objetivo es atender las deficiencias estructurales en la competitividad de los cultivos de café, equilibrar esta actividad en el tiempo, elevar los ingresos de los productores, mejorar las condiciones de vida en las regiones productoras de café y generar mayores ingresos para la economía nacional. Este importante documento tiene como objetivo promover el crecimiento sostenible e incluyente del cultivo del café y posicionar a Colombia como el principal proveedor mundial de café diversificado como una forma de aumentar la rentabilidad y competitividad de los cafetos y sus familias. La Federación Nacional de Cafeteros (2019), enfatizan en que:

Los 6 puntos que contiene la Agenda Estratégica para el Sector Cafetero fueron presentados por el Presidente de la República, Iván Duque Márquez, durante el Congreso Cafetero, donde anunció también que éstos formarían parte de un documento CONPES que contendrá otras acciones encaminadas a lograr sostenibilidad de la caficultura en sus dimensiones económica, ambiental y social. (párr. 3)

Cabe señalar que los seis puntos de la agenda estratégica para el sector cafetalero formarán parte del documento CONPES, que incluirá actividades adicionales encaminadas a lograr el desarrollo sostenible del sector cafetalero en la economía, la ecología y la sociedad del país. A continuación, se presentan los seis puntos de la Agenda 2030 para el sector cafetero:

1. Fortalecer y profundizar la estrategia "Más agronomía, más productividad, más calidad".
2. Consolidar la estrategia de diferenciación por calidad del café colombiano.
3. Reducir los costos de producción en el cultivo de café.

4. Reducir la volatilidad de los ingresos del caficultor.
5. Implementar nuevas estrategias de comercialización y agregación de valor.
6. Posicionar el café como instrumento de legalidad y estabilización de los territorios.
7. Formación en actividades turísticas en fincas cafeteras.
8. Fábricas de Productividad y Calidad Para Exportar.

- *Leyes ambientales.* Dentro del marco normativo que regula la caficultura en Colombia se pueden mencionar: Ley 2811 de 1974 y Ley 99 de 1993, las cuales obligan a quienes operan el negocio de la caficultura lo hagan con criterios de sostenibilidad ambiental en todo momento.

La Guía Ambiental para el Sector Cafetero (2017), menciona que “la Constitución Política de Colombia 1991 establece un conjunto importante de derechos y deberes del Estado, las instituciones y los particulares en materia ambiental, enmarcado en los principios del desarrollo sostenible” (p. 25). En la misma Guía, se señalan los artículos 8, 79 y 80 de la Constitución Política, los cuales refieren que:

Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica, fomentar la educación para el logro de estos fines, planificar el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. (p. 25)

Del mismo modo, el artículo 8 y el numeral 8 del artículo 95 de la Constitución Política obligan a los particulares a proteger los recursos naturales del país y asegurar la protección de un ambiente sano. “La violación de las disposiciones anteriores y demás leyes y reglamentos ambientales aplicables dará lugar a la aplicación de las medidas preventivas y sancionatorias previstas en el artículo 85 de la Ley 99 de 1993” (Guía Ambiental para el Sector Cafetero, 2017, p. 34).

4.1.1.3 *Entorno socio cultural.* En relación a los aspectos sociales, se expondrá algunos indicadores que caracterizan dicho componente como PIB per cápita, ocupación y desempleo.

- *PIB per cápita.* Este indicador asocia el producto con el objeto del esfuerzo de producción. Además, este índice per cápita permite realizar comparaciones entre diferentes periodos dentro de un mismo país porque es más fácil obtener unidades de medidas comunes que de otro modo sería impracticable, y gracias al indicador del producto per cápita se puede comparar la actividad económica en dos períodos diferentes, aunque el número de habitantes no sea el mismo.

Respecto a 2018, el PIB de Colombia creció un 3,3% en 2019. Esto es 8 décimas superior al 2,5% de 2018. Con un PIB de 289.239 M.€, Colombia ocupa el puesto 39 entre 196 países que reportan PIB. El valor absoluto del PIB en Colombia creció 8.990M.€ respecto a 2018. (Datosmacro.com, 2019). El PIB per cápita de Colombia en 2019 fue de 5.804 €, 180 € superior a los 5.624 € de 2018. En la lista de países que publican sobre PIB per cápita, Colombia ocupa el puesto 95 de 196 países que publican estos datos (Datosmacro.com, 2019).

- *Ocupación y desempleo.* La tasa de empleo y la tasa de desempleo, calculadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), son indicadores de la evolución en el tiempo del porcentaje de población en edad de trabajar y del porcentaje de población que tiene intención de trabajar, respectivamente (Banco de la República, 2020).

Las empresas necesitan diferentes factores para producir bienes o servicios. Un factor es el trabajo. En cuanto a los hogares, ofrecen su trabajo a cambio de salarios que les ayudan a obtener bienes o servicios. Algunos aspectos impiden que las empresas pueden encontrar la cantidad de trabajo que requieren, y no todas las personas que ofrecen su capacidad de trabajo se encuentren empleadas.

“Según el DANE (2019), el desempleo en Colombia creció en el 2019 y se ubicó en 10,5%, un 0,8% más que lo registrado en el 2018 (9,7%)” (Portafolio, 2020). En el 2019, la población activa del país fue de 22.287 millones de personas y el número de desempleados es de 2.615 millones de personas. “Las ciudades con las tasas de desempleo más altas en 2018 fueron Quibdó, Ibagué y Armenia (19,8%, 16,3 y 16%), mientras que las ciudades con las tasas de desempleo más bajas fueron Cartagena, Barranquilla y Pereira (6,9%, 7,8% y 8,8%)” (El País, 2020, párr. 4).

Así mismo, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) afirma que:

Para el año 2020 en el mes de agosto, el desempleo de Colombia fue de 16,8%, cifra superior a la registrada en el mismo mes de 2019 que fue de 10,8%. En el mes de julio, el desempleo había sido de 20,2%”. (Semana, 2020)

*4.1.1.4 Entorno tecnológico.* Dentro de este entorno se analizarán factores como la maquinaria y el recurso humano.

- *Maquinaria.* Según el gerente de la Federación Nacional de Cafeteros Roberto Vélez, Colombia está tratando de implementar el uso de cosechadoras de café y eventualmente abordar la persistente escasez de mano de obra que amenaza los objetivos de producción y exportación cada año (Portafolio, 2016). Recientemente, la cosecha ha aumentado, pero nadie quiere recolectar todos los productos y cada año los productores de café tienen que depender de los programas de radio para incorporar recolectores. Por eso se busca tecnología para ayudar, donde el gobierno pretende introducir mejor maquinaria para la recolección, en la búsqueda de hacerlas más productivas y económicas. (Portafolio, 2016).

Con este fin, el Comité Nacional de Cafeteros, el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros firmaron la Agenda Estratégica para el Sector Cafetero 2020-

2030 “Por la Sostenibilidad Cafetera”. Se pretende lograr el desarrollo sostenible e incluyente y el posicionamiento de Colombia como proveedor líder mundial de café diversificado, como forma de lograr rentabilidad y competitividad en la caficultura y sus familias, así como lograr la sostenibilidad económica, ambiental y social en la caficultura.

En esta Agenda Estratégica 2020-2030 se asignan 6 puntos para el desarrollo de la industria del café, que incluye diversos elementos en el despliegue de nuevas máquinas y tecnologías para fortalecer la estrategia cafetalera, entre los cuales se pueden nombrar:

a) Fortalecer la extensión cafetera y la transferencia de tecnología por medio de un servicio de extensión más eficiente que incremente el acceso a nuevas tecnologías para los caficultores, contribuyendo a facilitar el intercambio de técnicas y conocimientos del cultivo.

b) Promover mejores prácticas de recolección y de beneficio de granos homogéneos, así como la utilización adecuada de los equipos de despulpado, fermentación y secado.

c) Ampliar el uso de las lonas y las máquinas derribadoras, entre otras innovaciones encaminadas a reducir los costos asociados con la recolección.

d) Las aplicaciones móviles, la inteligencia artificial y el blockchain aplicados al sector cafetero son algunas de las soluciones tecnológicas modernas que deben ponerse al servicio de los caficultores con miras hacer más eficiente la producción y comercialización del grano.

- *Recurso humano.* “En Colombia la actividad cafetera es intensiva en mano de obra. Lo anterior se debe a que el cultivo predomina en zonas de ladera, en las cuales resulta difícil la introducción de maquinaria pesada” (Lozano y Yoshida, 2010). Por esta razón, la disponibilidad de los caficultores y campesinos en las zonas rurales es muy importante ya que los granos deben ser cosechados a mano. Sin embargo, la situación del recurso humano en Colombia para este trabajo es

preocupante ya que el mayor costo diario del cultivo del café proviene de la mano de obra, que representa el 40% y el 60% del costo total de la producción de café, respectivamente. Por esta razón, se debe considerar cuánto tienen que trabajar los caficultores, ya que esta es la base para el desarrollo de la caficultura, puesto que es una actividad agrícola intensiva que depende principalmente de la recolección individual.

Montenegro (como se citó en Alfonso, 2017), menciona: dado que su área de producción tiene un costo total de producción de \$700.000, un caficultor invierte alrededor de \$420.000 en mano de obra para producir una hectárea de café. Su costo total de producción llega a \$700.000 en el área de su zona productiva. Por ello, uno de los principales temas en los que trabaja la Federación Nacional de Productores de Café es la innovación tecnológica en el proceso productivo. Se recuerda que 2,2 millones de personas en el país se dedican al negocio del café, lo que representa el 25% del empleo rural (Montenegro, 2017). Como los costos de mano de obra son tan elevados, esta se ha hecho cada vez más escasa, sin embargo, se está buscando que a través de la tecnología los procesos de recolección del grano de café sean más productivos por ser la etapa en la que más se requiere participación laboral.

**4.1.2 Análisis PESTEL.** A continuación, en el Cuadro 12, se describen las variables que tienen relevancia en cuanto al macro entorno de la comercializadora de café KUMA, y por tanto se deben tener en cuenta al momento de realizar el diagnóstico estratégico. Para el análisis PESTEL que se presenta a continuación se toma como referencia a Colombia, seleccionando las variables que mayor impacto tienen sobre la empresa objeto de estudio.

**Cuadro 12. Análisis PESTEL**

Factor	Detalle	Oportunidades			Amenazas			Impacto	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		
Político	Política Nacional de Productividad y Competitividad	Colombia, el tercer país más competitivo para el año 2032 en América Latina, gracias a la innovación a través de la tecnología, al desarrollo de ambientes de negocios, a la inversión local y extranjera y a mantener mejores niveles en la calidad de vida.	X						Positivo
	Política Nacional de Logística	A través de los esfuerzos de la Federación Nacional de Cafeteros y a la implementación de la tecnología se ha reducido los trámites en el proceso de exportación del café pasando de 61 horas a 6 horas.	X						Positivo
	Política Tributaria	La política fiscal se agravará debido al endeudamiento por parte del Gobierno Nacional en cuanto a la suspensión o disminución de los tributos al comienzo del 2020 por el coronavirus.				X			Negativo
	Régimen especial de inversión extranjera e incentivos	Puesta en marcha del programa Incentivo Gubernamental para la Equidad Cafetera (IGEC) 2019, el cual es un apoyo directo al precio interno pagado al productor.	X						Positivo
	Plan Nacional de Desarrollo	Defender al caficultor colombiano a través de una agenda estratégica que le permita aumentar los niveles de productividad y competitividad.	X						Positivo
Económico	PIB Nacional	El PIB para la caficultura colombiana en 2019 creció 9,5%, tres veces más que la economía nacional y la economía de Colombia creció 3,3%.	X						Positivo
	Índice del precio al Consumidor	El IPC o la inflación crecieron favorablemente en un 3,8% durante el 2019, respecto a la registrada en el 2018, cuando se ubicó en el 3,18 %.	X						Positivo
	Exportaciones	La Federación Nacional de Cafeteros (FNC) reportó que en 2019 la producción de café creció un 9% y cerró el año con 14,8 millones de sacos.	X						Positivo
	Importaciones	Colombia importa anualmente un millón de sacos de café para atender el mercado interno, es decir el 50% del consumo nacional, (Vélez, 2019).				X			Negativo
	Balanza comercial	En Colombia el déficit de la balanza comercial creció en un 53% en 2019, creciendo en más del 53% frente al 2018; lo que afecta a los sectores que impulsan las exportaciones, que cerraron el año en US\$52.702 millones.				X			Negativo

Factor	Detalle	Oportunidades			Amenazas			Impacto
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
	Tasa de interés					X		Negativo
Social	PIB per cápita	X						Negativo
	Tasa de ocupación				X			Negativo
	Tasa de desempleo				X			Negativo
	Protección social	X						Positivo
	Participación comunitaria y asociatividad		X					Positivo
	Maquinaria y equipo	X						Positivo
Tecnológico	Recurso Humano				X			Negativo
Ambiental	Desarrollo empresarial sostenible	X						Positivo
	Gestión de los recursos naturales		X					Positivo
	Adaptabilidad a la variedad climática		X					Positivo
Legal	Leyes ambientales	X						Positivo
	Normatividad sanitaria y fitosanitaria		X					Positivo

Fuente: elaboración propia (2021)

**4.1.3 Estudio del sector cafetero (Modelo cinco fuerzas de Porter).** En el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter (1982), se diferencian los aspectos relacionados con el poder de negociación de los proveedores, compradores, amenaza de nuevos competidores en el sector, amenaza de productos sustitutos y rivalidad existente entre competidores.

*4.1.3.1 Rivalidad entre competidores.* Respecto a los competidores, existen cuatro factores que determinan su rivalidad, a saber: el crecimiento del sector, el número de competidores, la capacidad de diferenciación del producto, e incrementos de la capacidad.

- *Crecimiento del sector:* el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros firmaron la Agenda Estratégica para el Sector Cafetero 2020-2030 “Por la Sostenibilidad Cafetera”. Las estrategias plasmadas en la agenda buscan fomentar el desarrollo sostenible e integral de la caficultura y posicionar a Colombia como el principal proveedor de café diferenciado del mundo, como el medio para alcanzar la rentabilidad y competitividad de la caficultura y sus familias.
- *Número de Competidores:* el sector de café en Colombia se encuentra conformado por una alta concentración de empresas que se especializan en la producción y comercialización del café tanto a nivel nacional como internacional, razón por la que el este producto se considera una de las principales bebidas más consumidas a nivel mundial y se está expuesto a diferentes marcas y empresas que lo comercializan. En Colombia, existen empresas como el Grupo Nutresa con su empresa Colcafé, Industrias Aliadas, Tropical Coffee Company, Racafé & Cía., Expocafé. Asimismo, se encuentran posicionadas Cafetera La Meseta, Carcafé, Engelhart CTP Colombia, Olam Agro Colombia, Louis Dreyfus Colombia, Condor Specialty Coffee, SKN Caribecafe, Juan Valdez, Cofco Colombia, Torrecafé, Águila Roja y su subordinada IPAC y OMA Café.

- *Capacidad de diferenciación del producto:* Hofer y Schendel (como se citó en Perea y Rivas, 2008), el objetivo de una estrategia de diferenciación general es obtener una ventaja competitiva mediante la creación de un bien o servicio que los clientes consideren único de manera importante. Sin embargo, los clientes pagan un precio más alto porque consideran que las cualidades diferenciadas del producto valen la pena y porque el producto recibe el precio fijado en el mercado.

Hecha la observación anterior, el café hoy en día es un producto diferenciador debido a que se presenta en diferentes variedades, prácticas agronómicas, cualidades físicas y organolépticas que lo hacen un producto único y especial; además, porque siempre se busca satisfacer los gustos y las preferencias de los clientes, en tanto que éstos estén dispuestos siempre a pagar un precio mayor dejando las mejores rentabilidades.

- *Incrementos de capacidad:* a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la entidad Colombia productiva se han implementado iniciativas que incitan al consumo del café para fortalecer su oferta comercial y exportable y las capacidades comerciales de los productores de cafés especiales. Se busca dar un estímulo al consumo interno del grano, como medida para contrarrestar la dependencia del sector sobre los precios internacionales y así, poder mantener los ingresos de los caficultores, lo que contribuye a que las asociaciones de cafeteros puedan diversificar su oferta y obtener mayores ingresos.

4.1.3.2 *Amenaza de entrada de nuevos competidores.* Indica la entrada potencial de empresas que venden el mismo producto. Cuando una nueva empresa intenta ingresar a la industria, puede enfrentar barreras de entrada como la falta de experiencia, lealtad del cliente, altos requisitos de capital, ausencia de canales de distribución, saturación del mercado, etc. Pero, si tiene un producto de mayor calidad o de menor precio que el que ya tiene, podría entrar fácilmente (Caro, 2020).

Para el análisis de esta fuerza se consideran los siguientes factores que permitirán establecer la posibilidad que tienen las empresas de ingresar a la industria en la que KUMA se desenvuelve.

- *Economías de escala:* el sector cafetero es muy dinámico y diversificado, razón por la cual es importante en la economía, la cultura y en el ámbito social colombiano. Bajo estas circunstancias se tienen los costos por unidad de producción (pequeños medianos, grandes y sector general) que establecen la eficiencia técnica y mejoran la productividad en la actividad.

Además, al existir una gran variedad de café, Colombia se ha considerado por ser uno de los productores con más bajo costo en de este producto ya que no sólo refleja el mayor ingreso que se ha podido obtener como resultado de las políticas de calidad y promoción del ingreso, sino los esfuerzos para lograr resultados en productividad y reducción de costos, y porque hoy en día se han establecido nuevas alternativas que mejoren al caficultor del país.

- *Diferenciación del producto:* en Colombia el café ha sido uno de los mercados con mayor diferenciación, razón por la que se habla de distintos cafés con la más alta calidad y que tienen suficiente ventaja con respecto a los demás. Esto se debe a la inmensa diversidad cultural, paisajes, sistemas de producción, perfiles de sabor de taza de café, historias, leyendas y tierras diversas con muchas oportunidades para cultivar diferentes tipos de café, variedad o especialidad. Por ello, la comercializadora de café KUMA se ha ido segmentando poco a poco en la región con productos de altos valores culturales, con un precio justo y que llegan a ser sustitutos, lo que se convierte en una de las principales estrategias que dan calidad al producto.

- *Necesidades de capital:* para la caficultura se requiere un gran capital con el cual se pueda llevar a cabo cada etapa productiva hasta su comercialización. Esto

es, porque se necesita de innovación tecnológica en la maquinaria, adquirir conocimientos para el manejo empresarial de la actividad (particularmente en el caso de los pequeños y medianos caficultores), para la preparación de suelos donde se cultivará, la adquisición de fertilizantes, pago de nómina, servicios públicos, entre otros.

Este factor se convierte en una barrera de entrada bastante débil, debido a las formas de adquirir el capital, las cuales son a través del sector financiero privado y/o el gobierno. Sin embargo, son estos quienes por medio de créditos buscan la manera de incentivar a los emprendedores en la caficultura a ingresar al mercado. Pero, si ingresan mayores caficultores a esta industria, se hace necesario competir.

- *Lealtad y costos de distribuir:* en Colombia existe una gran preocupación por mantener al consumidor, debido a que el café es un sector muy amplio y su presentación es de diversas maneras. Por lo anterior, hay que dar a conocer las características del producto y la calidad a través de uniformidad en el tiempo en el que garantiza al cliente de un producto único y diferenciador de los demás. A veces se torna difícil llegar a conocer los gustos y preferencias de los demás con el fin de satisfacer su necesidad; sin embargo, se ha logrado una mayor ampliación de la demanda donde se le da mayor importancia al comportamiento de esta y al crecimiento del sector cafetero en el país.

- *Barreras emocionales:* de acuerdo con Jiménez-Barbosa et al. (2019), en los últimos años, las actividades agrícolas en Colombia han sido cautelosas y volátiles a medida que aumenta y disminuye su contribución al PIB, lo que conduce gradualmente a una disminución de la participación de la industria en todo el país, lo que afecta el cumplimiento de los impactos sociales que genera la agricultura (mejorar las condiciones de vida, la calidad, la promoción de la seguridad alimentaria, la protección de las comunidades rurales) y el crecimiento económico (aumento de las ganancias, el capital humano, las prácticas agrícolas sostenibles).

- *Costo de salida:* “puntualmente tienen que ver con la competitividad detrás de los cafetales y la tecnología que se está usando” (López, 2020, párr. 2). Aspectos como el suelo, el clima, la variedad y la agronomía del cultivo son variables técnicas que los caficultores deben tener en cuenta para aumentar el rendimiento. El problema es que los pequeños cafetaleros no siempre recuerdan esto. Investigaciones realizadas muestran que el 41% de la productividad de los caficultores depende de variables como el trabajo (jornales/cantidad de trabajo), la densidad de siembra, la edad de cultivo del café, el consumo de fertilizantes, la educación del productor, la pendiente del terreno y la infraestructura vial (López, 2020).

- *Gobierno y regulación:* el Gobierno Nacional junto con la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) protegen los intereses de los caficultores, procuran establecer políticas macroeconómicas que sean beneficiosas para la industria, trabajan juntos para lograr la competitividad del café mediante subsidios crediticios que contribuyan al desarrollo rural, recursos para fertilización que contribuyan a una buena producción y apoyar las asociaciones y contratos con caficultores para el crecimiento de la economía nacional (Federación Nacional de Cafeteros, 2019).

4.1.3.4 *Amenazas de sustitutos.* “Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria” (Acosta, 2011, p. 5), pero para que esto no suceda la comercializadora de café KUMA debe ser innovadora y debe incorporar tecnología en sus procesos. Además, al analizar la amenaza de entrada de productos sustitutos al mercado, se pueden desarrollar estrategias para evitar que las empresas que venden estos productos y/o servicios entren, o al menos estrategias que permitan competir con esos nuevos productos y/o servicios.

- *Disponibilidad de productos sustitutos:* el café es considerado una de las primeras bebidas a consumir durante el día, gracias a su aroma y a su efecto

estimulante en el cuerpo. Sin embargo, muchas personas optan por un sustituto de este en donde les pueda aportar mayor energía y que evite los efectos negativos de la cafeína ya que al consumir demasiado puede generar efectos en el cuerpo, además es una amenaza bastante grande ya que los consumidores hoy en día optan por consumir bebidas más saludables.

De acuerdo con la actividad económica de la comercializadora de café KUMA, se presentan productos sustitutos, los cuales son fabricados de manera tradicional o por nuevos métodos tecnológicos. Lo anterior, puede llevar a que el producto de KUMA sea reemplazado por otros. Otro factor que incide es que el sector cafetero es tan amplio que hoy día existen muchas empresas que fabrican productos a base de café identificándose cada uno de sus componentes, los que fácilmente podrían llegar a ser un producto sustituto del café comercializado por KUMA.

- *Precios relativos de los productos sustitutos:* en el mercado colombiano y en todo el mundo existe una gran diferencia entre los precios del café y los productos sustitutos. Regularmente se muestran tendencias en la promoción de productos a bajo precio y con variedad de sabores, por lo que motiva muchas veces a los clientes a decidirse por otros productos.
- *Nivel percibido de diferenciación del producto:* existe diferenciación entre los productos sustitutos y el café, debido a las distintas presentaciones que pueden existir de cada uno de ellos, ya que muchos ofrecen otros beneficios y además, la calidad puede ser mayor. Un ejemplo claro es que al producir cafés especiales requiere de una mayor demanda para su consumo por ser único y exclusivo de ese sector, lo que hace que los precios se eleven por la alta concentración de elementos esenciales que hacen de esta bebida un sabor singular.

4.1.3.5 *Poder de negociación de proveedores.* Se refiere al poder de negociación con el que cuentan los proveedores, por ejemplo, cuantos menos proveedores, mayor poder de negociación, debido a que no hay una gran oferta de materias primas, y es fácil que aumenten los precios. Además del número de proveedores existentes, el poder de negociación de los proveedores también puede depender del volumen de compras, la disponibilidad de materiales sustitutos, el costo de reemplazar los materiales, etc. Analizar el poder de negociación de los proveedores permite diseñar estrategias para lograr mejores tratos con proveedores o al menos permitir adquirirlos o tener el derecho de tener un mejor control sobre ellos.

Para la empresa en estudio, la comercializadora de café KUMA, el poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que la gran mayoría de sus insumos o la materia prima disponible para la fabricación del café provienen de sus propios cultivos porque son quienes cosechan la materia prima. Esto les permite niveles de abastecimiento adecuados para la demanda y las necesidades de producción.

4.1.3.6 *Poder de negociación de los compradores.* “Describe la capacidad de negociación con que cuentan los compradores. Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto” (Acosta, 2011, p. 6). Es importante mencionar que, cuantos menos compradores, más poder de negociación tienen, ya que, si la demanda del producto es baja, pueden pedir un precio más bajo.

Analizar el poder de negociación del comprador permite diseñar estrategias para atraer más clientes o fidelizar o fidelizar más a los mismos. Esto sugiere que es esencial tener esto en cuenta en las investigaciones. Para la empresa KUMA, el poder de negociación de los compradores es alto gracias a que existen diferentes

asociaciones que están comprometida con la compra de este producto para distribuirlos a otras regiones del país.

#### 4.1.4 Matriz de evaluación de las Fuerzas Competitivas de Porter.

En la matriz de evaluación de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se evalúan los factores que afectan a la empresa, para determinar la competitividad de un sector económico específico, así como pronosticar el futuro de la empresa en el futuro. Según lo expuesto por Echeverri y Ochoa (2018):

El nivel de influencia de cada uno de los factores en la respectiva fuerza se asigna teniendo en cuenta que una calificación de 1 representa una influencia deficiente, el 2 una influencia media, el 3 una influencia fuerte y el 4 una influencia muy fuerte. (p. 35)

##### 4.1.4.1 Rivalidad entre competidores

#### Cuadro 13. Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES				
Factor	Descripción	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Crecimiento del sector</b>	El Gobierno Nacional y la FNC fomentan el desarrollo sostenible de la caficultura colombiana.	0.18	2	0.36
<b>Número de competidores</b>	Existen muchas empresas especializadas en la producción y comercialización del café	0.33	4	1.32
<b>Capacidad de diferenciación del producto</b>	Se incentiva las buenas prácticas, como la calidad del producto y su precio.	0.24	3	0.84
<b>Incrementos de capacidad</b>	Se busca fortalecer la oferta comercial y exportable del café para su consumo.	0.14	2	0.42
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.94</b>

Fuente: elaboración propia (2021)

**Análisis:** El promedio obtenido permite inferir que la empresa KUMA mantiene una situación media en la industria con relación a sus competidores. Existe un mayor riesgo de ingreso de nuevos competidores al mercado que puedan afectar directamente la rentabilidad de la empresa puesto que es un sector amplio que presenta facilidad hoy en día para ingresar. Esto se debe a la existencia de políticas y regulaciones que incentivan el sector caficultor para seguir innovando y construyendo mejores alternativas de crecimiento en el producto del café.

#### 4.1.4.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

**Cuadro 14. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

<b>AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>				
<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Economías de escala</b>	El sector es muy dinámico y diversificado y los costos disminuyen con relación a las unidades producidas.	0.15	2	0.30
<b>Diferenciación del producto</b>	Variedad de cafés especiales para los diferentes gustos y preferencias del cliente.	0.18	3	0.54
<b>Necesidades de capital</b>	Incentivos que proveen el gobierno y el sector privado para apoyar la caficultura colombiana.	0.23	4	0.92
<b>Lealtad y costo de distribuir</b>	Preocupación por satisfacer al cliente en cuanto a la calidad y las características de café.	0.08	2	0.16
<b>Gobierno y regulación</b>	El Gobierno Nacional y la FNC son los principales entes de regular la caficultura y establecer políticas macroeconómicas en beneficio.	0.10	3	0.30
<b>Barreras Emocionales</b>	Brechas que no favorecen el sector rural que roban las oportunidades al desarrollo de la agricultura en estos territorios.	0.19	1	0.19
<b>Costo de salida</b>	Implementación de tecnología en innovación para la producción.	0.07	2	0.14
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

**Fuente:** elaboración propia (2021)

**Análisis:** A partir del resultado obtenido, es posible concluir que las barreras de entrada al sector cafetero son bajas. Esto representa una amenaza para las empresas actuales, ya que existe un mayor riesgo de que ingresen nuevos competidores al mercado, lo que puede afectar la rentabilidad y la participación de mercado de los competidores que ya existen. Por esta razón, es importante que los competidores existentes comprendan las tendencias de innovación que se utilizan en el negocio y comiencen a adoptar este enfoque tecnológico diferenciado, de ahí la necesidad de asumir riesgos.

Otro de los factores que afectan son las iniciativas del Gobierno Nacional junto con la Federación Nacional de Cafeteros quienes han buscado impulsar las ideas de negocios de los jóvenes (emprendimientos) con el fin de mejorar la productividad y las cadenas de valor por medio de la implementación, fortalecimiento y sostenibilidad de la caficultura colombiana, lo cual va de la mano para la construcción de una nueva hoja de ruta de emprendimientos.

#### 4.1.4.3 Amenazas de sustitutos

**Cuadro 15. Amenazas de sustitutos**

<b>AMENAZAS DE SUSTITUTOS</b>				
<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Disponibilidad de productos sustitutos</b>	Disponibilidad de productos que reemplazan el café por bebidas más saludables.	0.37	4	1.48
<b>Precios relativos de los productos sustitutos</b>	Existen en el mercado diferentes productos por los que se puede optar por precios más bajos.	0.33	4	1.32
<b>Nivel percibido de diferenciación del producto</b>	Buscan la mejor calidad y originalidad de los productos a ofrecer.	0.30	3	0.9
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.70</b>

**Fuente:** elaboración propia (2021)

Con el valor obtenido se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta, lo que se debe a la existencia en el mercado de nuevos productos a base de café y otros suplementos, por lo que cada empresa busca diversificar sus productos y hacerlos más atractivos en el mercado. Además, se puede observar que en Colombia existen numerosas empresas cafeteras que optan por tener una mejor relación entre precio y calidad, por lo que los bajos costos pueden llevar a los consumidores pasar de un producto de KUMA a uno sustituto. Este escenario a futuro puede afectar a la compañía en cuanto a las ventas y posicionamiento.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, la empresa de KUMA puede combatir estas amenazas ofreciendo a los consumidores una amplia gama de los productos más demandados, que se pueden obtener con proveedores menos costosos. Además, puede empezar a crear una cultura medioambiental y crear productos con elementos diferenciadores. Sin embargo, estas actividades deben ir acompañadas de nuevas tecnologías en sus procesos, que impacten el servicio al cliente; de lo contrario, ante la falta de innovación surgirán negocios alternativos.

#### 4.1.4.4 Poder de negociación de los proveedores

**Cuadro 16. Poder de negociación de los proveedores**

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>			
<b>Factor</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
Número de proveedores	0.13	3	0.39
Diferenciación de insumos	0.20	4	0.80
Costos fluctuantes	0.10	2	0.20
Disponibilidad de Insumos sustitutos	0.08	2	0.16
Importancia del sector para el proveedor	0.16	3	0.48
Costos de cambio de proveedor	0.18	4	0.72
Riesgo de integración vertical	0.15	3	0.45
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.20</b>

**Fuente:** elaboración propia (2021)

**Análisis:** A partir del resultado obtenido, es posible concluir que los proveedores tienen un poder de negociación alto. La empresa KUMA posee varios proveedores, pero en el mercado existen muchos más que pueden quitarle el poder de negociar a la propia empresa con sus clientes. Además, ellos son quienes mueven el mercado y tienen la capacidad de aumentar los precios de los insumos, disminuir la calidad de los insumos o disminuir la cantidad de suministros a entregar. De la misma manera se puede presentar que exista una amenaza de integración hacia adelante que afectaría directamente en la rentabilidad de la empresa y la perdurabilidad en el futuro próximo.

#### 4.1.4.5 Poder de negociación de los clientes

**Cuadro 17. Poder de negociación de los clientes**

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			
FACTOR	Peso	Calificación	Total Ponderado
Número de clientes	0.05	1	0.05
Nivel de diferenciación del producto	0.16	3	0.48
Calidad del producto	0.10	2	0.20
Información que posea el comprador	0.15	3	0.45
Grado de dependencia de los canales de distribución	0.07	1	0.07
Costos cambiantes del comprador	0.12	3	0.36
Posibilidad de integración hacia atrás de los clientes	0.18	4	0.72
Sensibilidad del comprador al precio	0.17	4	0.68
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.01</b>

**Fuente:** elaboración propia (2021)

**Análisis:** Partiendo del resultado obtenido, se concluye que el cliente tiene un poder negociador medio. En el mercado existen varias empresas con las mismas características de la compañía, por lo tanto, los clientes tienen varias opciones para escoger al momento de querer algún tipo de producto a base de café, ya que hay diferencias entre las empresas en cuanto a precios y calidad del producto. También, se puede llegar al caso de tener una alta posibilidad de integración hacia atrás de

los clientes por lo que perjudicaría el entorno en donde la empresa KUMA ofrece sus productos y llegar a perder clientela por su competencia.

Adicionalmente, se puede mencionar un factor que afecta directamente, y es la falta de programas de fidelización (como puntos y/o tarjetas de fidelización) que conecten a los usuarios con los productos ofertados por la empresa, lo que permite a los clientes cambiar sus preferencias, logrando que su poder aumente considerablemente.

#### 4.1.4.6 Análisis general de las 5 fuerzas de Porter

**Cuadro 18. Análisis general de las cinco fuerzas Porter para KUMA**

<b>FUERZAS</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
Rivalidad entre competidores	2.94
Amenaza de entrada de nuevos competidores	2.55
Amenazas de sustitutos	3.70
Poder de negociación de los proveedores	3.20
Poder de negociación de los clientes	3.01
<b>TOTAL</b>	<b>15.40</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.08</b>

**Fuente:** elaboración propia (2021)

**Análisis:** La calificación de 3.08 permite inferir que la situación de la empresa KUMA dentro de la industria se encuentra en un nivel medio y poco atractivo al mercado, ya que todas las fuerzas influyen de manera similar en el sector que compite la empresa. Además, los posibles nuevos entrantes y los productos sustitutos siempre pondrán en riesgo la estabilidad de cualquier organización.

Los actuales competidores del sector son empresas a las que hay que tenerle cuidado, por lo que uno de los objetivos es mejorar el poder de negociación frente

a los proveedores y compradores mediante una buena estrategia. Ser más competitivo en el servicio al cliente y en la oferta de productos de calidad y diversificados, que identifiquen a la empresa KUMA como una excelente empresa con arraigos de culturas diferentes a la de los demás, con experiencias significativas y elementos diferenciadores que le permitan alcanzar una ventaja competitiva.

Por lo anterior, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Aspectos que favorecen**

1. Calidad y experiencias del producto a ofrecer.
2. Diferentes clientes.
3. Diferenciación del producto a los demás gracias a sus orígenes.
4. Cultivo del grano de café en sus propias áreas lo que le permite tener en muchas ocasiones sus insumos propios.
5. Apoyo gubernamental.

- **Aspectos de afectan**

1. Varios proveedores.
2. Creciente competencia.
3. Muchos productos sustitutos a bajo costo y calidad.
4. Posibilidad de integración hacia delante de los proveedores e integración hacia atrás de los clientes.

**4.1.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).** En la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se evalúa cómo responde la empresa a las oportunidades y amenazas del entorno, considerando que una calificación de 4 indica que la empresa está respondiendo bien a su entorno, 3 indica que las respuestas están encima del promedio, 2 indica respuestas promedio, y 1 indica que la empresa responde poco a las oportunidades y amenazas del entorno. (Echeverri y Ochoa, 2018).

**Cuadro 19. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)**

	FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Objetivos estratégicos para el Política Nacional de Productividad y Competitividad	0.07	4	0.28
O2	Implementación de tecnología en los planes de Comercio Internacional	0.06	4	0.24
O3	Puesta en marcha de programas de incentivos	0.05	4	0.2
O4	Agenda estratégica en el Plan Nacional de Desarrollo	0.03	4	0.12
O5	Mayor demanda del café	0.06	4	0.24
O6	Precios asequibles para los consumidores	0.05	4	0.2
O7	Incremento en las exportaciones	0.07	4	0.28
O8	Incremento en el PIB per cápita	0.06	4	0.24
O9	Promover la seguridad social de la comunidad cafetera	0.05	4	0.2
O10	Conformación de grupos asociativos grupos comunitarios y cooperativa de caficultores	0.02	3	0.06
O11	Implementación de máquina para recolectar la cosecha de café	0.03	4	0.12
O12	Fomentar el cuidado de los recursos naturales	0.02	3	0.06
O13	Capacitación para la adopción de buenas prácticas y el cuidado de los recursos naturales	0.02	4	0.08
O14	Adaptabilidad a la variedad climática	0.02	3	0.06
O15	Leyes ambientales	0.03	4	0.12
O16	Normatividad sanitaria y fitosanitaria	0.04	3	0.12
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Política tributaria para el café	0.03	1	0.03
A2	Incremento importaciones	0.07	1	0.07
A3	Balanza comercial negativa	0.06	1	0.06
A4	Altas tasas de interés	0.04	2	0.08
A5	Empleo	0.04	1	0.04

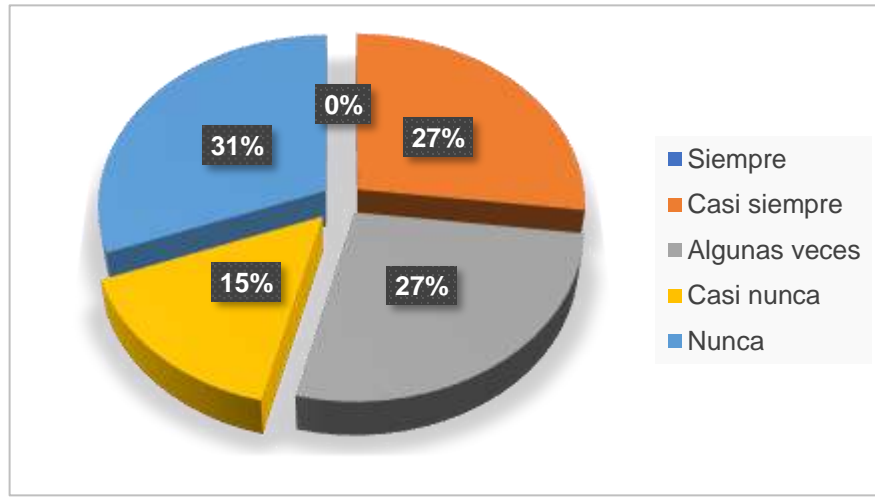
	FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A6	Incremento en la tasa de desempleo	0.04	1	0.04
A7	Poca mano de obra	0.04	1	0.04
		<b>1.00</b>		<b>2.98</b>
<b>EQUIVALENCIA</b>				
Amenaza mayor				<b>1</b>
Amenaza menor				<b>2</b>
Oportunidad menor				<b>3</b>
Oportunidad mayor				<b>4</b>

**Fuente:** elaboración propia (2021)

**Análisis:** El resultado ponderado total de la evaluación de factores externos corresponde a 2.98, indicando que la organización está por encima de la media en cuanto al esfuerzo por implementar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitando las amenazas externas. Lo anterior, permite inferir que el ambiente externo es favorable para la organización.

**4.1.6 Estudio de factores interno.** En el desarrollo del primer objetivo específico, se hizo un análisis interno a la comercializadora de café KUMA, aplicándose la estadística descriptiva con el fin de diagnosticar los procesos logísticos evaluados a través de la información recolectada por los 4 directores de cada área de la empresa, por medio de la aplicación de un cuestionario.

**Figura 12. Indicador “Compras y aprovisionamiento”**



**Fuente:** elaboración propia (2020)

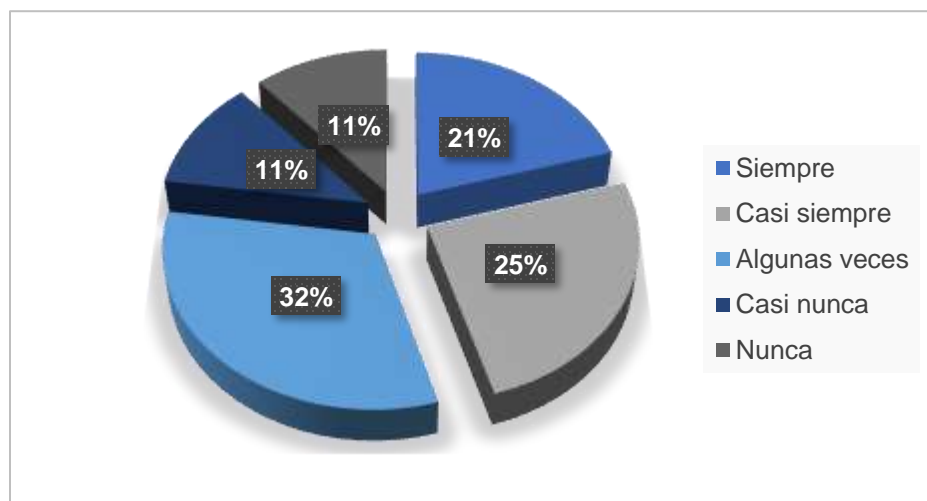
Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que el proceso logístico “Compras y Aprovisionamiento” no se desarrolla en un 58%, debido a:

- No se cuenta con un sistema de información que le permita conocer las necesidades del cliente y su satisfacción.
- No cuenta con operaciones pertinentes para obtener información real del flujo de la cadena de abastecimiento o de suministros.
- Realiza muy poco los registros de las ventas y por ende no tiene un método para determinar el pronóstico de la empresa y apoyarse en la buena planeación y la toma de decisiones.
- Mantiene pocas relaciones duraderas con los proveedores y no tiene en cuenta los criterios de selección como calidad, precio, plazo, documentación y servicio ofrecido que le ayuden a conocer y seleccionar los factores más idóneos para suministrar los recursos que necesita y cumplir con el contrato pactado.
- No cuenta con un personal específico para esta área, lo que le permitiría identificar factores claves en la empresa, mejorar continuamente y evaluar las competencias. Esto hace que las operaciones se ejecuten lentamente, se genera

desmotivación y disfuncionalidad en los equipos, ansiedad de los empleados por cumplir varios cargos, pérdida de confianza y credibilidad en los equipos de trabajo.

Lo anterior, permite concluir que este proceso logístico no cumple con la rapidez, la optimización de recursos y la organización de los equipos, lo que le impide a la empresa lograr resultados del proceso de manera eficiente y eficaz.

**Figura 13. Indicador “Almacenamiento e inventario”**



**Fuente:** elaboración propia (2020)

A partir de los resultados de la anterior gráfica, se puede concluir que el proceso logístico en estudio se desarrolla en tan solo el 46% porque las actividades de este indicador no se ejecutan en su totalidad, entre las cuales se pueden mencionar:

- Tener un control y manejo sobre el equipo de trabajo que inspecciona el almacén para mantenerlo en condiciones óptimas, y así garantizar el buen estado de los mismos.
- Realizar inspección de todos los pedidos solicitados a los proveedores para garantizar el cumplimiento de las órdenes.

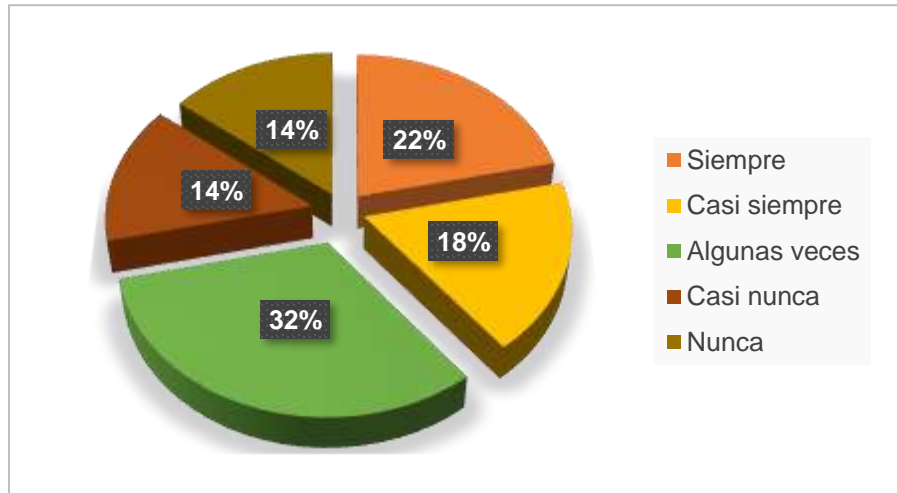
- Pocas veces se verifica que todo el pedido que se solicitó haya llegado a las instalaciones del almacén o al depósito de la empresa, lo que permitiría identificar qué mercancía está disponible, ayudando a que el flujo de materiales esté libre de congestión o demoras.
- Pocas veces evalúa el sistema de almacenamiento para la mejor organización y distribución de las mercancías, tampoco el espacio óptimo para cada producto y las zonas que requieren señalización para el paso y manejo de las máquinas y de las personas. Asimismo, no posee dispositivos electrónicos para la facilitación del acercamiento de pedidos a través de la tecnología, ni analiza el tiempo que tarda la mercancía en llegar y en salir, lo que sería útil para mantener un nivel de inventario óptimo.
- No posee un inventario de seguridad que le permita evitar todas las fluctuaciones inesperadas en la demanda, o evitar que existan excesos, falta de productos o desordenes en los mismos, ocupando un espacio innecesario que puede ser llenado por otro material; lo que conlleva a costos adicionales por almacenamiento. En este sentido, si el material no tiene una salida rápida en el proceso de producción este “sobrestock” puede terminar en pérdidas, porque el material se puede vencer.
- No siempre mantiene control de los costos ocasionados por mantener el inventario, lo que le podría causar grandes pérdidas por los productos almacenados.

Analizando lo anterior, se puede concluir que la empresa KUMA no mantiene los niveles de stock adecuados, ni implementa mecanismos para la búsqueda de los productos de maneras más fácil, que le permita conocer la disponibilidad de estos en el momento adecuado, minimizando el tiempo en el almacén e identificando el tipo de producto agotado que existe o el que se encuentre en exceso.

Lo anterior, impide que el personal encargado pueda ubicar o identificar de manera más rápida los productos almacenados y realizar las revisiones periódicas del inventario, lo que puede ocasionar incomodidades en los clientes por el

incumplimiento, llevando a la empresa a aumentar las perdidas por el retraso en la entrega de determinado producto, afectando su credibilidad e imagen

**Figura 14. Indicador “Producción”**



**Fuente:** elaboración propia (2020)

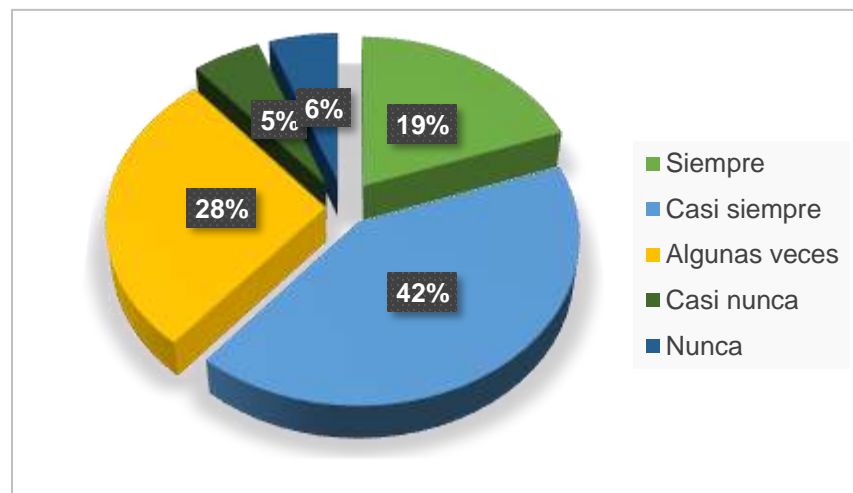
Tomando como referente la figura anterior, se deduce que las actividades de este proceso logístico son desarrolladas en un 40%, debido a que:

- Determina la cantidad de producción limitada que va atender a un determinado volumen de ventas previsto para cierto periodo de tiempo, es decir, sabe en qué momento debe iniciar cada lote de producción y los recursos necesarios que requiere.
- Cuenta con poca maquinaria y equipos necesarios para desempeñar las labores de producción, lo que dificulta el ahorro de tiempo y la reducción de la mano de obra.
- Pocas veces identifica las fallas en el sector productivo y controla la etapa de la cadena productiva, por los que el suministro de las materias primas no llega eficazmente para la rápida elaboración de los productos. Lo anterior, puede ocasionar errores en la calidad o imperfecciones.

- No posee los operarios necesarios para todas las etapas del proceso de producción. Esto es, porque no cuenta con el recurso humano necesario para que desempeñe funciones de manera específica en cada una de las áreas de la empresa.

De lo anterior se puede concluir, que aunque la empresa cuente con maquinaria para el desarrollo de su producción y planifique la cantidad de productos a producir, aún le falta mayor trabajo en este proceso logístico, puesto que refleja demoras en las etapas productivas y en el suministro rápido de las materias primas para la elaboración de los productos; además, no se cuenta con los empleados requeridos para cada proceso, lo que ocasiona demoras en la evolución óptima de todas las actividades de la empresa.

**Figura 15. Indicador “Distribución y Servicio al cliente”**



**Fuente:** elaboración propia (2020)

Con la anterior figura, se puede inferir que el proceso logístico se desarrolla en un 61%, debido a que:

- Se tiene determinado el canal de distribución de los productos, desde el momento en que se elaboran hasta que lleguen a la mano de los consumidores,

haciéndole un seguimiento a los pedidos para que lleguen de la manera en que el cliente los solicitó.

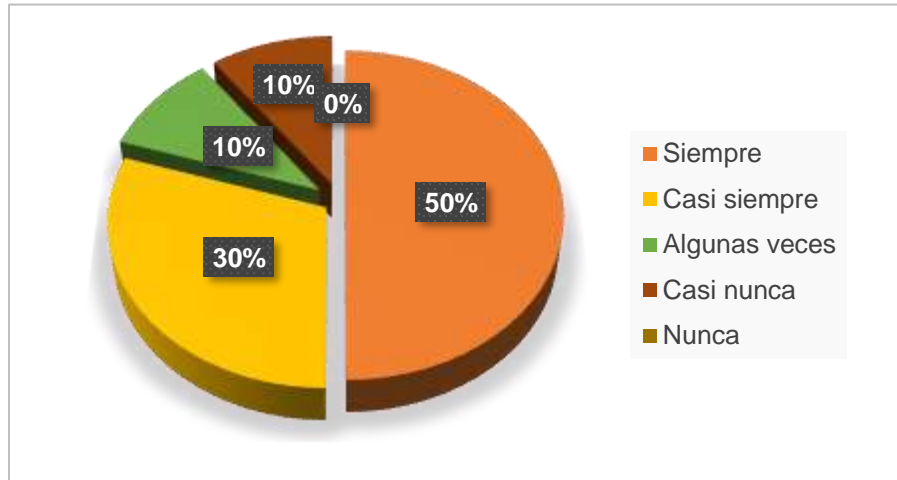
- Se preparan los pedidos de acuerdo a las cantidades solicitadas por cada uno de sus clientes y los embarca en el vehículo requerido para su eficaz distribución, con el fin de que lleguen de manera óptima hasta el consumidor final.
- Cuenta con elementos que catalogan sus productos como diferenciador en el mercado, lo cual lo hace ser más competitivo. Esto es, porque la empresa KUMA representa en cierta forma a la comunidad indígena Kankuama y, a través del café muestran la historia, las tradiciones y las prácticas ancestrales que llevaron a esa población producir un único y exquisito café.

Sin embargo, hay algunas actividades que se deben fortalecer para el desempeño eficiente y eficaz de este proceso logístico como son: corregir los errores de pedidos que se encuentran defectuosos o presentan algún tipo de problema, hacer seguimiento de las rutas de los pedidos por si llega a tener retrasos en la entrega final, realizar los despachos de las mercancías desde la bodegas para completar el total de pedidos solicitados por los clientes y buscar la manera de lograr la fidelización de sus clientes a través de estrategias de marketing que inciten a la compra del producto, al conocimiento de la empresa y a las tradiciones de la comunidad indígena Kankuama.

Asimismo, adquirir y utilizar un software para el procesamiento de los pedidos solicitados, que le permita ver con exactitud cuánto venden diariamente. Con el uso de la tecnología se puede lograr la optimización de los recursos porque facilitan el trabajo en la recepción de los pedidos y se podrá atender más rápido las inconformidades de los clientes y/o peticiones que llegará a tener este.

Aunado a esto, la implementación de este software permitirá contar con información real sobre este proceso logístico, la cual sirve para iniciar la evaluación de su gestión a través de la implementación de indicadores y para la correcta toma de decisiones.

**Figura 16. Indicador “Transporte”**



**Fuente:** elaboración propia (2020)

Con la anterior figura se puede deducir, que las actividades que se desarrollan en este proceso logístico se cumplen en un 80%, entre las cuales se pueden mencionar:

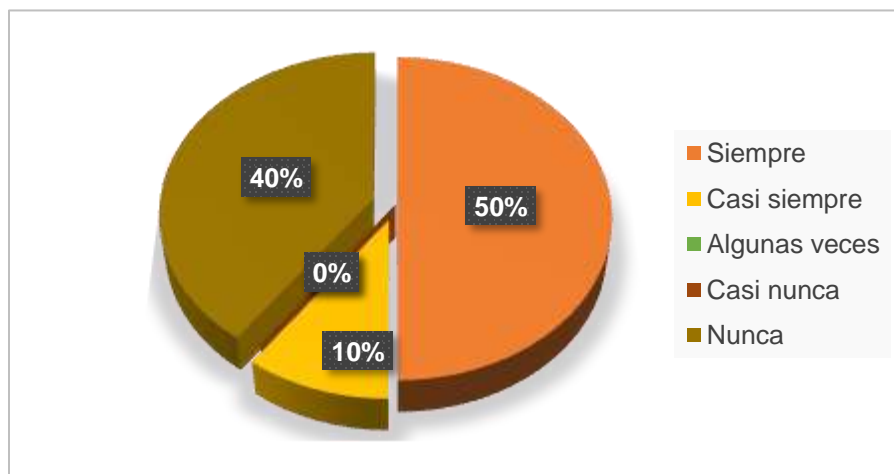
- Cuenta con el medio y el modo de transporte adaptado a las necesidades de la mercancía para ser transportada hasta el consumidor final.
- Cumple con todos los pedidos en los tiempos de entrega pactados con el cliente.
- Lleva registro de todas las operaciones de arribo o salida de los vehículos para determinar el tiempo estipulado que se gastan en la operación.
- Garantiza las buenas condiciones mecánicas de los vehículos utilizados y establece las medidas de mantenimiento para hacer un uso óptimo de los mismos.
- Lleva registro de todos los costos en que se incurren en la utilización del medio de transporte y del tiempo utilizado del mismo, para identificar los recursos que deben estimarse y optimizarse en la ejecución de esta operación.

De lo anterior se puede concluir, que el proceso logístico “Transporte” es uno de los más fuertes en la empresa KUMA, ya que se realizan la mayor parte de las

actividades que permiten la distribución eficiente y eficaz del producto y el registro de los costos a utilizar para el mismo.

Sin embargo, para alcanzar la efectividad en un 100% en este proceso logístico, es necesario que la empresa haga seguimiento de las rutas pactadas, lo que le permitirá identificar si el desplazamiento es el adecuado para la llegada de cada producto hasta su lugar de destino, y conocer las vías que el conductor puede tomar como alternativas en el traslado de la mercancía. Además, manejar las mismas tarifas para el transporte durante la cosecha o durante la repartición de cualquier producto al cliente, para que el presupuesto no varíe frente a los costos en que se incurren en las operaciones de transporte.

**Figura 17. Indicador “Financiero”**



**Fuente:** elaboración propia (2020)

A partir de la figura anterior, se infiere que las actividades que se desarrollan en el proceso logístico “Financiero” se desarrollan en un 60%, lo cual es resultado de que la empresa:

- Cuenta con un buen sistema para el cálculo del valor del producto con el costo producido, lo que le ayuda a determinar las ganancias que obtiene por vender cualquier producto.

- Conoce y emplea los indicadores financieros utilizando la información financiera de la empresa, para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, a través de la interpretación de las cifras y de los resultados.
- Mantiene fuentes de financiación activa para poder llevar a cabo todas sus operaciones y poder cumplir con todas las obligaciones contraídas.

Dentro de las dificultades que obstaculizan el desempeño de este proceso logístico en un 100% es que la empresa no cuenta con sostenibilidad económica para poder llevar a cabo todas las operaciones y no cuenta con un capital de trabajo en reserva para que las actividades se realicen con normalidad, lo que puede llevar a la empresa a un endeudamiento por falta de dinero.

Se puede concluir, que el indicador financiero de la empresa presenta KUMA presenta mayores niveles de aplicabilidad porque los conoce, maneja un buen sistema para el cálculo de sus costos, conoce la estabilidad de la empresa y si esta puede mantenerse en el mercado; sin embargo, no posee un capital de reserva, lo que puede originar que la empresa cada día se endeude más.

- **Análisis de resultados de ANOVA.** Para un análisis más detallado de los datos obtenidos, se utilizó la técnica de análisis de la varianza ANOVA con la cual se buscaba identificar la diferencia existente entre las varianzas de los indicadores evaluados, esto permite identificar qué tan homogéneas son las respuestas del cuestionario (Hurtado de Barrera, 2015).

La misma autora establece que entre mayor sea el valor del estadístico F y menor sea el valor de significancia, la diferencia entre los resultados es significativa. En este caso, el nivel de significación  $\alpha$  es equivalente a 0,05 y la tabla ANOVA obtenida por medio del programa estadístico SPSS versión 24 para cada uno de los subdimensiones es la siguiente:

**Tabla 2. ANOVA de los procesos logísticos**

ANOVA de un factor					
Puntajes	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7,333	5	1,467	10,560	,000
Intra-grupos	2,500	18	,139		
Total	9,833	23			

**Fuente:** elaboración propia (2021)

De acuerdo con los resultados obtenidos en ANOVA, dado que el valor de significancia equivalente a 0,000 es menor al nivel de significación  $\alpha$  equivalente a 0,05 se puede establecer que existen diferencias significativas entre los resultados. Pero, es necesario conocer la diferencia entre dichos indicadores, para esto se utiliza el Post Hoc de Tukey (Hurtado de Barrera, 2015).

**Tabla 3. Post Hoc de Tukey de los procesos logísticos**

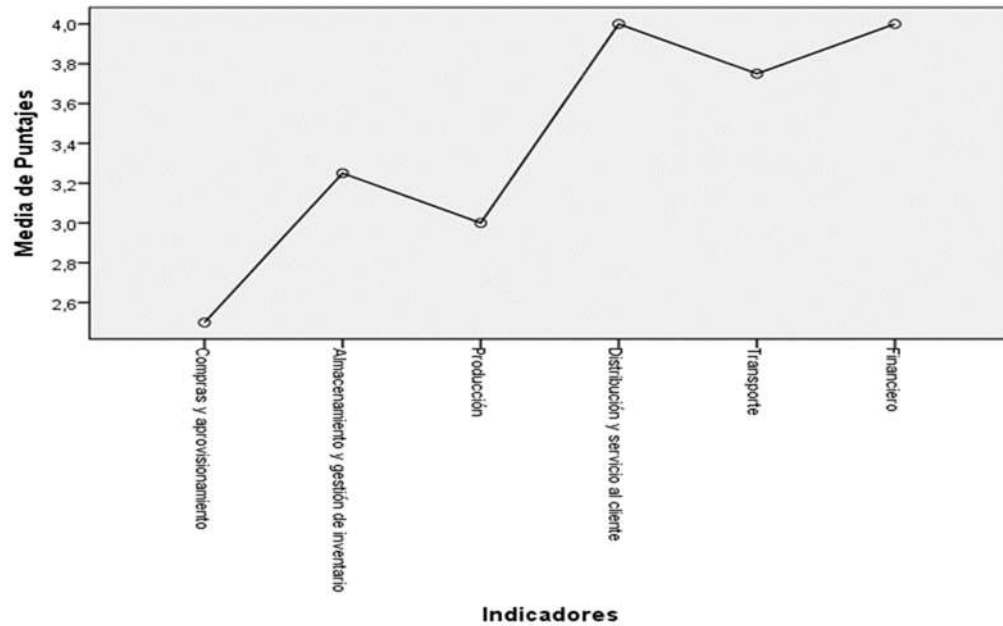
Puntajes				
HSD de Tukey	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
Indicadores		1	2	3
Compras y aprovisionamiento	4	2,50		
Producción	4	3,00	3,00	
Almacenamiento y gestión de inventario	4	3,25	3,25	3,25
Transporte	4		3,75	3,75
Distribución y servicio al cliente	4			4,00
Financiero	4			4,00
Sig.		,095	,095	,095

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 4,000.

**Fuente:** elaboración propia (2020)

**Figura 18. Gráfico de las medias**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

Para la interpretación de los resultados de la prueba Post Hoc de Tukey, se utilizó el baremo establecido en el capítulo tres (3). La Tabla y Figura anterior muestra los resultados al comparar las medias de los indicadores analizados de la dimensión “Procesos logísticos”.

De acuerdo a los resultados obtenidos, aplicando el baremo para el análisis de resultados, se concluye que: el primer indicador *Compras y/o aprovisionamiento* se ubica en el rango “Poco presente”; el segundo y tercer indicador *Producción* y *Almacenamiento y gestión de inventario* respectivamente, se encuentra “Moderadamente presente”; y los indicadores *Distribución y servicio al cliente* y *Financiero* se encuentran “Presente”. Lo anterior, permite evidenciar una gran debilidad en los procesos logísticos como *Compras y aprovisionamiento* y *Producción*; y fortalezas en los procesos logísticos *Distribución y servicio al cliente* y *Financiero*.

Asimismo, se puede observar que en este caso los resultados de la estadística descriptiva coinciden con los de la estadística inferencial, ya que en ambos el indicador *Compras y/o abastecimiento* se muestra como el proceso logístico con mayor debilidad, y los indicadores *Servicio al cliente* y *Transporte y distribución* como los indicadores con mejores resultados y más fortalecidos.

#### 4.1.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Serna (2008), recomienda que igualmente, deben evaluarse los factores o capacidades de la empresa KUMA comercializadora de café, a fin de generar la matriz que resume y evalúa las fortalezas y debilidades.

**Cuadro 20. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)**

	FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1</b>	Desconocimiento de las necesidades del cliente	0.05	1	0.05
<b>D2</b>	Registro de las ventas	0.04	2	0.08
<b>D3</b>	Evaluación del sistema de almacenamiento	0.04	1	0.04
<b>D4</b>	Tecnología y estado de los equipos	0.07	1	0.07
<b>D5</b>	Bajos niveles de stocks	0.05	1	0.05
<b>D6</b>	Volumen de producción	0.06	1	0.06
<b>D7</b>	Demora en el suministro de las materias primas y en las etapas productivas	0.06	1	0.06
<b>D8</b>	Recursos humanos	0.07	1	0.07
<b>D9</b>	Estructura organizacional	0.02	2	0.04
<b>D10</b>	Rentabilidad	0.05	1	0.05
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1</b>	Cuenta con maquinaria para labores de producción	0.05	4	0.2
<b>F2</b>	Canal de distribución de los productos	0.04	3	0.12
<b>F3</b>	Conocimiento de mercado	0.04	4	0.16
<b>F4</b>	Capacidad de endeudamiento	0.04	3	0.12
<b>F5</b>	Estrategias de mercadeo y publicidad	0.05	4	0.2

	FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>F6</b>	Producto diferenciador en el mercado	0.08	4	0.32
<b>F7</b>	Modo de transporte adaptado a las necesidades de las mercancías	0.04	3	0.12
<b>F8</b>	Fuente de financiación	0.05	<b>3</b>	0.15
<b>F9</b>	Utilización de indicadores financieros	0.05	4	0.2
<b>F10</b>	Sistema de cálculo para la determinación del valor del producto y del costo a producir	0.05	4	0.2
		<b>1.00</b>		<b>2.36</b>
<b>EQUIVALENCIA</b>				
<b>Debilidad mayor</b>				<b>1</b>
<b>Debilidad menor</b>				<b>2</b>
<b>Fortaleza menor</b>				<b>3</b>
<b>Fortaleza mayor</b>				<b>4</b>

**Fuente:** elaboración propia (2021)

El resultado ponderado total de la evaluación de factores internos corresponde a 2.36 indicando que la organización está por debajo de la media lo que indica que la empresa KUMA presenta falencias internas que no le permiten crecer y posicionarse en el mercado. Esto se debe a que los procesos logísticos de la empresa KUMA se encuentran con debilidades, y las fortalezas con las que cuenta no son aprovechadas en su totalidad.

*4.1.7.1 Análisis de la ponderación de factores externos e internos.* En la siguiente tabla se resumen los resultados obtenidos de la evaluación de los factores internos y externos:

**Cuadro 21. Resultado de las matrices factores internos - externos**

MATRICES FACTORES INTERNOS- EXTERNOS	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo	<b>2.98</b>
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno	<b>2.36</b>

**Fuente:** elaboración propia (2021)

El resultado ponderado total de la evaluación del factor externo corresponde a (2.98), está por encima del valor promedio, el cual es (2,5); esto quiere decir que la empresa KUMA responde bien a las ventajas que le ofrece el entorno externo tanto en amenazas como en oportunidades. El resultado ponderado total de la evaluación del factor interno corresponde a (2.36), está por debajo de la media, la cual es (2.5), por lo tanto, la empresa KUMA posee altamente debilidades internas en todos sus procesos logísticos y no está aprovechando de manera eficaz las fortalezas con las que cuenta.

4.1.7.2 *Valoración del impacto de los factores externos e internos.* En la etapa inicial, además de identificar y evaluar los factores externos e internos, también se debe evaluar su impacto, a partir de la cual se genera una matriz de peso de impacto en los procesos logísticos, según Serna (2016). Siguiendo con lo recomendado por el autor mencionado, en las siguientes tablas se muestran la valoración de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de los procesos logísticos de la empresa KUMA con el fin de conocer su impacto en la competitividad, a partir de la calificación en las matrices de evaluación de los factores interno y externo.

**Cuadro 22. Matriz ponderación fortalezas**

FORTALEZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>F1</b>	Cuenta con maquinaria para labores de producción	X		
<b>F2</b>	Canal de distribución de los productos		X	
<b>F3</b>	Conocimiento de mercado	X		
<b>F4</b>	Capacidad de endeudamiento		X	
<b>F5</b>	Estrategias de mercadeo y publicidad	X		
<b>F6</b>	Producto diferenciador en el mercado	X		
<b>F7</b>	Modo de transporte adaptado a las necesidades de las mercancías		X	
<b>F8</b>	Fuente de financiación		X	
<b>F9</b>	Utilización de indicadores financieros	X		
<b>F10</b>	Sistema de cálculo para la determinación del valor del producto y del costo a producir	X		

**Fuente:** elaboración propia (2021)

**Cuadro 23. Matriz ponderación debilidades**

DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Desconocimiento de las necesidades del cliente	X		
D2	Registro de las ventas		X	
D3	Evaluación del sistema de almacenamiento	X		
D4	Tecnología y estado de los equipos	X		
D5	Bajos niveles de stocks	X		
D6	Volumen de producción	X		
D7	Demora en el suministro de las materias primas y en las etapas productivas	X		
D8	Recursos humanos	X		
D9	Estructura organizacional		X	
D10	Rentabilidad	X		

Fuente: elaboración propia (2021)

**Cuadro 24. Matriz ponderación amenazas**

AMENAZAS		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Política tributaria para el café.	X		
A2	Incremento de las importaciones.	X		
A3	Balanza comercial negativa.	X		
A4	Altas tasas de interés.		X	
A5	Empleo.	X		
A6	Incremento en la tasa de desempleo.	X		
A7	Poca mano de obra.	X		

Fuente: elaboración propia (2021)

**Cuadro 25. Matriz ponderación oportunidades**

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Objetivos estratégicos para el Política Nacional de Productividad y Competitividad	X		
O2	Implementación de tecnología en planes de Comercio Internacional.	X		
O3	Puesta en marcha de programas de incentivos	X		
O4	Agenda estratégica en el Plan Nacional de Desarrollo	X		
O5	Mayor demanda del café	X		
O6	Precios asequibles para los consumidores.	X		
O7	Incremento en las exportaciones.	X		
O8	Incremento en el PIB per cápita.	X		

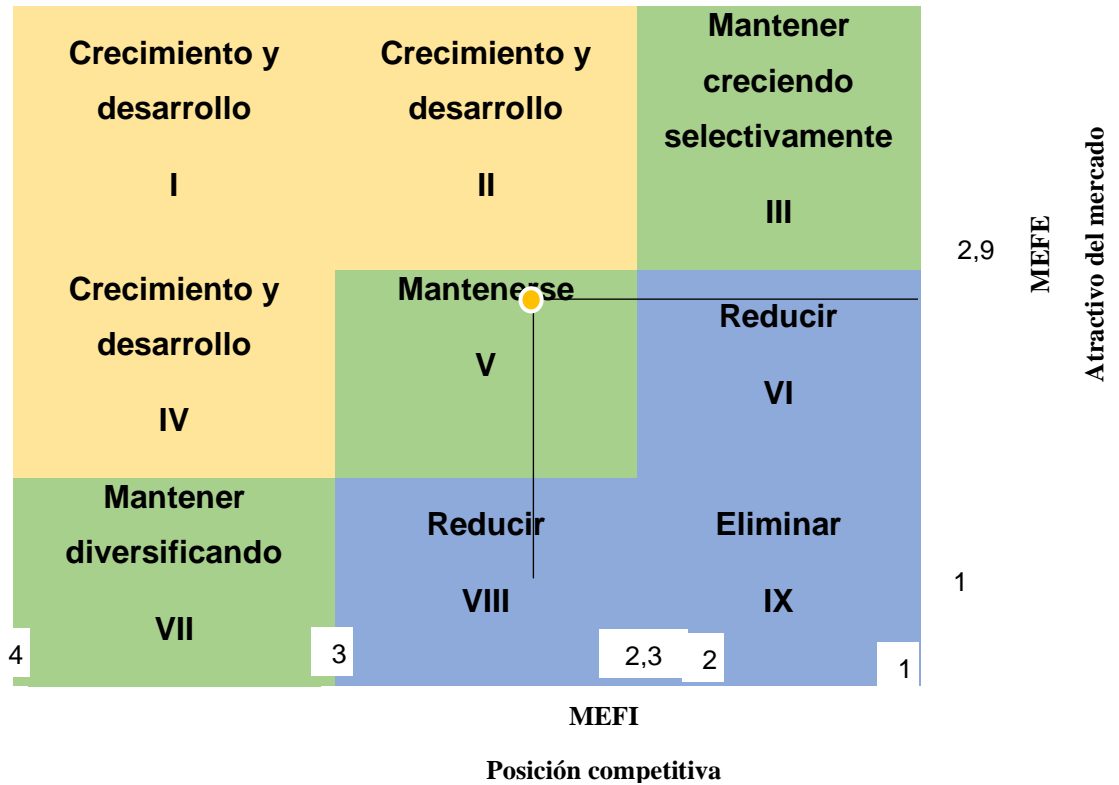
<b>O9</b>	Promover la seguridad social de la comunidad cafetera.	<b>X</b>	
<b>O10</b>	Conformación de grupos asociativos, grupos comunitarios y cooperativa de caficultores		<b>X</b>
<b>O11</b>	Implementación de máquina para recolectar la cosecha de café.	<b>X</b>	
<b>O12</b>	Fomentar el cuidado de los recursos naturales.		<b>X</b>
<b>O13</b>	Capacitación para la adopción de buenas prácticas y el cuidado de los recursos naturales.	<b>X</b>	
<b>O14</b>	Adaptabilidad a variedad climática.		<b>X</b>
<b>O15</b>	Leyes ambientales.	<b>X</b>	
<b>O16</b>	Normatividad sanitaria y fitosanitaria.		<b>X</b>

**Fuente:** elaboración propia (2021)

**4.1.8 MIME.** La matriz MIME está conformada por nueve cuadrantes que determinarán de manera gráfica la posición actual en la que se encuentra la organización. A continuación, se mencionarán cada uno de ellas, especificando su estado, representado en el número del cuadrante: Crecimiento y desarrollo (cuadrantes I, II y IV); Mantenerse (Diversificando o creciendo selectivamente) (III, V y VII); Reducir (VI y VIII); Eliminar (IX).

Una vez establecido el cuadrante, es decir, el producto ponderado del MEFI (factor interno) en el eje X y el MEFE (factor externo) en el eje Y, es necesario comparar los dos resultados, ya que esto no solo permite conocer la ubicación actual de la empresa, sino que será una referencia para la tomar acciones de ataque, resistencia y desposeer, dependiendo de la ubicación resultante (Upegui y Estupiñán, 2013).

**Figura 19. Matriz MIME**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

A partir del gráfico de la matriz MIME (ver Figura 20), se puede concluir que la empresa KUMA se encuentra en una posición en donde debe conservarse y mantenerse. Esto quiere decir que la empresa debe continuar manteniendo el mismo nivel de producción y apuntar a los mismos segmentos para mantener la industria estable y capaz de crecer a mediano plazo.

Sin embargo, debe forzar su visión con relación al crecimiento fuerte dentro de la industria cafetera, ya que se prevé un entorno favorable y sólido el cual debe explotar. Además, debe formular estrategias enfocadas en la penetración de su empresa en nuevos mercados, al desarrollo innovador de su producción con la creación de nuevos productos y/o productos diferenciados y la implementación de nuevas tecnologías en cada uno de sus procesos.

**4.1.9 FODA.** Según Martínez y Milla (2005), 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, para su realización se siguen los siguientes pasos:

- Identificarlos cambios claves en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el análisis del entorno general y competitivo del análisis externo.
- Analizar el perfil de los recursos y capacidades de la organización siguiendo el tipo de análisis descrito en el análisis interno.
- Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.

**Cuadro 26. Matriz FODA**

<b>F</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>D</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1</b>	Cuenta con maquinaria para labores de producción.	<b>D1</b>	Desconocimiento de las necesidades del cliente.
<b>F2</b>	Canal de distribución de los productos.	<b>D2</b>	Registro de las ventas.
<b>F3</b>	Conocimiento de mercado.	<b>D3</b>	Evaluación del sistema de almacenamiento.
<b>F4</b>	Capacidad de endeudamiento.	<b>D4</b>	Tecnología y estado de los equipos.
<b>F5</b>	Estrategias de mercadeo y publicidad.	<b>D5</b>	Bajos niveles de stocks.
<b>F6</b>	Producto diferenciador en el mercado.	<b>D6</b>	Volumen de producción.
<b>F7</b>	Modo de transporte adaptado a las necesidades de las mercancías.	<b>D7</b>	Demora en el suministro de las materias primas y en las etapas productivas.
<b>F8</b>	Fuente de financiación.	<b>D8</b>	Recursos humanos.
<b>F9</b>	Utilización de indicadores financieros.	<b>D9</b>	Estructura organizacional.

<b>F10</b>	Sistema de cálculo para la determinación del valor del producto y del costo a producir.	<b>D10</b>	Rentabilidad.
<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>A</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1</b>	Objetivos estratégicos para el Política Nacional de Productividad y Competitividad.	<b>A1</b>	Política tributaria para el café.
<b>O2</b>	Implementación de tecnología en planes de Comercio Internacional.	<b>A2</b>	Incremento de las importaciones.
<b>O3</b>	Puesta en marcha de programas de incentivos.	<b>A3</b>	Balanza comercial negativa.
<b>O4</b>	Agenda estratégica en el Plan Nacional de Desarrollo.	<b>A4</b>	Altas tasas de interés.
<b>O5</b>	Mayor demanda del café.	<b>A5</b>	Empleo.
<b>O6</b>	Precios asequibles para los consumidores.	<b>A6</b>	Incremento en la tasa desempleo.
<b>O7</b>	Incremento en las exportaciones.	<b>A7</b>	Poca mano de obra.
<b>O8</b>	Incremento en el PIB per cápita.		
<b>O9</b>	Promover la seguridad social de la comunidad cafetera.		
<b>O10</b>	Conformación de grupos asociativos, grupos comunitarios y cooperativa de caficultores.		
<b>O11</b>	Implementación de máquina para recolectar la cosecha de café.		
<b>O12</b>	Fomentar el cuidado de los recursos naturales.		
<b>O13</b>	Capacitación para la adopción de buenas prácticas y el cuidado de los recursos naturales.		
<b>O14</b>	Adaptabilidad a variedad climática.		
<b>O15</b>	Leyes ambientales y normatividad sanitaria y fitosanitaria.		

**Fuente:** elaboración propia (2021)

## 4.2 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA (KPI)

La aplicación de los Indicadores de Gestión Logística (KPI) permitirán la medición y el monitoreo de factores que son indispensable para el logro de los objetivos de una organización, donde los registros y la información recolectada permitirán específicamente al gerente de la empresa KUMA y a los usuarios de la misma, tomar las mejores decisiones en el cumplimiento del bien o servicio prestado, con el fin de mejorar continuamente su desempeño estratégico. A partir de los resultados del cuestionario aplicado a los 4 directivos de la empresa KUMA comercializadora de café con el cual se indagó acerca del desempeño de los procesos logísticos, y a través del uso de una matriz de revisión documental con la cual se pudo obtener la información del desempeño de cada proceso logístico, se pudo aplicar los indicadores para la evaluación de cada proceso, y así determinar qué acciones debe realizar la empresa en pro al mejoramiento de la misma.

### 4.2.1 Indicadores de compras y aprovisionamiento

#### 4.2.1.1 Indicador: certificación de proveedores

**Figura 20. Certificación de proveedores**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

De acuerdo con la Figura 21, se puede determinar que la empresa KUMA no cuenta con proveedores certificados, razón por lo que la meta establecida no se cumple. Este resultado no define bien a la empresa y puede influir en la prestación de servicios inadecuados, mayores costos de retorno, costes de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, costes de inspecciones adicionales de calidad, pérdida de ventas. Por ello, es determinante cumplir con los certificados de calidad para proveedores, ya que son un distintivo de garantía y seguridad ante los clientes y reflejan mayor prestigio ante el mercado.

#### 4.2.1.2 Indicador: calidad de los pedidos generados

**Figura 21. Calidad de los pedidos generados**



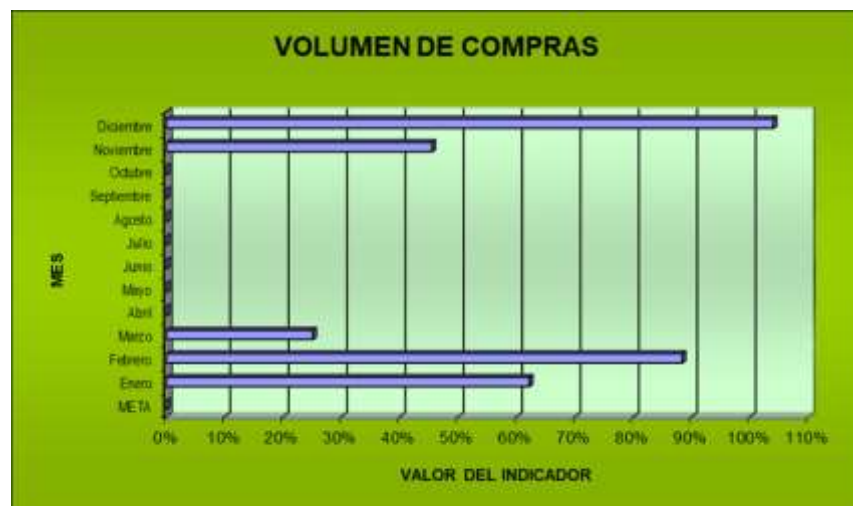
**Fuente:** elaboración propia (2021)

De acuerdo a la anterior Figura 22, se puede determinar que la empresa KUMA controla la calidad de los pedidos generados en el área de compras, cumpliendo de esta manera la meta establecida en un 100%. Esto es resultado de que no se presentan problemas en cuanto a los pedidos o a las compras realizadas, y además, se lleva un registro y seguimiento de los mismos, lo que permite a la empresa tener una buena gestión en los productos que ofrece.

Además, se puede concluir que la empresa no posee problemas en cuanto a la generación errática de pedidos que conlleven a incurrir en costos del lanzamiento de pedidos rectificadores, pérdidas de ventas, incremento en costo de mantenimiento de inventario, o simplemente aumentar el esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas (Mora, 2008).

#### 4.2.1.3 Indicador: volumen de compra

**Figura 22. Volumen de compra**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

De la Figura 23 se puede deducir que, el volumen de compras varía entre un rango del 25% al 104%, lo que indica que se debe planificar, controlar y optimizar el crecimiento de las compras en la empresa, debido a que en una ocasión fueron más las compras que se hicieron que el volumen de venta que se obtuvo en un mes.

Lo anterior, permite concluir que es necesario tener mayor poder de negociación con los proveedores para balancear el volumen de las compras de materias primas u otros materiales con las ventas del producto final, lograr un equilibrio entre estas;

ya que de no ser así, la empresa puede tener pérdidas porque no se estarían generando las ganancias que contrarresten la inversión, y no se cumplirían las metas que lleven la empresa al éxito comercial.

#### 4.2.1.4 Indicador: entregas perfectamente recibidas

**Figura 23. Entregas perfectamente recibidas**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

En correspondencia con la Figura 24, se puede inferir que todos los insumos, materias primas o productos provenientes de proveedores cumplen con las especificaciones de calidad y servicio definidas por la empresa. Lo anterior, impide incurrir en costos de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, entre otros costes.

Asimismo, la recepción de la mercancía se hace de manera puntual, lo que permite un mayor control en la calidad y cantidad de los productos o materiales recibidos, y desde el área de producción se hace una mejor optimización en cuanto a empaque, manipuleo y transporte que eviten daños posibles en las mercancías.

## 4.2.2 Indicadores de planificación y gestión de inventario

### 4.2.2.1 Indicador: rotación de mercancía

**Figura 24. Rotación de mercancías**

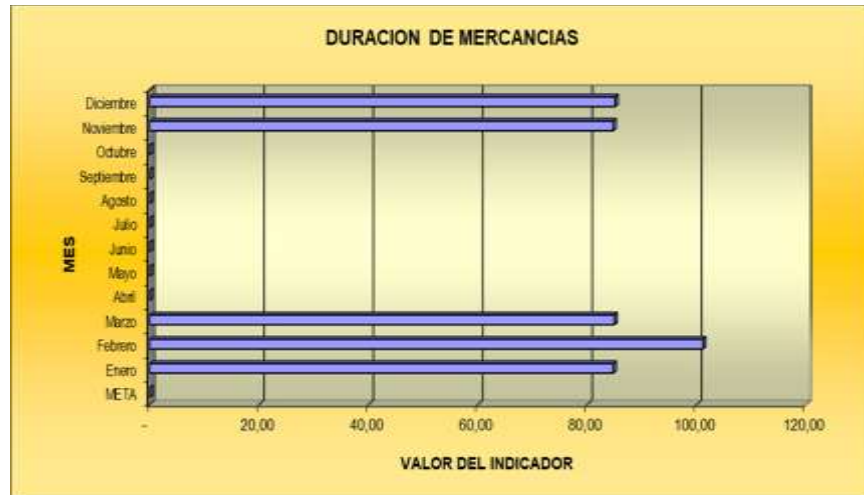


**Fuente:** elaboración propia (2021)

La Figura 25 indica que el capital invertido se recupera de 2 a 3 veces a través de las ventas que realiza la comercializadora de café KUMA. Lo anterior, permite concluir que el índice de rotación es adecuado, lo cual se debe a las entregas frecuentes de acuerdo a las necesidades de los clientes, en pequeños tamaños. También, se puede evidenciar que existe una excelente comunicación entre cliente y el proveedor.

#### 4.2.2.2 Indicador: duración de mercancías

**Figura 25. Duración de mercancías**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

Según la Figura 26, en la empresa KUMA el inventario dura entre 80 y 100 días en el centro de distribución. Esto se debe a que la empresa solo produce cinco (5) meses al año y el resto de meses mantiene en inventario el producto, el cual rota de acuerdo a las necesidades de los clientes. Sin embargo, esta situación está ocasionando un volumen de inventario desmesurado, lo que le impide llevar un control de los productos que se encuentran en la bodega y, puede llegar a que los productos se conviertan en obsoletos, generándole pérdidas a la empresa.

Lo anterior, se relaciona con los resultados obtenidos en el trabajo de Díaz y Sánchez (2013) quienes mencionan que el inventario supera tres veces las unidades del máximo pedido por el cliente, por lo que no se debe realizar pedido al proveedor en la semana siguiente para no generar sobre-inventario y de esta manera, no se generen sobre costos en el mismo.

4.2.2.3 *Indicador: vejez del inventario.* La empresa no cuenta con información relacionada con los productos que no han sido aptos para despacho (unidades dañadas, obsoletas y vencidas). Lo anterior, evita realizar acciones correctivas y evacuar de mercancía para no afectar los costos de inventario y los niveles de servicio al cliente.

4.2.2.4 *Indicador: valor económico del inventario*

**Figura 26. Valor económico del inventario**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

Conforme a la Figura 27, se puede inferir que en la empresa KUMA el valor del inventario del producto terminado con relación al costo de venta varía entre el 19% y el 30%, porcentajes que indican el valor que tuvo el producto dentro del inventario físico respecto al valor obtenido por su venta.

4.2.2.5 *Indicador: exactitud del inventario (por diferencias en peso y cantidad).* Se pudo evidenciar que no existen registros de mercancías en estado obsoletas, dañadas o vencidas, es decir las diferencias en los productos almacenados (diferencias en valor y cantidad) que generan descuadre con respecto al inventario que la empresa posee. Por lo tanto, no se pudo aplicar el presente indicador.

## 4.2.3 Indicadores de planificación y control de la producción

### 4.2.3.1 Indicador: capacidad de producción utilizada

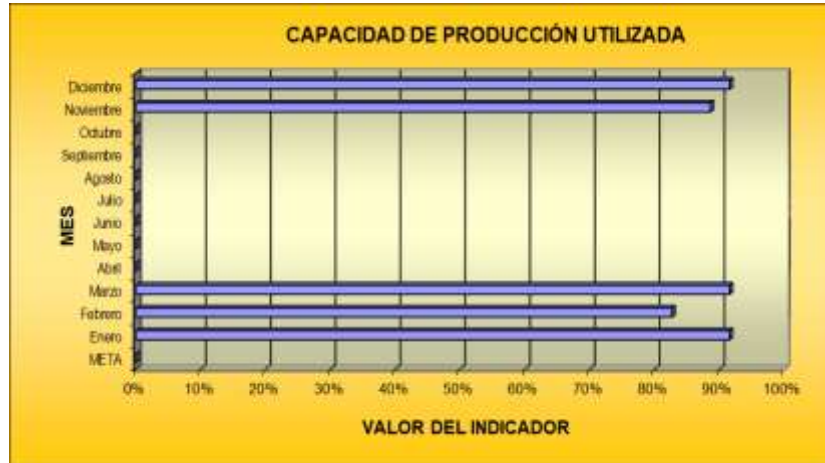
**Figura 27. Capacidad de producción utilizada (Máquina tostadora)**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

Con relación a los resultados expuestos en la Figura 28, la tostadora utilizada en el proceso de producción de café en la empresa KUMA tiene como capacidad disponible entre el 90% y el 97% respecto a la capacidad utilizada que actualmente tiene la empresa, calculado en kilos y tomando como referencia la máxima producción conseguible en operaciones de 24 horas y 7 días a la semana.

**Figura 28. Capacidad de producción utilizada (Máquina trilladora)**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

Tomando en cuenta la Figura 29, se puede decir que la capacidad disponible de la trilladora utilizada por KUMA en el proceso de producción de café oscila entre el 83% y el 92% frente a la capacidad actual utilizada por la empresa, medida en kilogramos y relacionada con la capacidad máxima disponible en 24 horas, 7 días semanales.

**Figura 29. Capacidad de producción utilizada (Máquina selladora)**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

Consecuente con la Figura 30, se puede afirmar que la capacidad de la selladora disponible utilizada por KUMA en el proceso de producción de café es de 89% a 99% en comparación con la capacidad actual utilizada por la compañía medida por kilogramos y relacionada con la capacidad máxima disponible dentro de las 24 horas y los 7 días de la semana.

#### 4.2.3.2 Indicador: rendimiento de máquina

**Figura 30. Rendimiento por máquina (Máquina tostadora)**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

De acuerdo con la Figura 31, se puede concluir que la máquina tostadora solo es utilizada hasta un 22% para la producción real en relación con la capacidad total que tiene en el mes, lo que indica que la empresa se encuentra en un proceso de recesión debido a que no aprovecha suficientemente el recurso para producir más unidades de café. Lo anterior, es el resultado de la falta de planeación, un deficiente de estudio de mercado y falencias en las proyecciones de ventas.

**Figura 31. Rendimiento por máquina (Máquina trilladora)**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

De acuerdo con la Figura 32, se puede decir que la empresa KUMA solo está utilizando un 21% de la capacidad máxima de la máquina trilladora, lo cual revela que la empresa no está aprovechando suficientemente el recurso en la producción de unidades de café. La baja utilización del recurso se encuentra estrechamente relacionada con la evaluación de los segmentos de mercado a dónde quiere llegar la empresa para suplir una necesidad, puesto que la empresa no puede producir más cantidades si desconoce mercados objetivos a los que puede llegar.

**Figura 32. Rendimiento por máquina (Máquina selladora)**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

Según la Figura 33, la máquina selladora de la empresa KUMA solo está siendo utilizada en un 23% de su capacidad máxima. La empresa se encuentra en un proceso de recesión de su actividad económica por lo que no aprovecha suficientemente el recurso para sellar más unidades de café.

Como conclusión general, se puede decir que las máquinas productoras de la empresa no están siendo aprovechadas en su máxima capacidad, debido a que son pocas las ventas y hay desconocimiento de mercados que podrían estar requiriendo el producto por sus características, a los que podrían llegar con estudios de mercados previos.

Por otro lado, todos los recursos de la empresa (en este caso las maquinarias) requieren de una inversión, las cuales se suplen de acuerdo a la demanda que se debe cubrir. Pero, como la empresa actualmente tiene poca demanda, está incurriendo en costos adicionales por la no utilización de la capacidad máxima de las máquinas, afectando de manera directa la rentabilidad.

#### **4.2.4 Indicadores de almacenamiento y bodegaje**

*4.2.4.1 Indicador: costo de unidad almacenada.* El objetivo de este indicador es “controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio o contratado” (Mora, 2008, p. 50). Para el caso de la empresa KUMA, esta cuenta actualmente con un almacenamiento y bodegaje propio. Por tanto, el presente indicador no se puede aplicar, puesto que no se cuenta con información que permita comparar el costo de unidad almacenada, para poder decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propio.

#### 4.2.4.2 Indicador: costo por unidad despachada

**Figura 33. Costo por unidad despachada**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

De acuerdo a la Figura 34, se puede inferir que los costos por unidades despachadas oscilan entre los \$300 y \$600 mes a mes. Acorde con Mora (2018), este indicador es importante porque permite costear y controlar los gastos operativos de la bodega respecto a las unidades despachadas.

#### 4.2.4.3 Indicador: unidades separadas o despachadas por empleado

**Figura 34. Unidades separadas o despachadas por empleado**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

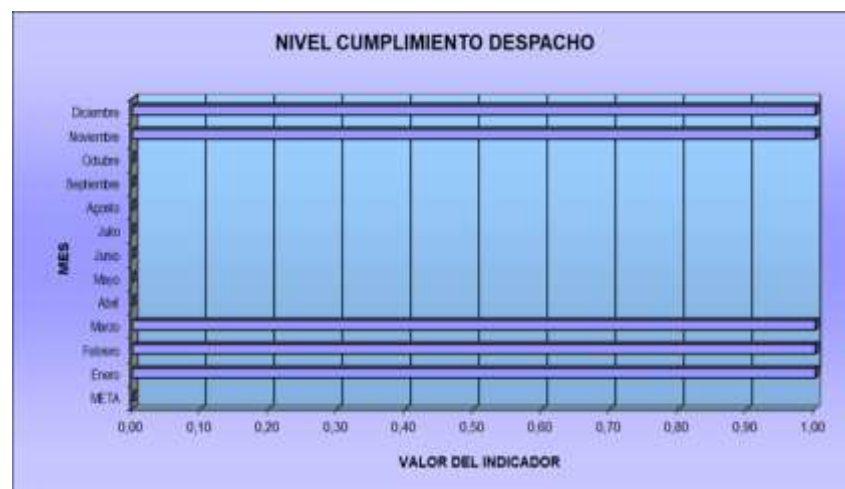
En la empresa KUMA existe una única persona encargada del despacho de las mercancías diariamente, por lo que ese empleado despacha entre las 1900 unidades y 2100 unidades al mes. Sin embargo, muchas veces esa persona no puede controlar las distintas labores del despacho de las mercancías, por lo que puede ocasionar fallas en el proceso y presentar demoras y errores en las entregas de pedidos a tiempo y con la documentación requerida en óptimas condiciones.

**4.2.4.4** *Indicador: costo metro cuadrado.* No existen datos sobre estos costos con los cuales se pueda aplicar el presente indicador. La razón es porque el almacén es propio y no contratado.

**4.2.4.5** *Costos de despacho por empleado.* No se cuentan con información sobre el costo de metro cuadrado porque la bodega utilizada para el almacenamiento no es contratada. Por tanto, no se pueden determinar los gastos que se incurren por empleado.

**4.2.4.6** *Indicador: nivel de cumplimiento de despachos*

**Figura 35. Nivel de cumplimiento de despachos**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

De acuerdo con la Figura 36, se puede evidenciar que la empresa KUMA no refleja incumplimientos en los pedidos solicitados por los clientes, lo que indica la optimización de este proceso logístico. Lo anterior, trae consigo una excelente calificación para la empresa por parte de la experiencia de compras de sus clientes, permitiéndole aumentar el número de ventas, fidelización, ahorro de dinero y utilización al máximo de sus recursos.

#### 4.2.5 Indicadores de gestión de transporte y distribución

##### 4.2.5.1 Indicador: costo de transporte vs ventas

**Figura 36. Costo de transporte vs ventas**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

De la Figura 37 se puede deducir que los gastos que genera el medio de transporte utilizado para distribuir la mercancía, no supera el 1%, por lo que KUMA está respondiendo de manera indicada a este indicador ya que los costos no son elevados en comparación con las ventas que se generan mensual. Además, que solo se paga a una transportadora encargada para dicha función, y solo se

responsabilizan en el costo mensual de transportar sus productos; lo que indica que este recurso sea un factor fundamental para la satisfacción al cliente.

4.2.5.2 *Indicador: costo operativo por conductor.* Este indicador no se aplica, ya que la empresa no cuenta con transporte propio para determinar los costos operativos por conductor. La empresa KUMA contrata una transportadora quien es la encargada de realizar el proceso de distribución de la mercancía.

4.2.5.3 *Indicador: Comparativo costo de transporte (rentabilidad vs. gastos).* Este indicador no se aplica, porque la empresa KUMA no maneja un medio de transporte propio. La transportadora cobra dependiendo de las unidades a transportar y son costos variables.

#### 4.2.6 Indicadores de costos y servicio al cliente

4.2.6.1 *Indicador: entrega perfecta*

**Figura 37. Entrega perfecta**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

De acuerdo con la Figura 38, se puede determinar que la empresa KUMA responde adecuadamente al proceso de entregas en un 100%, es decir, maneja una buena gestión en cuanto a producto a entregar, cantidad a entregar, tiempo estipulado para la entrega, documentación completa y que el producto está en las mejores condiciones. Por lo anterior, se refleja de la empresa un buen servicio prestado al cliente y una continua mejora en la fidelización de los mismos.

#### 4.2.6.2 Indicador: pedidos entregados a tiempo

**Figura 38. Pedidos entregados a tiempo**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

De la Figura 39, se puede concluir que la empresa KUMA, ha mostrado una buena gestión en la entrega a tiempo de su mercancía a los clientes en un 100%, indicando que ha buscado garantizar un servicio de calidad al consumidor, gestionando que las mercancías puedan llegar a su destino en las condiciones establecidas inicialmente.

#### 4.2.6.3 Indicador: pedidos entregados completos

**Figura 39. Pedidos entregados completos**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

A partir de la Figura 40, se puede determinar que el 100% de los productos que entrega KUMA son entregados completos, resultado de que los productos antes de ser entregados son revisados por el personal encargado para que llegue con todas las especificaciones dadas, mostrando la buena gestión dentro de la organización para garantizarle satisfacción al cliente en todo momento.

#### 4.2.6.4 Indicador: documentos sin problema

**Figura 40. Documentos sin problemas**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

De acuerdo con la evaluación de los indicadores de costos y servicio al cliente, se puede deducir que la empresa KUMA entrega sus productos en las mejores condiciones, lo que imposibilita presentar resultados deficientes en este indicador, es por lo que no se refleja en las figuras dificultad en la documentación entregada a los clientes de su compra. Lo anterior, es una razón que influye en que los consumidores se sientan atraídos por la empresa para hacer una compra de los productos que ofrece y maneja una mejor recomendación para los potenciales clientes.

#### 4.2.7 Indicadores financieros

##### 4.2.7.1 Indicador: costo logístico como porcentaje de las ventas

**Figura 41. Costos logísticos como porcentajes de las ventas**

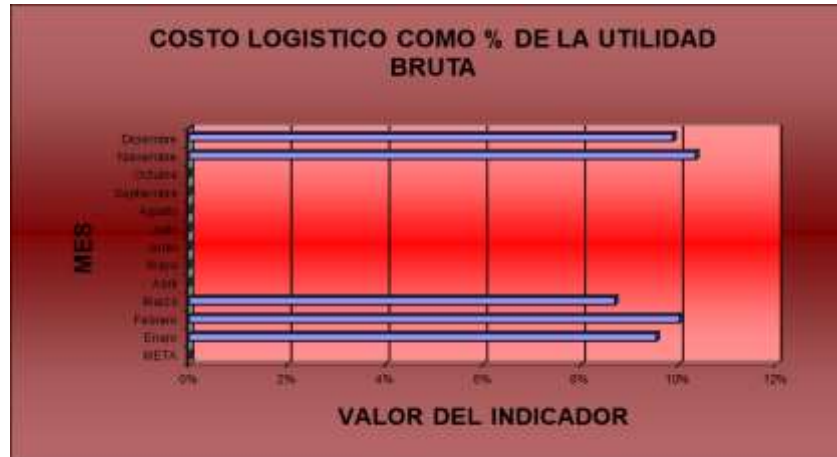


**Fuente:** elaboración propia (2021)

De acuerdo a la Figura 42, se puede concluir que los costos logísticos de la empresa KUMA se encuentra en el rango del 3% al 4% con respecto a la ventas generadas en los meses de enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre.

4.2.7.2 *Indicador: Costo logístico como porcentaje de la utilidad bruta*

**Figura 42. Costo logístico como porcentaje de la utilidad bruta**



Fuente: elaboración propia (2021)

Con relación a la Figura 43, se puede determinar que los costos logísticos representan entre el 9% y 10% con respecto a la utilidad bruta que genera KUMA en los meses evaluados, estableciendo que los costos no son elevados según las ganancias obtenidas mes a mes.

4.2.7.3 *Indicador: costo de transporte como porcentaje de las ventas*

**Figura 43. Costo de transporte como porcentaje de las ventas**



Fuente: elaboración propia (2021)

De acuerdo con la Figura 44, se puede concluir que el porcentaje de los costos generados en la empresa por el medio de transporte a utilizar para la distribución de sus productos se encuentran en un 2% y 3% en comparación a las ventas generadas según los meses evaluados.

4.2.7.4 *Indicador: costos de la operación del centro de distribución como porcentaje de las ventas*

**Figura 44. Costos de la operación del centro de distribución como porcentaje de las ventas**



**Fuente:** elaboración propia (2021)

Conforme a la Figura 45, los costos generados en las operaciones del centro de distribución con respecto a las ventas generadas en los meses evaluados representan entre el 3% y 4%, reflejando el impacto de estos en la utilidad de la empresa.

## 4.3 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ KUMA

### 4.3.1 Diagnóstico estratégico

4.3.2.1 *Diseño de la matriz CAME.* La matriz CAME es una herramienta indispensable para el desarrollo de un plan estratégico que funciona como aliado del análisis de la matriz DOFA, persiguiendo en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, en el que tiene como objetivo ayudar a tomar las mejores decisiones en cuanto a las actividades que realiza una empresa buscando potenciar las acciones que establece como negocio para garantizar su continuidad y crecimiento en el mercado.

Una vez ya identificadas en el análisis de resultados las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se conecta los resultados de la matriz DOFA con las acciones que se van a tomar para el desarrollo del plan estratégico y la creación de CAME, que dará lugar a la respuesta. Las siglas CAME tienen los siguientes significados:

- C: Corregir las debilidades
- A: Afrontar las amenazas
- M: Mantener las fortalezas
- E: Explotar las oportunidades

Por ello, en la siguiente matriz se localiza las diferentes acciones que corresponden a los resultados obtenidos de la DOFA, aquellas líneas estratégicas de acción que dan respuesta a los resultados obtenidos anteriormente en la matriz DAFO. Así, la línea de acción que aparece junto con A1 significa que es la estrategia a seguir para afrontar la amenaza 1, mientras que la línea de acción que aparece junto con D3 significa que es la línea de acción que se seguirá para afrontar la debilidad tres.

**Cuadro 27. Análisis Matriz CAME**

MATRIZ CAME CRUZADA CON MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Objetivos estratégicos para el Política Nacional de Productividad y Competitividad</p> <p>O2. Implementación de tecnología en planes de Comercio Internacional.</p> <p>O3. Puesta en marcha de programas de incentivos</p> <p>O4. Agenda estratégica en el Plan Nacional de Desarrollo</p> <p>O5. Mayor demanda del café</p> <p>O6. Precios asequibles para los consumidores.</p> <p>O7. Incremento en las exportaciones.</p> <p>O8. Incremento en el PIB per cápita.</p> <p>O9. Promover la seguridad social de la comunidad cafetera.</p> <p>O10. Conformación de grupos asociativos, grupos comunitarios y cooperativa de caficultores</p> <p>O11. Implementación de máquina para recolectar la cosecha de café.</p> <p>O12. Fomentar el cuidado de los recursos naturales.</p> <p>O13. Capacitación para la adopción de buenas prácticas y el cuidado de los recursos naturales.</p> <p>O14. Adaptabilidad a variedad climática.</p> <p>O15. Leyes ambientales.</p> <p>O16. Normatividad sanitaria y fitosanitaria.</p>	<p>A1. Política tributaria para el café.</p> <p>A2. Incremento de las importaciones.</p> <p>A3. Balanza comercial negativa.</p> <p>A4. Altas tasas de interés.</p> <p>A5. Empleo.</p> <p>A6. Incremento en la tasa desempleo.</p> <p>A7. Poca mano de obra.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1. Cuenta con maquinaria para labores de producción</p> <p>F2. Canal de distribución de los productos</p> <p>F3. Conocimiento de mercado</p> <p>F4. Capacidad de endeudamiento</p> <p>F5. Estrategias de mercadeo y publicidad</p> <p>F6. Producto diferenciador en el mercado</p> <p>F7. Modo de transporte adaptado a las necesidades de las mercancías</p> <p>F8. Fuente de financiación</p> <p>F9. Utilización de indicadores financieros</p> <p>F10. Sistema de cálculo para la determinación del valor del producto y del costo a producir.</p>	<p>F1 – O11 Generar mayor crecimiento económico a través de la utilización máxima de los recursos en las labores de producción para el incremento de la recolección en la cosecha de café.</p> <p>F2 – O5 – O2 Crear portales de consulta para que los usuarios tengan la posibilidad de comprar el producto de manera más fácil y en cualquier lugar.</p> <p>F3 – O7 Utilizar la capacidad del conocimiento del mercado para segmentar en otros donde el producto sea reconocido por la atracción y la experiencia del mismo.</p> <p>F5 – O5 – O7 Crear contacto directo con influenciadores y famosos de los medios de comunicación para viralizar los eventos que la empresa realice posibilitando la expansión del segmento.</p> <p>F8 – O1 Búsqueda de financiación a través de establecimientos financieros que faciliten la inversión en nuevas herramientas en tecnificación utilizadas en los medios de producción y distribución para obtener resultados más eficientes.</p> <p>F10 - O6 Calcular los gastos directos e indirectos para determinar el margen de beneficios y ofrecer a un buen precio los productos a los consumidores obteniendo así fidelidad en los clientes.</p> <p>F5 - O8 Diseñar e implementar estrategias de mercadeo y publicidad para incrementar la</p>	<p>A1 – F6 Adaptar el producto a las condiciones del mercado, como limitantes en costos, política tributaria y políticas sanitarias que obstaculiza el proceso de llevar los productos a otras partes del mundo.</p> <p>A2 – F5- F8 Acogerse a acuerdos comerciales vigentes que tenga el país para iniciar el proceso de exportación del café.</p> <p>A1 – F6 Evaluar si el precio del producto está acorde con la inversión realizada y con las políticas tributarias preestablecidas.</p> <p>A3 – F6 ofertar un producto diferenciador que logre la fidelización de clientes, por ende, el aumento de las ventas y la capacidad exportadora.</p>

	<p>demanda del producto y obtener alianzas estratégicas nacionales e internacionales.</p> <p>F8:O1 Hacer buen uso de los recursos obtenidos por diferentes fuentes de financiación para mejorar la productividad y la competitividad.</p>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>D1. Desconocimiento de las necesidades del cliente.</p> <p>D2. Registro de las ventas</p> <p>D3. Evaluación del sistema de almacenamiento</p> <p>D4. Tecnología y estado de los equipos</p> <p>D5. Bajos niveles de stocks</p> <p>D6. Volumen de producción</p> <p>D7. Demora en el suministro de las materias primas y en las etapas productivas.</p> <p>D8. Recursos humanos</p> <p>D9. Estructura organizacional</p> <p>D10. Rentabilidad</p>	<p>O5 – D1 Aprovechar el crecimiento de la demanda de café a nivel mundial, para incursionar en nuevos mercados basados en un análisis de necesidades del consumidor.</p> <p>O6 – D2 Realizar los cálculos de los costos de producción para establecer un precio que sea competitivo en el mercado, y a la vez se genere un registro de venta.</p> <p>O2 – D3 – D5 Adquirir software de control de inventario que permita obtener la información del stock disponible completamente actualizada, indicando cantidad, localización y valor de la mercancía en tiempo real.</p> <p>O2 – D3 – D5 Realizar un conteo físico del inventario periódicamente para verificar las existencias reales que coincidan con las registradas por el software.</p> <p>O2 – D3 – D5 Apoyarse en un software de facturación electrónica para que el inventario se actualice automáticamente una vez descontado los registros del stock de la mercancía vendida.</p> <p>O7 – D6 Elaborar un plan exportador que permita introducir el producto en mercados internacionales aprovechando de esta manera el aumento de las exportaciones de café</p> <p>O2 – D5 – D7 Definir un sistema de organización de la mercancía que permita una mayor visibilidad y fomente la rotación inmediata de la misma, uno de los métodos más utilizados es el FIFO lo primero en entrar debe ser lo primero en salir.</p> <p>O10 – D8 – D9 Capacitar al recurso humano de la empresa y dotarlo de experiencias que contribuyan con el desarrollo integral de cada persona, otorgando la responsabilidad en cada área y se reestructure su organización para un mejor desarrollo interno.</p> <p>O10 – D7 Conformar un equipo de planeación en las distintas áreas, para tomar decisiones basadas en la información exacta para poder responder en tiempo real y no generar insatisfacción al cliente.</p> <p>O10 – D1 Promover la conformación de grupos asociativos cuyo objetivo sea la realización del estudio de mercado a través del cual se logre identificar las necesidades y expectativas del cliente.</p>	<p>A2 – D6 Gestionar financiación para la compra de materia prima que permita incrementar el volumen de producción.</p> <p>A2 – D6 Realizar pautas para las redes sociales que permitan promocionar los diferentes productos a ofrecer.</p> <p>A7 – D8 Contratar al personal especializado en el área de la empresa a trabajar para aumentar el margen de empleados y faciliten todo el proceso de producción, distribución y servicio al cliente de manera óptima y segura.</p> <p>A6 – D8 Incrementar el recurso humano necesario para cada área específica de la empresa que contribuya a contrarrestar el bajo nivel de empleo en este sector.</p> <p>A1 – D4 Participar de gremios y acoger acuerdos comerciales con otros países para obtener maquinaria especializada que agilice los procesos de producción con el fin de ofrecer un producto de calidad al menor tiempo posible.</p>

Fuente: elaboración propia (2022)

## 4.3.2 Direccionamiento estratégico

4.3.2.1 *Definición de la filosofía estratégica de la empresa.* De acuerdo con los resultados obtenidos dentro de la matriz CAME se elabora el direccionamiento estratégico de la empresa que le permitirá tener el enfoque en la creación de los propósitos de la organización con el fin de fijar unas metas establecidas a largo plazo, que sirvan como ruta para que todas las actividades a desarrollarse vayan en una misma dirección, por lo que esta va más allá de una simple planeación.

El direccionamiento estratégico les da a los gerentes los elementos necesarios de apoyo para enfrentar los cambios y situaciones complejas que se presenten en una organización con el fin de se administre de la forma correcta, ya que se busca que la empresa sobreviva y crezca a lo largo de los años y tener la facilidad de acceder a nuevas estrategias de negocio para tener mayores ventajas competitivas.

Para poder llevar a cabo este punto se realizó un estudio sobre cada uno de los puntos del direccionamiento estratégico, en la que se lleva a un consenso sobre las modificaciones que se deben realizar, a donde se analizaron los vacíos y poder crear algo acorde con las nuevas tendencias y que comprometan a la empresa tener un futuro esperanzador.

Por ello, se procedió a dar inicio a la construcción de una visión que señale el rumbo, la dirección, que una el futuro con el presente de la organización, y defina interrogantes como, ¿cuál es la imagen deseada? ¿cómo quiere ser KUMA en el futuro?, ¿qué actividades quiere desarrollar en el futuro?, que sirven para consignar las metas o los lineamientos necesarios para los posibles escenarios futuros con el fin de adaptarlo a los compromisos que adquiere cada parte integral de la empresa.

## **VISIÓN**

*Para el año 2027, la comercializadora KUMA café será una organización referente en Colombia dedicada a la producción, fabricación y comercialización del café Kankuamo que ofrece productos de alta calidad, que permite identificar las prácticas y las tradiciones ancestrales del pueblo Kankuamo, con el fin de generar un crecimiento económico basada en la protección y conservación de la naturaleza de la sierra nevada de Santa Marta a través de sensaciones únicas que lo conectaran con el origen.*

Así mismo, para el procedimiento de la misión se construyó a partir de los fundamentos teóricos basados en la visión, con el fin de definir el presente de la organización y plantear las actividades que realiza tales como, ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos como organización? ¿Qué vamos a hacer como organización? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quién va a trabajar la empresa KUMA?

De lo anterior se estableció la misión de la siguiente manera:

## **MISIÓN**

*Somos una empresa dedicada a la producción de café especial que salvaguarda las prácticas tradicionales de los indígenas Kankuamos como fuente de riqueza y abundancia mediante la implementación de tecnologías adecuadas, así como busca inspirar a las personas a conservar y proteger el entorno ambiental que se complementa con la forma en la que trabajamos y vivimos.*

## **VALORES CORPORATIVOS**

Luego definimos que los valores corporativos son aquellos que demuestran el buen trato que se refleja dentro de la organización, es la esencia de la filosofía de la

empresa que guía de manera integral el trabajo en equipo colaborando en asumir las responsabilidades de cada actividad dentro de la organización. Además, ayuda a aumentar la retención del personal generando mayor productividad ya que se busca la satisfacción de los empleados, la orientación y se empoderan en la buena toma de decisiones que beneficien de manera conjunta a la organización.

Para lo cual se establecen los valores corporativos de la empresa KUMA.

- *Trabajo en equipo:* colaborar para conseguir los fines comunes de la organización, creando un ambiente laboral amigable, haciéndolo con respeto, honestidad, transparencia y humildad.
- *Conexión con la naturaleza:* brindar de manera única y especial la esencia del pueblo kankuamo a través de la degustación de un buen café.
- *Compromiso ético:* actuar con buenos principios que conduzcan el buen comportamiento del personal, en el cumplimiento de sus responsabilidades, con el fin de generar confianza, transparencia y tranquilidad.
- *Capacidad de liderazgo:* contribuimos a la resolución de conflictos dentro de la organización y servimos como modelo para corregir las malas conductas, con la capacidad de orientar al personal en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- *Ambiente laboral:* generamos un espacio a gusto para que cada persona motive a los demás grupos a potencializar sus habilidades y desarrollarlas dentro de la empresa.
- *Compromiso ambiental:* contribuimos a la protección del medio ambiente con prácticas tradicionales que no afecten el hábitat de las personas y de los animales.
- *Eficiencia administrativa:* fomentar la promoción de métodos que conduzcan a utilizar los medios, materiales e instrumentos de trabajo a menor costo, en el momento oportuno, destinándolos para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

- *Orientación al cliente:* priorizamos las necesidades de los clientes en todo momento, ofreciendo la información de manera oportuna y correcta acerca de la empresa y los productos que oferta.

## **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Son el resultado de lo que una organización espera alcanzar una vez desarrollado y direccionado el cumplimiento de su misión y su visión, estos deben estar enmarcados en todas las áreas de la empresa, son los que guían el proceso futuro de toda organización. De lo anterior se diseñan los objetivos organizacionales de la empresa KUMA comercializadora de café.

- Rediseñar una estructura administrativa en cada área específica de la empresa.
- Contratar personal capacitado para el desempeño de las diferentes áreas de la empresa.
- Modernizar los sistemas de logística para facilitar el flujo de movimiento a cada zona.
- Capacitar al personal en cada una de las áreas en las que se desempeñan dentro de la empresa.
- Reestructurar la infraestructura física de la empresa para mejorar el flujo productivo sobre la información del producto.
- Incrementar la visibilidad de la empresa a través de estrategias de marketing digital.
- Potenciar la imagen de la empresa, creando vínculos de cercanía con nuestros clientes y productos.
- Mejorar la producción del negocio en un mínimo del 5% cada año.
- Segmentar en otros mercados para ampliar la fidelización de los clientes.
- Crear líneas de productos con valor agregado que satisfagan los gustos y necesidades de los clientes.

- Crear una red de networking con el fin de establecer mayores relaciones para generar oportunidades laborales y fortalecer su crecimiento.
- Aumentar las ventas a través del comercio electrónico.
- Abrir nuevas tiendas en el mercado regional, nacional e internacional.
- Crear un modelo de venta sostenible en el tiempo.
- Utilizar las redes sociales como herramienta de atención al cliente.
- Fortalecer la atención de los clientes.

**4.3.3 Formulación estratégica.** De lo anterior, la organización empieza una etapa de formulación estratégica, por ello, este proyecto presenta la definición de unos planes estratégicos a desarrollar y que son escogidos para cada proceso de la empresa en el que se define el direccionamiento estratégico encaminados a solucionar los procesos internos y externos de la organización a través del diagnóstico situacional. Se formularon los objetivos claves de cada proyecto y las estrategias que debe definir la empresa para la creación de los planes de acción.

La relación entre los objetivos estratégicos de la empresa y los proyectos establecidos se describen en el Cuadro 28 y los responsables de cada proyecto estratégico se mencionan en el Cuadro 29, a saber:

**Cuadro 28. Objetivos estratégicos**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>Proyecto N° 1. Necesidades y expectativas de los clientes.</b>	<b>Proyecto N° 2. Formación y crecimiento del recurso humano.</b>	<b>Proyecto N° 3. Rentabilidad.</b>	<b>Proyecto N° 4. Gestión logística de la cadena de suministro.</b>	<b>Proyecto N° 5. Modernización tecnológica.</b>
Incrementar la satisfacción del cliente a un 50% a través de la prestación de un servicio de calidad en un año.	X				
Aumentar la cuota de mercado a un 20% a partir de la oferta de un producto diferenciador en un año.	X				
Fidelizar clientes en un 15% a partir del conocimiento de sus necesidades y expectativas en un año.	X				
Capacitar el personal para mejorar su rendimiento y motivación en cada área de la empresa.		X			
Atraer al mejor talento humano para fortalecer los procesos internos de la empresa.		X			
Promover un ambiente laboral favorable para lograr la satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, su productividad.		X			
Reducir los gastos a un 15% a través del manejo eficaz de los recursos con los que cuenta la empresa en un año.			X		
Aumentar la rentabilidad en un 20% a través del incremento de la productividad para la perdurabilidad de la empresa, en un periodo de 3 años.			X		
Responder con las obligaciones financieras en un 15% con la liquidez que cuenta la empresa en un año.			X		
Optimizar los procesos de la cadena de suministro en un 10% para la entrega de los productos en menor				X	

tiempo, mejor calidad, cantidad deseada y lugar determinado en un año.					
Modernizar los sistemas de información en el área logística y en el de distribución en un 30%.					X
Adquirir nuevos equipos tecnológicos que faciliten los procesos internos de la empresa en un 12%.					X

**Fuente:** elaboración propia (2022)

### Cuadro 29. Responsables de los proyectos estratégicos

Unidades funcionales Proyectos estratégicos	Área de compras	Área logística	Área de operaciones	Área de despachos	Área de talento humano	Área de calidad	Área de mercadeo y ventas	Gerencia general	Área de producción	Área de finanzas y contabilidad
Proyecto N°1 necesidades y expectativas de los clientes:	X						X	X		
Proyecto N°2 formación y crecimiento del recurso humano					X			X		X
Proyecto N°3 rentabilidad		X						X		X
Proyecto N°4 gestión logística de la cadena de suministro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proyecto N°5 Modernización tecnológica		X				X	X	X		X

**Fuente:** elaboración propia (2022)

Una vez definidos los proyectos estratégicos, se describen las estrategias básicas para cada uno:

#### 4.3.3.1 Proyecto 1. Necesidades y expectativas de los clientes

**Cuadro 30. Proyecto 1. Estrategias básicas**

<b>Nombre del proyecto:</b> necesidades y expectativas de los clientes	<b>Responsable</b>
<b>Estrategia 1:</b> realizar encuestas de satisfacción que sirva para evitar cualquier brecha que este obstaculizando la experiencia directa con el cliente. <b>Estrategia 2:</b> diseñar un plan de marketing. <b>Estrategia 3:</b> personalizar la experiencia con el cliente.	Equipo de marketing y área comercial
<b>Fuente:</b> elaboración propia (2022)	

#### 4.3.3.2 Proyecto 2. Formación y crecimiento del recurso humano

**Cuadro 31. Proyecto 2. Estrategias básicas**

<b>Nombre del proyecto:</b> formación y crecimiento del recurso humano	<b>Responsable</b>
<b>Estrategia 1:</b> diseñar un plan de capacitaciones. <b>Estrategia 2:</b> desarrollar una estrategia de employer branding. <b>Estrategia 3:</b> diseñar un plan para fortalecer el clima laboral de la empresa.	Área de recursos humanos
<b>Fuente:</b> elaboración propia (2022)	

#### 4.3.3.3 Proyecto 3. Rentabilidad

**Cuadro 32. Proyecto 3. Estrategias básicas**

<b>Nombre del proyecto:</b> rentabilidad	<b>Responsable</b>
<b>Estrategia 1:</b> diseñar un plan de control presupuestario. <b>Estrategia 1:</b> comercializar productos diferenciadores.	Área de finanzas y contabilidad
<b>Fuente:</b> elaboración propia (2022)	

#### 4.3.3.4 Proyecto 4. Gestión logística de la cadena de suministro

**Cuadro 33. Proyecto 4. Estrategias básicas**

<b>Nombre del proyecto:</b> gestión logística de la cadena de suministro.	<b>Responsable</b>
<b>Estrategia 1:</b> mejorar la gestión de aprovisionamiento.	
<b>Estrategia 2:</b> sincronizar el stock para evitar pérdidas económicas.	
<b>Estrategia 3:</b> realizar seguimiento de todos los procesos internos a través de un control de calidad.	Equipo del área logística
<b>Estrategia 4:</b> optimizar el proceso logístico de transporte y distribución.	
<b>Estrategia 5:</b> incrementar la productividad para mejorar la rentabilidad de la empresa.	

**Fuente:** elaboración propia (2022)

#### 4.3.3.5 Proyecto 5. Modernización tecnológica

**Cuadro 34. Proyecto 5. Estrategias básicas**

<b>Nombre del proyecto:</b> Modernización tecnológica.	<b>Responsable</b>
<b>Estrategia 1:</b> establecer convenios beneficiosos que permitan colaborar en la renovación de maquinaria e intercambio de conocimientos.	Área de talento humano
<b>Estrategia 2:</b> gestionar recursos en las entidades financieras para la adquisición de nuevas herramientas tecnológicas.	Área financiera y contable
<b>Estrategia 3:</b> Adquirir software que brinde soporte técnico para para el manejo de la información.	Área de compras y área financiera y contable

**Fuente:** elaboración propia (2022)

**4.3.4 Operacionalización estratégica.** Una vez definidos los proyectos estratégicos, se describieron las estrategias básicas para cada uno de ellos; a continuación, se describieran el objetivo general para cada estrategia y las actividades para el cumplimiento de la misma.

#### 4.3.4.1 Proyecto 1. Necesidades y expectativas de los clientes.

**Cuadro 35. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 1. Estrategia Básica 1.**

<b>Estrategia básica 1:</b> realizar encuestas de satisfacción que sirva para evitar cualquier brecha que este obstaculizando la experiencia directa con el cliente.							
<b>Objetivo:</b> medir la satisfacción de los clientes a través de la aplicación de indicadores que evalúen el servicio ofrecido.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 1	Meta	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Utilizar una encuesta que permita contar de manera fácil y rápida la experiencia de los clientes mediante sus respuestas.	Disminuir a un máximo la insatisfacción de algunos clientes.	% de clientes que responden a la encuesta.	2023	N/A	Computadora, celular, software especializado, personal capacitado, internet.	Recursos no disponibles.
2	Crear plantillas para los medios digitales que faciliten la interacción de los consumidores a través de ella y reflejen su opinión.	Disminuir a un máximo la insatisfacción del cliente conociendo sus sugerencias.	% de clientes que responden a las plantillas utilizadas en los medios digitales.	2023	N/A	Computadora, celular, software especializado, personal capacitado, medios digitales, internet.	Recursos no disponibles.

**Fuente:** elaboración propia (2022)

**Cuadro 36. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 1. Estrategia Básica 2.**

<b>Estrategia básica 2:</b> diseñar un plan de marketing.							
<b>Objetivo:</b> incrementar la base de clientes de la marca.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 2	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Hacer un análisis sobre las características demográficas del mercado objetivo.	Abarcar otros mercados para introducir el producto a mediano plazo.	Estudio de mercado.	2023	N/A	Computadora, celular, internet, visitas a los lugares objetivos, personal capacitado, internet.	Recursos no disponibles.
2	Describir las características del producto a ofrecer.	Generar transparencia en la información del producto acorde a las necesidades del consumidor.	Cantidad de características que diferencien el producto.	2023	N/A	Computadora, celular, medios digitales, personal capacitado, internet.	Recursos disponibles.

3	Elegir la estrategia de promoción (medios masivos, correo directo o redes sociales)	Tasa de adquisición de nuevos clientes y su retención.	% de estrategias de promoción. % de nuevos clientes.	2023	N/A	Computadora, celular, medios digitales, personal capacitado, internet.	Recursos disponibles. no
4	Desarrollar una estrategia de precios teniendo en cuenta los costos de producción.	Margen neto de utilidades.	% de costos de producción / % de las utilidades netas.	2023	N/A	Un sistema de control de los recursos materiales, financieros, personal capacitado, internet.	Recursos disponibles. no
5	Ejecutar un presupuesto para determinar el tiempo y el dinero que se desea asignar a las estrategias de marketing.	Disminuir costos y tiempo necesario para realizar cada actividad.  Flujo de fondos.	% de gastos / % de ingresos.	2023	N/A	Internet, planificación de actividades, computadora, celular, personal capacitado.	Recursos disponibles. no

Fuente: elaboración propia (2022)

### Cuadro 37. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 1. Estrategia Básica 3.

<b>Estrategia básica 3:</b> personalizar la experiencia con el cliente.							
<b>Objetivo:</b> fidelizar clientes para la construcción de relaciones a largo plazo.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 3	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Recolectar los correos de los clientes para enviarles contenidos según sus preferencias.	Incrementar una comunicación más directa con el cliente.	Número de correos.	2023	N/A	Computadora, celular, software especializado, medios digitales, internet.	Recursos disponibles. no
2	Diseñar un programa de fidelización de clientes.	Mayor número de clientes leales.	Documento programa de fidelización de clientes.	2023	N/A	Computadora, celular, software especializado, personal capacitado, internet.	Recursos disponibles. no

Fuente: elaboración propia (2022)

#### 4.3.4.2 Proyecto 2. Formación y crecimiento del recurso humano.

**Cuadro 38. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 2. Estrategia Básica 1.**

Estrategia básica 1: diseñar un plan de capacitaciones.							
Objetivo: fortalecer el crecimiento profesional y personal de los empleados dentro de la organización.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 1	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Estructurar un cronograma de capacitaciones sobre las actividades que se deben desarrollar.	Organización de las capacitaciones a realizar.	Cronograma de capacitaciones.	2023	N/A	Computadora, celular, personal capacitado, búsqueda de información en internet.	Recursos no disponibles.
2	Capacitar a los empleados en la actividad específica que desarrollan en la empresa,	Personal altamente capacitado.	Número de empleados capacitados / Número total de empleados.	2023	N/A	Computadora, celular, capacitadores especializados, búsqueda de información en internet, video beam, videos,	Recursos no disponibles.
3	Capacitar a los empleados en el manejo adecuado de las tecnologías implementadas en la empresa.	Promover la adquisición de habilidades tecnológicas en los empleados.	% del cumplimiento de horas de capacitación.	2023	N/A	Computadora, celular, capacitadores especializados, nuevas tecnologías adquirida, presupuesto.	Recursos no disponibles.
4	Desarrollar programas de sensibilización sobre el direccionamiento estratégico y servicio al cliente.	Conocimiento sobre los elementos distintivos de la empresa y servicio al cliente.	% del cumplimiento de horas de sensibilización.	2023	N/A	Computadora, celular, capacitadores especializados, presupuesto, documento de planeación estratégica.	Recursos no disponibles.

Fuente: elaboración propia (2022)

**Cuadro 39. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 2. Estrategia Básica 2.**

Estrategia básica 2: desarrollar una estrategia de employer branding.							
Objetivo: buscar el mejor talento humano que ofrezca una propuesta de valor atractiva para la empresa.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 2	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		

1	Identificación del mercado objetivo de la marca empleadora.	Conocer el empleado ideal.	Aspectos biográficos, objetivos personales, el comportamiento en la búsqueda de empleo, la motivación, las habilidades.	2023	N/A	Computadora, celular, personal capacitado, revisión de información.	Recursos no disponibles.
2	Definir la propuesta de valor al empleado.	Conocer los aspectos fuertes de la empresa	La compensación, beneficios, ambiente laboral y la cultura corporativa.	2023	N/A	Computadora, celular, personal capacitado, revisión de información.	Recursos no disponibles.
3	Establecer canales para promover la marca empleadora.	Transmitir la información que se desea a los nuevos empleadores.	Número de canales utilizados para la promoción.	2023	N/A	Redes sociales, portales de empleo, talleres o conferencias, anuncios, computadora, celular,	Recursos no disponibles.

**Fuente:** elaboración propia (2022)

### Cuadro 40. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 2. Estrategia Básica 3.

<b>Estrategia básica 3:</b> diseñar un plan para fortalecer el clima laboral de la empresa.							
<b>Objetivo:</b> mejorar el clima laboral que eleve el nivel de satisfacción de los empleados.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 3	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Promover actividades recreativas dentro de la empresa para un generar confianza entre empleado y gerencia.	Participación de los empleados en las actividades programadas por la empresa.	% del número de empleados que participan en reuniones.	2023	N/A	Personal capacitado, las instalaciones, computadora, celular.	Recursos no disponibles.
2	Propiciar espacios para escuchar las opiniones de los empleados	Conocer la opinión de los empleados frente a las decisiones internas de la empresa.	% de empleados que participan de los espacios para dar la opinión.	2023	N/A	Personal capacitado, las instalaciones, computadora, celular.	Recursos no disponibles.
3	Realizar cursos y actividades formativas para el fortalecimiento de las	Fortalecimiento en las habilidades blandas en cada uno de los empleados.	% de participación de empleados en cursos y actividades formativas.	2023	N/A	Papelería, personal capacitado.	Recursos no disponibles.

	habilidades blandas.						
4	Manejar un sistema de incentivos por los logros obtenidos en los empleados.	Motivación de los empleados en la organización.	Número de premios por los logros alcanzados.  Salario mínimo / salario máximo.	2023	N/A	Personal capacitado, las instalaciones, computadora, celular.	Recursos no disponibles.

**Fuente:** elaboración propia (2022)

#### 4.3.4.3 Proyecto 3. Rentabilidad

### Cuadro 41. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 3. Estrategia Básica 1.

<b>Estrategia básica 1:</b> diseñar un plan de control presupuestario.							
<b>Objetivo:</b> hacer uso de un mecanismo de control que permita ver la evolución de las actividades realizadas en la empresa y las posibles desviaciones.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 1	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Diseñar un presupuesto ajustado a la realidad de la empresa.	Controlar la inversión para la realización de las actividades en cada área de la empresa.	Presupuesto.	2023	N/A	Personal capacitado.	Recursos no disponibles.
2	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Obtener un mayor margen neto de utilidades.	Margen neto de utilidades.	2023	N/A	Personal capacitado	Recursos no disponibles.
3	Dar respuesta a las deudas exigibles con la liquidez de los activos.	Mantener un equilibrio financiero.	% de endeudamiento / % de liquidez.	2023	N/A	Personal capacitado	Recursos no disponibles.

**Fuente:** elaboración propia (2022)

### Cuadro 42. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 3. Estrategia Básica 2.

<b>Estrategia básica 2:</b> comercializar productos diferenciadores.							
<b>Objetivo:</b> crear una ventaja competitiva en el producto a ofrecer y en el segmento de mercado.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 2	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		

1	Diseñar un producto con las características que requiere el cliente.	Satisfacer las expectativas de los clientes.	% de clientes satisfechos.	2023	N/A	Estudio de mercado, personal capacitado, redes sociales, portales web.	Recursos no disponibles.
2	Conocer las ventajas y/o beneficios que aporta el producto a comercializar.	Diferenciar el producto a ofrecer con respecto a la competencia.	% de clientes que adquieren el producto.	2023	N/A	Estudio de mercado, disponibilidad de tiempo, personal capacitado, redes sociales, portales web.	Recursos no disponibles.
3	Atender las necesidades de los clientes que la competencia no cubre.	Conocer la competencia.	Cuota de mercado.  Ventas provenientes de nuevos productos.  Crecimiento / decrecimiento del número de clientes.	2023	N/A	Estudio de mercado, disponibilidad de tiempo, personal capacitado, redes sociales, portales web.	Recursos no disponibles.
4	Definir un precio garantizado para potencializar la confianza en el comercio.	Incrementar la venta del producto.	% de ventas  % de aceptación que tiene el cliente frente al precio.	2023	N/A	Estudio de mercado, disponibilidad de tiempo, personal capacitado, redes sociales, portales web.	Recursos no disponibles.

**Fuente:** elaboración propia (2022)

#### 4.3.4.4 Proyecto 4. Gestión logística de la cadena de suministro.

### Cuadro 43. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 4. Estrategia Básica 1.

<b>Estrategia básica 1:</b> mejorar la gestión de aprovisionamiento.							
<b>Objetivo:</b> mejorar de manera significativa la calidad del producto a ofrecer.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 1	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Mantener una buena relación con los proveedores.	Establecer relaciones duraderas con los proveedores.	Tiempo de vinculación contractual	2023	N/A	Estudio de mercado, disponibilidad de tiempo,	Recursos no disponibles.

			con los proveedores.			personal capacitado, redes sociales, portales web.	
2	Garantizar la entrega oportuna de insumos en la ubicación, tiempo y costos especificados en el contrato de manera competitiva.	Contar con los insumos a tiempo para el inicio de la producción.	Costos de compras establecidos en la política.  Recibos perfectos por proveedor.  % de pedidos generados sin retraso.	2023	N/A		Recursos no disponibles.
3	Establecer vínculos contractuales con proveedores certificados	Ofrecer un producto bajo los estándares de calidad.	Número de proveedores certificados.	2023	N/A		Recursos no disponibles.

**Fuente:** elaboración propia (2022)

#### **Cuadro 44. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 4. Estrategia Básica 2.**

<b>Estrategia básica 2:</b> sincronizar el stock para evitar pérdidas económicas.							
<b>Objetivo:</b> monitorear los productos que se encuentran en inventario en comparación a la información actualizada de ellos.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 2	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Analizar la cantidad de productos que se tienen inventariados con respecto a los que se tienen en físico.	Evitar inconvenientes (errores, faltantes) con las solicitudes que haga el cliente.	Número de productos inventariados y número de productos en físico.	2023	N/A	Estudio interno inventariado, disponibilidad de tiempo, personal capacitado, software exclusivo.	Recursos no disponibles.
2	Definir un espacio exclusivo y adecuado para el almacenamiento de los productos.	Generar buena marcha y operatividad en la organización con controles de inventario, operaciones de ingreso, salida, reubicación, registros, custodia y conservación, etc.	Número de unidades almacenadas  Costos de almacenamiento.  Número de metros cuadrados.	2023	N/A	Estudio interno inventariado, disponibilidad de tiempo, personal capacitado, software exclusivo, espacio disponible.	Recursos no disponibles.

3	Garantizar la confiabilidad de los inventarios para una correcta toma de decisiones en el área de producción	Agilizar los procesos logísticos y el fácil acceso a los recursos almacenados.	Número de días en que el inventario permanece en el almacén.  Costo por defecto o por exceso.  Inventario dañado, obsoleto y/o vencido.	2023	N/A	Estudio interno inventariado, disponibilidad de tiempo, personal capacitado, software exclusivo, espacio disponible.	Recursos no disponibles.
---	--	--	---	------	-----	--	--------------------------

Fuente: elaboración propia (2022)

### Cuadro 45. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 4. Estrategia Básica 3.

<b>Estrategia básica 3:</b> realizar seguimiento de todos los procesos internos a través de un control de calidad.							
<b>Objetivo:</b> mejorar los procesos internos de la empresa y estandarizarlos.							
N°	Tareas / acciones para lograr estrategia básica 3	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Realizar inspecciones oportunas que permitan explorar los resultados de todos los procesos.	Políticas de seguridad que logren minimizar los riesgos.	Número de inspecciones que se realizan en un periodo de tiempo.	2023	N/A	Disponibilidad de tiempo, personal capacitado, software exclusivo, espacio disponible.	Recursos no disponibles.
2	Establecer un periodo para recolectar la información de los procesos.	Llevar un control puntual sobre los procesos en un periodo de tiempo determinado.	Periodo de tiempo.	2023	N/A	Disponibilidad de tiempo, personal capacitado, software exclusivo, espacio disponible.	Recursos no disponibles.

Fuente: elaboración propia (2022)

### Cuadro 46. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 4. Estrategia Básica 4.

<b>Estrategia básica 4:</b> optimizar el proceso logístico de transporte y distribución.							
<b>Objetivo:</b> garantizar la entrega del producto al cliente final en el tiempo condiciones acordadas.							
N°	Tareas / acciones para lograr estrategia básica 4	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		

1	Entregar los pedidos a los clientes de manera eficiente y eficaz	El producto llegue al cliente en las condiciones establecidas.	Costo unitario de transportar el producto por medios propios respecto al transporte externo.  % de productos averiados / productos despachados.  Costos operativos por conductor.  % de la capacidad utilizada del medio de transporte / capacidad permitida.	2023	N/A	Estudio interno inventariado, disponibilidad de tiempo, personal capacitado, software exclusivo.	Recursos no disponibles.
---	--	--	---	------	-----	--	--------------------------

Fuente: elaboración propia (2022)

#### Cuadro 47. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 4. Estrategia Básica 5.

<b>Estrategia básica 5:</b> incrementar la productividad para mejorar la rentabilidad de la empresa.							
<b>Objetivo:</b> Garantizar que las unidades producidas estén acordes a las exigencias pactadas con el cliente.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 5	Metas	Indicador	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Producir la cantidad de unidades demandadas por los clientes acordes a sus requerimientos.	Cumplir con la demanda del mercado.	Costo total de área de producción / costo de áreas funcionales.  % de cumplimiento / % real producido.  Total de horas de producción / total de horas disponibles de producción.  % de unidades defectuosas / % de unidades producidas.	2023	N/A	Estudio interno inventariado, disponibilidad de tiempo, personal capacitado, software exclusivo.	Recursos no disponibles.

Fuente: elaboración propia (2022)

#### 4.3.4.5 Proyecto 5. Modernización tecnológica.

**Cuadro 48. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 5. Estrategia Básica 1.**

<b>Estrategia básica 1:</b> establecer convenios beneficiosos que permitan colaborar en la renovación de maquinaria e intercambio de conocimientos.							
<b>Objetivo:</b> fortalecer los procesos de innovación y desarrollo tecnológico.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 1	Metas	Indicadores	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Iniciar un trabajo colaborativo con otras empresas con quien se pueda realizar un intercambio de personal, maquinaria, perspectivas, conocimientos y experiencias.	Mantener una buena gestión comercial con quienes se realice algún tipo de convenio.	Número de solicitudes para firmas de convenios.	2023	N/A	Disponibilidad de tiempo, personal capacitado, capacidad arrolladora para la interacción y comunicación.	Recursos no disponibles.
2	Asentar bases sólidas con otras empresas, que permitan contribuir en la promoción, difusión y gestión del conocimiento del producto en otros mercados.	Expandir la empresa a otros mercados.	Número de convenios.	2023	N/A	Disponibilidad de tiempo, personal capacitado, capacidad arrolladora para la interacción y comunicación, gestión logística internacional.	Recursos no disponibles.

**Fuente:** elaboración propia (2022)

**Cuadro 49. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 5. Estrategia Básica 2.**

<b>Estrategia básica 2:</b> gestionar recursos en las entidades financieras para la adquisición de nuevas herramientas tecnológicas.							
<b>Objetivo:</b> convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y generadores de valor para comprar excelentes herramientas tecnológicas.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 2	Metas	Indicadores	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Solicitar préstamos a entidades financieras para realizar	Aumentar el capital de trabajo expandiendo el negocio en otros	Número de financiaciones adquiridas.	2023	N/A	Disponibilidad de tiempo, personal capacitado, buena relación con la banca.	Recursos no disponibles.

	inversiones en la empresa.	nichos de mercado.					
2	Modernizar sus procesos.	Visibilizar la empresa.	Número de procesos que involucran tecnologías en la ejecución de sus actividades.  Número de equipos de cómputo / número de empleados.	2023	N/A	Disponibilidad de tiempo, personal capacitado, buena relación con la banca.	

Fuente: elaboración propia (2022)

### Cuadro 50. Plan Operativo. Proyecto Estratégico 5. Estrategia Básica 3.

<b>Estrategia básica 3:</b> Adquirir software que brinde soporte técnico para para el manejo de la información.							
<b>Objetivo:</b> facilitar el manejo de la información en cada área de la empresa.							
N°	Tareas / acciones para lograr la estrategia básica 3	Metas	Indicadores	Tiempo		Recursos necesarios	Limitaciones
				Inició	Finalizó		
1	Invertir en la adquisición de un software para registrar la información de cada proceso y anticiparse a los problemas que puedan surgir.	Garantizar una solución rápida y adecuada a las necesidades de la empresa y los clientes.	Número de software adquirido.  Número de software en uso.	2023	N/A	Recursos económicos, personal capacitado, buena relación con la banca, software especializado.	Recursos no disponibles.

Fuente: elaboración propia (2022)

**4.3.5 Implementación estratégica.** Para la implementación estratégica se optó por el Ciclo PHVA planteado por Eljadue y Jiménez (2017) dado que es fácil de usar, ayuda a realizar las operaciones de manera organizada y eficiente, y brinda pautas básicas para administrar las actividades inherentes a la ejecución, ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Quién? y ¿Dónde?

La guía de implementación (Cuadro 51) permite desglosar la propuesta de plan estratégico para la comercializadora de café KUMA en cinco (5) fases:

1) *Planear (P)*: esto corresponde al diseño del plan estratégico para la comercializadora de café de KUMA (2023), empresa objeto de estudio de los autores de este estudio.

2) *Hacer (H)*: ejecución de las estrategias por parte de los directivos de cada área que conforma la empresa KUMA responsable de los procesos internos, en un periodo máximo de un (1) año.

3) *Verificar (V)*: se sugiere crear el Comité de Gestión Estratégica, quien será el encargado de realizar seguimiento y evaluación al Plan Estratégico de la comercializadora de café KUMA (2023). Deberá sesionar una vez cada semestre para valorar la marcha de la implantación.

4) *Actuar (A)*: en esta fase se retroalimenta el plan estratégico a través de la auditoría, proceso que dura hasta seis (6) meses. Debe ser liderado por el Comité de Gestión Estratégica, bajo el liderazgo de cada integrante en las principales áreas o procesos internos de la comercializadora de café KUMA.

**Cuadro 51. Implementación estratégica**

¿Qué?	Fase del proyecto	¿Cuándo?		¿Cómo?	¿Quién?	¿Dónde?
		Inicio	Fin			
Diseño del plan estratégico de la comercializadora de café KUMA	P	10/01/2022	30/06/2022	Diagnóstico estratégico	Autora del estudio	Instalaciones de la comercializadora de café KUMA en la ciudad de Valledupar,
				Direccionamiento estratégico		
				Formulación de estrategias		
				Operacionalización estratégica		
				Implementación estratégica		
				La inversión presupuestaria estimada para	Directivos de cada área que	

Ejecución de las estrategias	<b>H</b>	02/01/2023	31/12/2023	desarrollar cada estrategia.	conforma la empresa KUMA	Departamento del Cesar.
Seguimiento y evaluación del plan estratégico de la comercializadora de café KUMA, 2023.	<b>V</b>	02/01/2023	31/12/2023	Creando el Comité de Gestión Estratégica, el cual sesionará cada semestre para evaluar el progreso de la implementación.	Comité de Gestión Estratégica	
Retroalimentación al plan estratégico de la comercializadora de café KUMA, 2023.	<b>A</b>	02/01/2024	30/06/2024	Informe de resultados de las auditorias	Comité de Gestión Estratégica Directivos de cada área que conforma la empresa KUMA	

**Fuente:** elaboración propia, basada en Eljadue y Jiménez (2017)

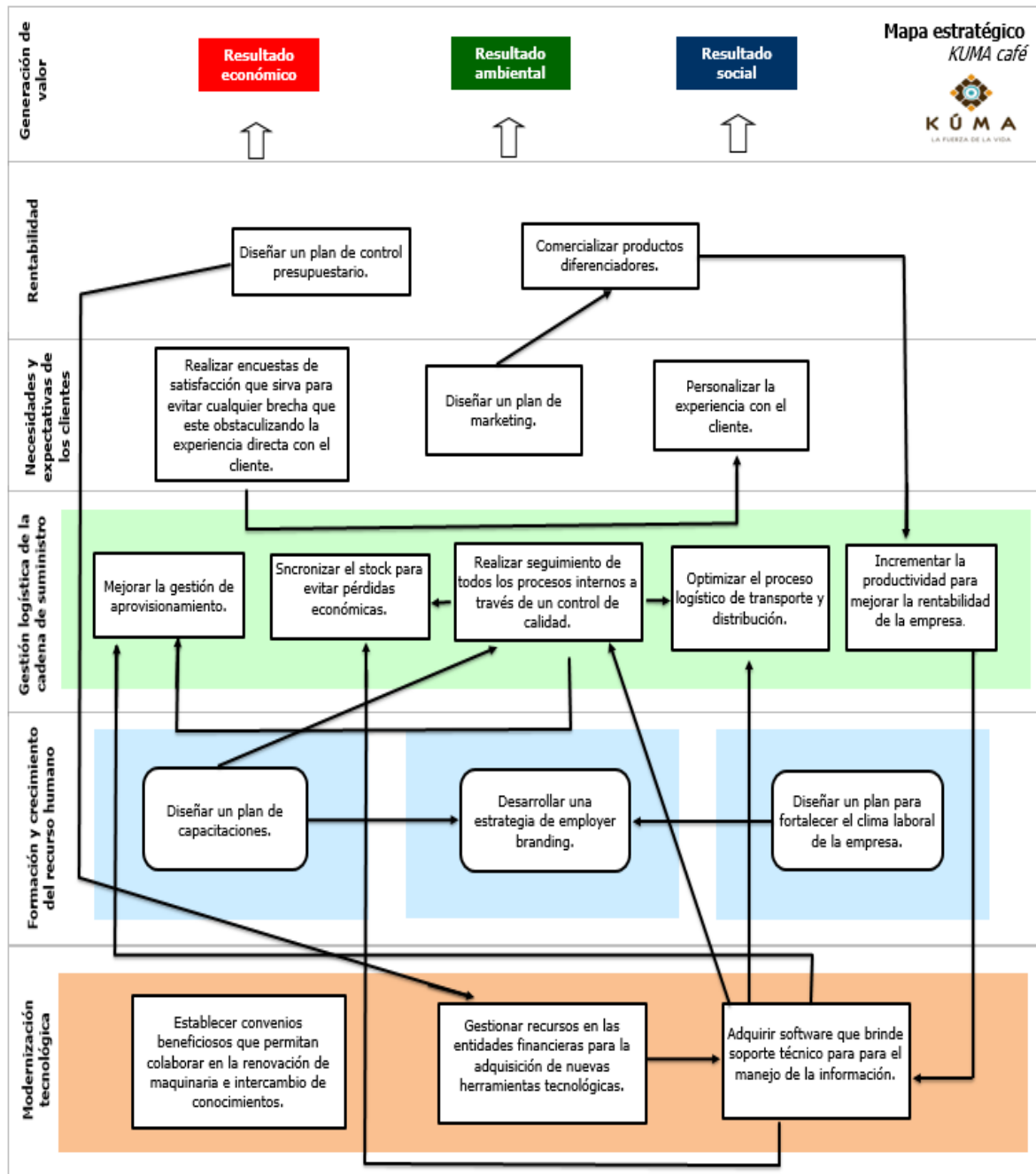
Es importante aclarar que, anterior a la implementación estratégica, se explica a detalle la Fase 2 del Ciclo PHVA (Hacer), lo que corresponde a la ejecución de las estrategias y la implementación de estas, encaminadas a facilitar la implementación y evitar a toda costa los esfuerzos de improvisación de los responsables.

Para las estrategias propuestas, no se estableció un plazo específico respecto a su ejecución, se deja a consideración de los responsables definir el tiempo indicado en que se debe ejecutar cada una de ellas, de acuerdo a lo que consideren pertinente dentro de los límites y a la disponibilidad presupuestal con la que cuenten en cada mes del año.

Finalmente, cabe señalar que independientemente de la estrategia elegida, la comercializadora de café KUMA, a través de la práctica y el dinamismo, es plenamente capaz de crear y desarrollar otras estrategias que se conviertan en ventajas competitivas. Igualmente, puede comenzar la implementación del Plan Estratégico según los términos y condiciones y la información contenida en este documento.

### 4.3.6 Mapa estratégico

Figura 45. Mapa estratégico KUMA Café



Fuente: elaboración propia (2022)

**4.3.7 Presupuesto.** Para la ejecución del presupuesto, se identifica cada estrategia central diseñada para cada proyecto propuesto en el plan estratégico y se asignan diferentes recursos de referencia a los semestres a lo largo del año para identificar los diversos costos de desarrollar el plan. El valor total del presupuesto del plan estratégico asciende a \$356.000.000 (ver Cuadro 52).

**Cuadro 52. Presupuesto referencial para el Plan Estratégico**

N°	Nombre del proyecto	Estrategia básica	Inversión referencial (millones de pesos)		Beneficio
			Semestre I	Semestre II	
1	Proyecto N° 1: Necesidades y expectativas de los clientes.	a) <b>Estrategia 1:</b> realizar encuestas de satisfacción que sirva para evitar cualquier brecha que este obstaculizando la experiencia directa con el cliente.	\$ 800.000	\$ 800.000	1. El equipo de marketing y comercial comprometido con el diseño de un plan de marketing para personalizar y satisfacer las necesidades de los clientes a través de la buena atención y manejo de las experiencias del cliente.  2. Utilización de medios digitales que permitirán la observación directa de las opiniones con los empleados y asumirá una mejor evaluación del indicador de servicio al cliente.
		b) <b>Estrategia 2:</b> diseñar un plan de marketing.	\$ 7.500.000	\$ 7.500.000	
		c) <b>Estrategia 3:</b> personalizar la experiencia con el cliente.	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	
<b>Total proyecto 1</b>			<b>\$ 10.800.000</b>	<b>\$ 10.800.000</b>	
2	Proyecto N° 2 Formación y crecimiento del recurso humano.	a) <b>Estrategia 1:</b> diseñar un plan de capacitaciones.	\$ 3.000.000	\$ 2.700.000	1. Definición de un cronograma donde se organicen las diferentes actividades a tratar durante un año y aquellas que se vayan anexando de acuerdo a las actualizaciones diarias, para llevar un orden dentro de la empresa y se especifique las áreas a capacitar con mayor relevancia.
		b) <b>Estrategia 2:</b> desarrollar una estrategia de employer branding.	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	
		c) <b>Estrategia 3:</b> diseñar un plan para fortalecer el clima laboral de la empresa.	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	
<b>Total proyecto 2</b>			<b>\$ 10.000.000</b>	<b>\$ 9.700.000</b>	
3	Proyecto N° 3: Rentabilidad.	a) <b>Estrategia 1:</b> diseñar un plan de control presupuestario.	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	1. Determinará el aporte que genera el producto ofrecido y el rendimiento de este en el crecimiento de la

		<b>b) Estrategia 2:</b> comercializar productos diferenciadores.	\$ 40.000.000	\$ 45.000.000	compañía ayudando a predecir los posibles riesgos en el futuro.
<b>Total proyecto 3</b>			<b>\$ 52.000.000</b>	<b>\$ 57.000.000</b>	
<b>4</b>	Proyecto N° 4: Gestión logística de la cadena de suministro.	<b>a) Estrategia 1:</b> mejorar la gestión de aprovisionamiento.	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	1. Se definirán planes estratégicos para los procesos logísticos a evaluar en KUMA como gestión de compras, gestión de inventario, gestión de producción, gestión del servicio al cliente, gestión financiera y gestión de transporte.  2. Se definirán los indicadores de gestión logísticas y se postularán las metas a trazar a futuro de la organización.
		<b>b) Estrategia 2:</b> sincronizar el stock para evitar pérdidas económicas.	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	
		<b>c) Estrategia 3:</b> realizar seguimiento de todos los procesos internos a través de un control de calidad.	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	
		<b>d) Estrategia 4:</b> optimizar el proceso logístico de transporte y distribución.	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	
		<b>e) Estrategia 5:</b> incrementar la productividad para mejorar la rentabilidad de la empresa.	\$ 45.000.000	\$ 60.000.000	
<b>Total proyecto 4</b>			<b>\$ 82.000.000</b>	<b>\$ 97.000.000</b>	
<b>5</b>	Proyecto N° 5: Modernización tecnológica.	<b>a) Estrategia 1:</b> establecer convenios beneficiosos que permitan colaborar en la renovación de maquinaria e intercambio de conocimientos.	\$ 2.700.000	\$ 3.000.000	1. La gestión de recursos y el número de acuerdos establecidos con las demás empresas permite mantener relaciones directas con ellos para apoyarse en la combinación de habilidades, experiencias y recursos que contribuirán a la compra de equipos tecnológicos que faciliten y reorganicen los procesos de compras y aprovisionamiento.
		<b>b) Estrategia 2:</b> gestionar recursos en las entidades financieras para la adquisición de nuevas herramientas tecnológicas.	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
		<b>c) Estrategia 3:</b> Adquirir software que brinde soporte técnico para el manejo de la información.	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	
<b>Total proyecto 5</b>			<b>\$ 13.700.000</b>	<b>\$ 13.000.000</b>	
			<b>Semestre I</b> <b>\$ 168.500.000</b>	<b>Semestre II</b> <b>\$ 187.500.000</b>	
<b>Total</b>			<b>\$ 356.000.000</b>		

Fuente: elaboración propia (2022)

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los análisis realizados se concluye lo siguiente:

- Con relación a la matriz PESTEL, la empresa KUMA tiene más oportunidades que amenazas en el entorno, lo que significa que puede tener mayores posibilidades de estar en otros mercados y ser más competitivo. Asimismo, le permite crear nuevas estrategias para afrontar las amenazas, mejorar la gestión empresarial y obtener mayor posicionamiento en el mercado.
- Respecto a las 5 fuerzas de Porter, la empresa KUMA requiere de estrategias que potencialicen la comercialización del café Kankuamo como alternativa única en la región gracias ya que gracias a su tradición y a la experiencia con la que el café Kankuamo se diferencia de los demás le permite competir a tan gran número de empresas que laboran en este sector.
- De acuerdo con el diagnóstico basado en la aplicación del instrumento de investigación, se concluye que la empresa KUMA debe implementar acciones que lleven a una optimización de su cadena de suministro, ya que se evidenciaron debilidades en indicadores como Compras y aprovisionamiento, Almacenamiento e inventario, Producción, y por último, un deficiente flujo de información entre las áreas encargadas lo cual se convierte en uno de sus principales problemas para desarrollar de manera óptima la comercialización de sus productos.
- Con la aplicación de los Indicadores de Gestión logística (KPI) en los 5 procesos logísticos evaluados se evidenció que la empresa KUMA presenta falencias directamente con el suministro de información, ya que la empresa no tiene registro de algunas de las operaciones importantes que faciliten el desempeño óptimo de los indicadores de gestión logística, lo que ocasiona lentitud y mal manejo de los recursos, colocando en riesgo la buena atención al cliente.

- El proceso logístico de transporte y distribución la empresa maneja bajos costos que le permiten optimizar los recursos, pues posee una transportadora que le facilita el reparto de los productos y la economización de los mismos, ya que se consigue llegar a otros mercados, eliminar barreras y distancias mejorando la atención al cliente en todo momento porque los envíos son realizados en las mejores condiciones y con el ahorro de tiempo.
- En la evaluación del servicio al cliente, KUMA reflejó en los indicadores un excelente servicio prestado, puesto que las entregas de cada uno de los productos que los clientes han adquirido han sido perfectas, en las mejores condiciones, en el tiempo estipulado y con la documentación requerida, lo que garantiza en la empresa impulsar la optimización de la cadena, trabajando por mejorar su rendimiento.
- El proceso logístico financiero, refleja los costos de la empresa en comparación a las ventas obtenidas en los meses evaluados – enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre, concluyendo que: los costos logísticos representan entre el 3% y el 4% de las ventas, la utilidad bruta de la empresa se encuentra entre el 9% y el 10% con respecto a las ventas, los costos por transporte no superan el 3% del valor de las ventas totales y los costos del centro de distribución no superan el 4% de las ventas anuales. Los costos de la empresa en cada una de las áreas reflejan la trazabilidad y el equilibrio de KUMA en cuanto a los gastos generados mensualmente.
- Se diseñó la matriz CAME como herramienta indispensable que ayudó a determinar las estrategias que necesita la comercializadora KUMA para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades; entre las cuales se pueden mencionar: diseñar e implementar estrategias de mercadeo y publicidad; generar mayor crecimiento económico a través de la utilización máxima de los recursos de producción; adaptar el producto a las condiciones del mercado; ofertar un producto diferenciador que logre la

fidelización de clientes, y por ende, el aumento de las ventas y la capacidad exportadora; adquirir software de control de inventario que indiquen la cantidad, localización y valor de la mercancía en tiempo real; capacitar al recurso humano de la empresa; gestionar financiación para la compra de materia prima y tecnología; e, incrementar el recurso humano necesario para cada área específica.

- Se definió el direccionamiento estratégico a través del diseño de la misión, visión, valores corporativos, objetivos organizacionales con el fin de darle la identidad a la empresa y alcance los objetivos estratégicos de la empresa, así determinar los servicios y/o productos que ofrece, el rumbo de la empresa, lo que quiere llegar a ser y los que quiere demostrar tanto la seguridad de sus empleados como la satisfacción de sus clientes.
- Se realizó la formulación estratégica a partir del diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa, con la cual se busca dar solución a las falencias de cada uno de sus procesos. Se proponen 5 proyectos estratégicos básicos para ser desarrollados anualmente, con los cuales se pretende aumentar entre un 10% y 20% la satisfacción de los clientes, aumentar las ventas, la fidelización de clientes, atraer el mejor talento humano, establecer convenios con otras empresas para la facilitación de procesos y el apoyo tanto financiero como técnico, optimizar los procesos logísticos y modernizar los procesos internos.
- La empresa posee herramientas necesarias para ofrecer un producto diferenciador en el mercado y atraer a los clientes, puesto que la naturalidad de la empresa es vender un producto con características únicas de los indígenas Kankuamos y que se relacionen directamente con la naturaleza, y así mismo maneja una serie de costos que facilitan la adquisición de herramientas y recursos económicos para segmentar en otros mercados y aumentar la capacidad de producción.

## RECOMENDACIONES

Considerando la importancia de la investigación, en función de los resultados obtenidos y el aporte bibliográfico de este trabajo monográfico, se formulan algunas recomendaciones para la empresa KUMA con miras al fortalecimiento de sus procesos logísticos, las cuales se mencionan a continuación:

- Adoptar el plan estratégico propuesto, el cual se consolida como una valiosa herramienta, en donde se pueden encontrar las directrices, estrategias, alternativas, objetivos estratégicos propuestos para su implementación, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos económicos, recursos humanos, materiales y tecnológicos que garanticen altos estándares de calidad, productividad y competitividad que le permita a la empresa posicionarse en otros segmentos de mercado.
- Para el diagnóstico situacional que se realizó, se evidenció la debilidad de los procesos logísticos de la empresa como la gran preocupante para el crecimiento económico de la misma, por ende, se recomienda llevar un registro de todas las operaciones internas que permitan la identificación de las falencias y la responsabilidad de garantizar el futuro, la expansión y el éxito de la empresa.
- Medir los procesos logísticos a través de la aplicabilidad de los Indicadores de Gestión Logística, con el fin de afrontar las dificultades en toda la cadena logística, que perjudican la competitividad de la empresa en los mercados donde actúa y a los que quiere llegar, así mantendrá estrategias confiables para la agilidad en el desarrollo de sus procesos.
- Adoptar la nueva misión, visión, valores corporativos, objetivos organizacionales que fueron definidos mediante el criterio establecido por el investigador para la visualización de su direccionamiento estratégico con base a las

nuevas realidades y específicamente, a lo que es hoy en día la comercializadora KUMA y lo que espera alcanzar en el futuro.

- Implementar las estrategias propuestas dentro del marco de la formulación estratégica que conduce al logro de los objetivos de la organización y permite la generación de resultados positivos que le permitirán a la empresa ser más competitiva en el mercado.
- Se recomienda mantener una evaluación constante de todas las actividades y los procesos que se realizan en la empresa, ya que a través de una evaluación periódica se reconoce el desempeño y el potencial futuro de la organización.
- Uno de los principales propósitos que debe tener la comercializadora KUMA es disponer de una serie de planes que contribuyan con el desarrollo de cada proyecto estratégico planteado en el direccionamiento estratégico de la investigación que mantendrán la sostenibilidad y el crecimiento de la misma, mediante la adquisición de software para el registro de la información, modernizar los procesos, construcción de un clima laboral favorable, elaboración de un plan de marketing para definir las estrategias de promoción de la empresa, elaborar un presupuesto para el correcto uso de los recursos, satisfacer las necesidades de los clientes mediante la creación de productos diferenciadores y la evaluación directa de los procesos logísticos de aprovisionamiento, inventario, distribución y servicio al cliente, producción, almacenamiento y financieros.

## REFERENCIAS

- Acevedo, J.A. y Gómez, M. (2017). *La Logística moderna en la empresa*. Félix Varela.
- Acosta, L. (2011). *Estrategia para la búsqueda de clientes potenciales de la empresa Signos Animation Studio LTDA* [Trabajo de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9492/tesis587.pdf;jsessionid=D32A4AAA7EE3ED4A8ACFAF2750DFE6AD?sequence=1>
- Alcocer-Quinteros, P. y Knudsen-González, J. (2019). Desempeño integral de los procesos logísticos en una cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 40(1), p. 78-87.
- Alfonso, K. (2017, julio 11). El alto costo en la mano de obra es el problema que más inquieta a los caficultores. *LA REPÚBLICA*. <https://www.larepublica.co/economia/el-alto-costo-en-la-mano-de-obra-es-lo-que-mas-inquieta-a-los-caficultores-2524791>
- Amaya, J. (2020, abril 22). Colombia tiene el segundo margen de intermediación más alto en la Alianza del Pacífico. *LA REPÚBLICA*. <https://www.larepublica.co/finanzas/colombia-tiene-el-segundo-margen-de-intermediacion-mas-alto-en-la-alianza-del-pacifico-2995631>
- Ander, E. (2007). *La planificación estratégica*. Editorial Lumen.
- Aramburu, J. (2017). *Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita. Lima. 2015* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5266/Aramburu\\_BJI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5266/Aramburu_BJI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme C.A.
- Avella, M. (2019). *Importancia de los KPI en la Logística y su impacto en el servicio al cliente* [Trabajo de especialización, Universidad Santiago de Cali]. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1016/IMPORTANCIA%20DE%20LOS%20KPIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ávila, H. L. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/8469019996.pdf>
- Baldeos, L.; Lioo, F. y Vellon, V. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio*, (43), 78-91. <https://doi.org/http:10.36097/rsan.v1i43.1235>

- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Prentice Hall. Pearson Educación
- Barrios, V. y Zúñiga, D. (2020). *Análisis de la cadena de distribución en el proceso de producción y comercialización de panela orgánica pulverizada* [Trabajo de pregrado, Universidad Popular del Cesar].
- Bass, B. (2008). ¿Qué son los procesos logísticos? La Voz de Houston. <https://pyme.lavoztx.com/qu-son-los-procesos-logsticos-5028.html>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). Pearson Education.
- Bossio, L. (2016). *Evaluación de los procesos logísticos mediante la gerencia estratégica* [Trabajo de grado de especialización, Universidad Militar Nueva Granada] <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16036/BossioGaviriaLuisfernando2016.pdf?sequence=1>
- Bravo, M. O., y Sánchez, C. M. (2012). *Gestión integral de riesgos*. Editorial B&S.
- Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes* (1ª ed.) EUNED
- Calle, J. (2017). *Elaboración de un modelo de cuadro de mando integral con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca* [Tesis de pregrado, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7072/1/13018.pdf>
- Cardona, L.; Gil, H.; Romero, A. y Oviedo, E. (2019). *Plan estratégico de las organizaciones no lucrativas en Colombia pertenecientes a la economía naranja* [Trabajo de investigación financiado, Universidad Cooperativa de Colombia]. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15147/1/2019\\_plan\\_es\\_trategico\\_organizaciones.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15147/1/2019_plan_es_trategico_organizaciones.pdf)
- Caro, R. (2020, 27 de julio). *Las cinco fuerzas de Porter*. Taem Perú Consulting. <https://taemperuconsulting.com/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Castellanos, A. (2015). *Logística Comercial Internacional* (2a ed.). ECOE Ediciones.
- Castillo, O. (2019). Valoración de la eficiencia de los mecanismos de cobertura para controlar el riesgo cambiario al que se exponen las empresas del sector real en Colombia [Trabajo de pregrado, Universidad Santiago de Cali]. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/5073/VALORACION%20DE%20LA%20EFICIENCIA%20DE%20LOS%20MECANISMOS%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Castro, M. y Moya, A. (2013). Logística y distribución. Centro de Desarrollo para la Educación Media, CEDEM. Universidad Tecnológica de Chile INACAP. <http://www.inacap.cl/web/2017/flippage/logistica-y-distribucion/logistica-y-distribucion.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Administración*. Editorial McGraw Hill.
- Chopra, S.; Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operation*. Pearson Educación.
- Cifuentes, V. (2019, marzo 18). Ruta del café. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/ruta-del-caf%C3%A9/durante-2018-la-produccion-de-caf%C3%A9-mundial-fue-de-168-millones-de-sacos-de-60-kg-2840566>
- Datosmacro.com. (2019). *PIB de Colombia. Colombia: El PIB ascendió un 3,3%*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia?anio=2019>
- David, F. (2008). *Conceptos de Planeación Estratégica*. Pearson Prentice Hall.
- Decreto 1195 de 2019 (2019, 02 de julio). Congreso de la República. Diario Oficial No. 51.002 [https://www.analdex.org/wp-content/uploads/2019/07/DECRETO-1165-DEL-2-DE-JULIO-DE-2019\\_compressed-1-comprimido.pdf](https://www.analdex.org/wp-content/uploads/2019/07/DECRETO-1165-DEL-2-DE-JULIO-DE-2019_compressed-1-comprimido.pdf)
- Díaz, A. y Sánchez, A. (2013). *Plan de logística de distribución para la empresa las 3 SSS LTDA*. [Tesis de grado, Universidad Libre - Bogotá, Colombia]. Repositorio Universidad Libre <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/9398/Tesis%20Ver.%20Final%20Plan%20Log%C3%ADstico%20de%20Distribuci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3527 de 2008. *Política nacional logística*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3982.pdf>
- Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3982 de 2020. *Política nacional de competitividad y productividad*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3527.pdf>
- Echeverri, M. y Ochoa, J. (2018). *Plan estratégico Caso: Supermercado Mercopa S.A.S.* [Trabajo de pregrado, Universidad EIA, Envigado]. [https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/2196/EcheverriMaria\\_2018\\_PlanEstrategicoSupermercado.pdf;jsessionid=557B22EECA0A3ED1909841AF48F0022E?sequence=1](https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/2196/EcheverriMaria_2018_PlanEstrategicoSupermercado.pdf;jsessionid=557B22EECA0A3ED1909841AF48F0022E?sequence=1)
- El País (2020, enero 31). *Desempleo en Colombia creció en 2019 y se ubicó en 10,5%*. <https://www.elpais.com.co/ultimo-minuto/desempleo-en-colombia-crecio-en-2019-y-se-ubico-en-10-5.html>

- Eljadue, Y. y Jiménez, J. (2017). *Diseño de un plan estratégico para la corporación INCATE* [Tesis de Maestría, Universidad del Norte]. <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8236/133737.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Frazelle, E. H. (2002). *Supply Chain Strategy: The Logistics of Supply Chain Management*. McGraw-Hill Professional.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020, 14 de enero). *Producción de café de Colombia cerró el 2019 en 14,8 millones de sacos*. <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-cerro-el-2019-en-148-millones-de-sacos/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020, 16 de abril). *Cafeteros disponen de nuevos incentivos, alivios y apoyos crediticios*. <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/cafeteros-disponen-de-nuevos-incentivos-alivios-y-apoyos-crediticios/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2019, 18 de diciembre). *Gobierno Nacional y Federación Nacional de Cafeteros firman agenda 2030 para el sector cafetero*. <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/gobierno-nacional-y-federacion-nacional-de-cafeteros-firman-agenda-2030-para-el-sector-cafetero/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2017). *Guía Ambiental para el Sector Cafetero. Marco jurídico*. <https://federaciondecafeteros.org/static/files/6Capitulo4.pdf>
- Forbes Staff (2020, 03 de julio). *Economía y finanzas. Desde ahora será más fácil exportar el café colombiano*. FORBES. <https://forbes.co/2020/07/03/economia-y-finanzas/desde-ahora-sera-mas-facil-exportar-el-cafe-colombiano/>
- Gandolfo Gahan, J. (2005). *Los seis pasos del planeamiento estratégico*. AGUILAR.
- Galindo, F. y Núñez, L. (2012). *Diseño del plan estratégico para el fortalecimiento de Comercializadora Intermundial de Importaciones LTDA* [Tesis de maestría, Universidad del Norte]. <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/5281/Dise%C3%B1o%20del%20plan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gárate, J. (2014). *Elaboración de una estrategia competitiva. Caso de estudio Disprodent* [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional, Quito]. <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8606/3/CD-5786.pdf>
- García, C.; Cárdenas, G.; Molina, C. (2011). Análisis de la intermediación financiera en el escenario de las crisis de los siglos XX y XXI. *Sophia*, 7, pp. 106-128. <https://www.redalyc.org/pdf/4137/413740748010.pdf>

- Gómez, V. (2017). *Plan estratégico logístico para una Pyme* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires]. <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1418/Valeria%20Beatr%C3%ADz%20G%C3%B3mez.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, L. y Tabares, C. (2019). Diseño de un plan de internacionalización de una empresa del sector eléctrico. Caso: Facelco mantenimiento eléctrico S.A.S. [Tesis de pregrado, Universidad EIA]. [https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/2409/GomezLuis\\_2019\\_Dise%C3%B1oPlanInternacionalizacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/2409/GomezLuis_2019_Dise%C3%B1oPlanInternacionalizacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gutiérrez, J. (2001). *Banco de datos económicas y sociales de la economía colombiana durante la década de los noventa*. Escuela Nacional Sindical – Medellín - <https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2016/12/Banco-de-Datos-Economicos-y-Sociales-de-la-Economia-Colombiana-Durante-la-Decada-de-los-Noventa-Marzo-2001.pdf>
- Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (2002). *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains Into Integrated Value Systems*. FT Press.
- Hernández, J. (2011, marzo 1). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Herrera, M. (2020, 04 de enero). Economía. *Inflación creció 3,8 % durante el 2019*. Radio RCN. <https://www.rcnradio.com/economia/inflacion-crecio-38-durante-el-2019>
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de la investigación holística*. Quirón ediciones.
- Hurtado de Barrera, J. (2015). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación* (8va ed.). Quirón ediciones.
- Jaimes, L. y Zúñiga C. (2014). *Proyecto de mejoramiento para los problemas de logística y almacenamiento en Fujian Shan S.A.* [Tesis de grado, Universidad San Buenaventura. Bogotá, Colombia] <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/82313.pdf>
- Jaramillo, S., Tacuri, L. y Trelles, D. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 28-41. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.737>

- Jiménez-Barbosa, W. G., De la Portilla, E., Zúñiga, L. A., Zambrano, D. F., Rojas, J. S., y Delgado, R. A. (2019). Relevo generacional para la continuidad de producción cafetera familiar. Caso municipio de Albán, Nariño-Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 10(1), pp. 67-92 DOI: <https://doi.org/10.21501/22161201.3060>
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Pertince Hall.
- Lerma, H. D. (2004). *Metodología de la investigación. Propuesta, Anteproyecto y Proyecto* (3ªed.). Ecoe Ediciones.
- López, J. (2020). *Los retos en la mejora de productividad cafetera*. Agronegocios.<https://www.agronegocios.co/analisis/editorial/los-retos-en-la-mejora-de-productividad-cafetera-3043764#>
- Lozano y Yoshida (2010). *Índice de competitividad regional cafetero*. [https://federaciondecafeteros.org/static/files/Indice\\_competitividad\\_cafetero.pdf](https://federaciondecafeteros.org/static/files/Indice_competitividad_cafetero.pdf)
- Lumpkin, J. y Dess. (2003) ¿Qué es un plan estratégico? Recuperado de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Márquez, M. (2001, 11 de noviembre). *Competitividad en las organizaciones*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/competitividad-organizaciones/>
- Martínez M, E. (2007). *Gestión de compras. Negociación y estrategias de aprovisionamiento* (4ta Ed.). Fundación Confemetal.
- Martínez, C. (2012). *Estadística y Muestreo* (13a ed.). ECOE Ediciones.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (1a ed.). Díaz de Santos.
- Martínez, P. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del mando integral*. Editorial Díaz Santos.
- MECALUX. (2020, 11 de noviembre). *KPI en logística: así se mide el éxito en la 'supply chain'*. <https://www.mecalux.com.mx/blog/kpi-logistica>
- Méndez, A. (2013). *Diseño de un plan estratégico como herramienta de competitividad a partir de la aplicación de los indicadores de gestión logística (KPI) en la obtención del nivel de competitividad que presentan las Mipymes que conforman el sector lácteo en el municipio de Valledupar* [Tesis de pregrado, Universidad Popular del Cesar].
- Medina, C. (2019, 21 de marzo). Dignidad cafetera busca incluir artículos en PND que protejan al sector. WRADIO. <https://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/dignidad-cafetera-busca-incluir-articulos-en-pnd-que-protejan-al-sector/20190321/nota/3880670.aspx>

- Montaño, R. (2017). *Análisis del plan de marketing implementado por las pymes de la Ciudad de Valledupar durante el periodo del mes de julio del 2016 y el mes de mayo de 2017* [Trabajo de especialización, Universidad Abierta y a Distancia – UNAD].  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/17780/1118814572.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Monterrosa, H. (2019, abril 09). Gobierno Nacional pone en marcha incentivo para la equidad cafetera. *LA REPÚBLICA*.  
<https://www.larepublica.co/economia/gobierno-pone-en-marcha-incentivo-para-la-equidad-cafetera-y-programa-de-renovacion-de-cafetales-2849767>
- Monterroso, E. (2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Luján.
- Mora, L. A. (2008). *Gestión logística integral*. Ecoe ediciones, 2da edición.
- Mora, L. A. (2010). *Indicadores de la Gestión Logística KPI*. (2a edición ed.). ECOE Ediciones.
- Mora, L. A. (2015). *Diccionario de logística y SCM*. High Logistics.  
[https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e\\_libros/logistica/dic\\_logistica.pdf](https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/dic_logistica.pdf)
- Mora, L. A. (2016). *Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento* (2a. ed.). Ecoe Ediciones.
- Mora, L. A. (2016). *Principios y máximas de la cadena de abastecimiento*
- Namakforoosh, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Limusa S.A.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U.
- Nueva ISO 9001:2015. (2020, 05 de mayo). *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?*  
<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/quienes-somos/>
- Parella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Editorial FEDEUPEL.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (Third edition). The United States: John Wiley and Sons.  
<https://jadoobi.com/wp-content/uploads/2018/03/Parmenter-David-Key-performance-indicators--developing-implementing-and-using-winning-KPIs-Wiley-2015.pdf>
- Pascual, D. (2014). *Análisis estratégico de la empresa GAMMA servicios* [Trabajo de grado, Universidad Zaragoza].  
<https://zagan.unizar.es/record/15198/files/TAZ-TFG-2014-976.pdf>

- Perea, J. y Rivas, L. (2008). Estrategias competitivas para los productores cafetaleros de la región de Córdoba, Veracruz, frente al mercado mundial. *Contaduría y Administración*, 224, pp. 9-33. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39512459002.pdf>
- Portafolio (2016, agosto 23). *Se acabaron los recolectores de café: Colombia le apunta a máquinas para su cosecha*. <https://www.portafolio.co/economia/colombia-le-apunta-a-maquinas-para-la-cosecha-de-cafe-499805>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial CECSA.
- Porter M. (1991). *Estrategia Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial CECSA. [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), pp. 248-252. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Quintero, A. K., y Sotomayor, J. M. (2018). *Propuesta de mejora del proceso logístico de la Empresa Tramacoexpress CIA.LTDA del Cantón Durán* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28590>
- Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas* (6ª ed.). Cengage Learning Editores S.A.
- Rojas, D. y Martínez, B. (2014). *¿Qué son los procesos logísticos?* [Trabajo de grado, Universidad Minuto de Dios]. <https://es.calameo.com/read/0040688642b8cd9857870>
- Rouwenhorst, B., B.Reuter, & Stockrahm, V. (2000). "Warehouse design and control: Framework and literature review". *European Journal of Operational Research* (122), 515 - 533. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(99\)00020-X](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(99)00020-X)
- Rugman, A. (2000). *Planeación estratégica*. Editorial Mc Graw Hill.
- Ruiz Bolívar, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Fedupel.
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5ta ed.). Editorial ESIC. [https://books.google.com.co/books/about/El\\_plan\\_estrat%C3%A9gico\\_en\\_la\\_pr%C3%A1ctica.html?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books/about/El_plan_estrat%C3%A9gico_en_la_pr%C3%A1ctica.html?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Salamanca, M.; Rivera, C. y Ciendúa, O. (2019). *Formulación de un plan estratégico para el laboratorio de ingeniería en la universidad católica de Colombia apoyado en la guía PMBOK* [Trabajo de grado, Universidad católica de

Colombia].

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23447/1/FORMULACION%203%20PLAN%20ESTRATEGICO%20PMBOK%20LABORATORIOS.pdf>


- Sánchez, A. (2020, febrero 18). Déficit de la balanza comercial creció 53% en 2019 y completó seis años en números negativos. *LA REPÚBLICA*. <https://www.larepublica.co/economia/deficit-de-la-balanza-comercial-crecio-53-en-2019-completo-seis-anos-en-numeros-negativos-2965839#:~:text=Desde%202014%2C%20la%20diferencia%20entre,de%2053%25%20frente%20a%202018>
- Sánchez, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Bubok Publising S.L. <https://books.google.com.co/books?id=6h0JEAAAQBAJ&lpg=PP1&dq=MATRIZ%20CAME%20PDF&pg=PT4#v=onepage&q&f=false>
- Santa María, M. (2020, julio 14). Reforma fiscal en Colombia: sistema tributario con mayor recaudo. *LA REPÚBLICA*. <https://www.larepublica.co/analisis/mauricio-santa-maria---anif-2941063/reforma-fiscal-en-colombia-sistema-tributario-con-mayor-recaudo-3030889>
- Santa, R. (2020, 16 de enero). *Resolución 013, certifica tasas de interés de captación y de colocación de 2019*. Instituto Colombiano de Estudios Fiscales (ICEF). <https://www.icef.com.co/component/k2/item/4755-resolucion-013-certifica-tasas-de-interes-de-captacion-y-de-colocacion-de-2019>
- Santos, D. y Hollmann, P. (2019). *Direccionamiento Estratégico de la Organización "Club Activo 20-30 Bogotá"* [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/20747/HOLLMAN%20GUTIERREZ-PAMELA2019.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Sarria, J. (2012). *Plan estratégico del área logística, para una empresa que pertenece al sector de minerales industriales no metálicos en el municipio de Jamundí-Valle del Cauca (2012-2015)* [Tesis de Maestría, Universidad del Valle]. Repositorio Digital Univalle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/8830/CB-0494473-PLAN%20ESTRATEGICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saume, J. (2016, 03 de mayo). *Calcular objetivos SMART*. Solvetic: <https://www.solvetic.com/tutoriales/article/2545-calcular-objetivos-smart/>
- Semana (2020, 30 de septiembre). *Desempleo. Desempleo de Colombia fue de 16,8% en agosto de 2020*. <https://www.semana.com/economia/articulo/cifra-de-desempleo-en-colombia-en-agosto-de-2020/301915/>
- Semanario la Calle. (2019, 03 de marzo). *Cafeteros del Cesar preocupados ante la crisis que golpea al sector*. <https://semanariolacalle.com/cafeteros-del-cesar->

preocupados-ante-la-crisis-que-golpea-al-sector/#:~:text=Despu%C3%A9s%20del%20cultivo%20de%20palma,los%20cafeteros%20de%20la%20regi%C3%B3n


- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica - Planeación y gestión estratégica*. (8va ed). 3R Editores, 2003.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10ª ed.). 3R Editores
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Paraninfo S.A.
- Sistema Nacional de Competitividad e Innovación – SNCI (2018). *Comisión Nacional de Competitividad e Innovación*. <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci>
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Tamayo y Tamayo M. (2014). *El proceso de la investigación científica* (5ta ed.) Editorial Limusa.
- Tejero, J. J. (2007). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa*. ESIC Editorial.
- Palekais, E. K. (2015). *El ABC de la investigación*. Ediciones Astro Data.
- Pulgarín, S. y Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10 (16), 89-114. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1165/896>
- Upegui, D. y Estupiñan, C. (2013). *Estudio de plan estratégico y de negocios para QRMARKET.CO* [Tesis de especialización, Universidad EAN]. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4715/UpeguiDaniel2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vélez, R. (2019, 06 de noviembre). *Colombia importa un millón de sacos de café anualmente: Fedecafé*. Caracol radio. [https://caracol.com.co/radio/2019/11/06/economia/1573072170\\_494910.html](https://caracol.com.co/radio/2019/11/06/economia/1573072170_494910.html)
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. De las Ciencias
- Zona Logística (2017, 12 de diciembre). Los cinco procesos de la logística. <https://zonalogistica.com/los-cinco-procesos-de-la-logistica/>
- Zuluaga, A., Gómez, R. y Fernández, S. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo SCOR. *Revista Clío América*, 8(15), p.p. 90 – 110. <https://oaji.net/articles/2016/3167-1472232109.pdf>

## ANEXOS

### Anexo A. Fichas técnicas de Indicadores de Gestión Logísticos (KPI) (Mora, 2008)

 PROYECTO DE CONSULTORIA					
SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO					
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICION	PERIODICIDAD	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES	Controlar la calidad de los proveedores y el nivel de integración con los mismos.	Número y porcentaje de proveedores certificados.	Mensual.	$\frac{\text{Proveedores certificados}}{\text{Total proveedores}}$	Porcentaje.
CALIDAD DE LOS PEDIDOS GENERADOS	Controla la calidad de los pedidos generados.	Número y porcentaje de pedidos generados sin retraso, o necesidad de información adicional.	Mensual.	$\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total de los pedidos generados}}$	Porcentaje.
VOLUMEN DE COMPRA	Controla la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de venta.	Porcentaje sobre las ventas de los pesos gastados en compras.	Mensual.	$\frac{\text{Valor de las compras}}{\text{Total de las ventas}}$	Porcentaje.
ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS	Controlar la calidad de los productos recibidos, junto con la puntualidad y completitud de la entrega	Número y porcentaje de productos y pedidos que no cumplan las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	Semanal (Con agregaciones mensual trimestral y anual)	$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de pedidos}}$	Porcentaje.


 PROYECTO DE CONSULTORIA					
SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN					
PLANIFICACION Y GESTION DE INVENTARIOS					
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICION	PERIODICIDAD	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
ROTACION DE MERCANCIA	Controlar la cantidad de los productos / materiales despachados desde el almacén producto terminado.	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.	Mensual	$\frac{\text{Ventas promedio}}{\text{Inventario promedio}}$	Unidades o Valor
DURACIÓN DE MERCANCIAS	Controlar los días de inventario disponible de la mercancía almacenada en los almacenes.	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último periodo e indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	Mensual	$\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Ventas Promedio}}$	Días
VEJES DEL INVENTARIO	Controlar el nivel de las mercancías no disponibles para despacho por obsolescencias, mal estado, y otros	Nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devueltas en mal estado, vencimientos, etc.	Mensual	$\frac{\text{Unidades dañadas, obsoletas, vencidas}}{\text{Unidades disponibles en el inventario}}$	Porcentaje
VALOR ECONOMICO DEL INVENTARIO	Medir y controlar el valor del valor del inventario promedio respecto a las ventas	Mide el porcentaje del costo del inventario físico dentro del costo de venta de la mercancía.	Mensual	$\frac{\text{Valor inventario físico}}{\text{Valor costo venta del mes}}$	Porcentaje
EXACTITUD DEL INVENTARIO (REFERENCIAS)	controlar y medir la exactitud en los inventarios en pos de mejorar la confiabilidad	Se determina midiendo el número de referencias que en promedio presentan descuadres con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico.	Mensual	$\frac{\text{Nº Referencias con diferencia}}{\text{Numero de referencias inventariadas}}$	Porcentaje
EXACTITUD DEL INVENTARIO (VALOR)	Controlar y medir la exactitud de los inventarios para mejorar la confiabilidad	Se determina midiendo el valor de referencias que en promedio presentan descuadres con respecto al valor del inventario cuando se realiza el inventario físico.	Mensual	$\frac{\text{Valor de la diferencia en pesos}}{\text{Valor total del inventario}}$	Porcentaje

 <b>PROYECTO DE CONSULTORIA</b>					
<b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>					
<b>CENTROS DE DISTRIBUCIÓN Y BODEGAS</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
<b>COSTO ALMACENADA UNIDAD</b>	Controla el valor unitario del costo.	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un periodo determinado.	Mensual	$\frac{\text{Costo operacion almacenamiento}}{\text{Numero unidades almacenadas}}$	Pesos por unidad
<b>COSTO POR UNIDAD DESPACHADA</b>	Controlar los costos unitarios por manejo de las unidades de carga de la bodega.	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del almacén.	Mensual	$\frac{\text{Costo operacion bodega}}{\text{Total unidades despachadas}}$	Pesos por unidad
<b>UNIDADES SEPARADAS O DESPACHADAS POR EMPLEADO</b>	Controla la contribución de las unidades despachadas por persona bodega.	Consiste en conocer el número de unidades despachadas o paquetes por cada empleado del total despachado.	Mensual	$\frac{\text{Total unidades separadas/ despachadas}}{\text{Total trabajadores en separacion}}$	Unidades
<b>COSTO CUADRADO METRO</b>	Quantificar el costo del área de almacenamiento respecto a los costos de operación interna.	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega.	Mensual	$\frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Total area de almacenamiento}}$	Pesos por metro cuadrado
<b>COSTO DE DESPACHOS POR EMPLEADO</b>	Conocer la contribución de cada empleado.	Consiste en conocer el costo el costo con el que participa cada empleado dentro del total despachado.	Mensual	$\frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Numero de empleados de bodega}}$	Pesos por empleado
<b>NIVEL CUMPLIMIENTO DESPACHO</b>	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el almacén de producto terminado.	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.	Mensual	$\frac{\text{Numero de despachos cumplidos}}{\text{Total pedidos despachos}}$	Porcentaje

 <b>PROYECTO DE CONSULTORIA</b>					
<b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>					
<b>DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
<b>CICLO DE LA ORDEN</b>	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.	Número medio de días calendario desde que el cliente realiza el pedido, hasta que se entrega el mismo.	Mensual	$\sum \frac{\text{Pedidos}}{\text{Fecha de recepcion} - \text{fecha de solicitud}}$	Días
<b>ENTREGA PERFECTA</b>	Controlar la cantidad de ordenes entregadas sin errores(perfectas)	Cantidad de ordenes que se atienden perfectamente y se considera que una orden es atendida de forma perfecta cuando cumple con: la fecha de entrega es la estipulada por el cliente; la documentación es completa y exacta; los artículos están completos y en perfectas condiciones.	Mensual	$\frac{\text{Entregas perfectas}}{\text{Total entregas}}$	Porcentaje
<b>PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO</b>	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.	Mensual	$\frac{\text{Numero de pedidos entregados a tiempo}}{\text{numero total de pedidos entregados}}$	Porcentaje
<b>PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS</b>	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.	Mensual	$\frac{\text{Numero de pedidos entregados completos}}{\text{Numero total de pedidos entregados}}$	Porcentaje
<b>DOCUMENTOS SIN PROBLEMAS</b>	Controlar la exactitud de las facturas enviadas a los clientes.	Número y porcentaje de facturas emitidas sin problemas.	Mensual	$\frac{\text{Numero de facturas emitidas sin errores}}{\text{Total facturas emitidas}}$	Porcentaje

	PROYECTO DE CONSULTORIA				
	SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	INDICADORES FINANCIEROS				
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN	PERIODICIDAD	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
COSTO LOGISTICO COMO % DE LAS VENTAS	Controlar el costo de la operación logística de la empresa respecto a las ventas	Mide el impacto de los costos Logísticos sobre las ventas de la compañía.	Mensual	$\frac{\text{Costos logísticos totales}}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje
COSTO LOGISTICO COMO % DE LA UTILIDAD BRUTA	Controlar el costo de la operación logística de la empresa respecto a la utilidad bruta	Mide el impacto de los costos Logísticos de la compañía respecto a su utilidad bruta anual.	Anual	$\frac{\text{Costos logísticos totales}}{\text{Utilidad bruta}}$	Porcentaje
COSTOS DE LA OPERACIÓN DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN COMO % DE LA VENTAS	Controlar el costo de la operación en el almacén respecto a las ventas	Mide el impacto de los costos en el almacén sobre las ventas de la compañía.	Mensual	$\frac{\text{Costos en el centro de distribución}}{\text{Ventas netas}}$	porcentaje

	PROYECTO DE CONSULTORIA				
	SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCION				
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN	PERIODICIDAD	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Capacidad de producción utilizada	Controlar la utilización efectiva de las instalaciones (productivas, de almacenaje o transporte) de la compañía.	Porcentaje de la capacidad disponible actualmente utilizada, calculando como la producción actual real (unidades, kilos, etc.), dividida por la máxima producción posible en operación de 24 horas, 7 días a la semana.	Diana con agregaciones mensual, trimestral y anual	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad max im del recurso}} * 100$	Porcentaje
Rendimiento por maquina	Controlar la productividad de una máquina de manufactura	Nivel de producción real en relación con la capacidad de unidades de la máquina en un periodo determinado	Diana con agregaciones mensual, trimestral y anual	$\frac{\text{Numero de unidades producidas}}{\text{Capacidad max im del recurso}} * 100$	Porcentaje

	PROYECTO DE CONSULTORIA				
	SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN				
	DISTRIBUCIÓN FISICA INTERNACIONAL				
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN	PERIODICIDAD	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA
Costo de la unidad importada o exportada	Controlar los costos de la importación o exportación del producto con el fin de definir el de la mejor forma el precio de cada artículo.	Consiste en calcular el costo unitario de exportar o importar una unidad.	Mensual	$\frac{\text{Costo mercancía importada o exp}}{\text{Total unidades importadas o exp}}$	Pesos
Nivel de exportación	Conocer y controlar el crecimiento en las exportaciones.	Consiste en determinar el nivel de unidades y valores exportados.	Mensual	$\frac{\text{Total unidades o valor exp ortadas}}{\text{Total unidades o valor vendido}}$	Porcentaje

## Anexo B. Cuestionario aplicado a la comercializadora de café KUMA

### INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS EN LA EMPRESA KUMA

NOMBRE:

CARGO:

FECHA:

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario tiene como finalidad la evaluación de los procesos logísticos de la empresa KUMA, tomando en cuenta los principales indicadores de gestión logística (KPI). Indique en qué grado está usted de acuerdo con el desarrollo de cada uno de los procesos logísticos que se mencionan en el presente cuestionario. Para lo anterior, las alternativas están constituidas con una escala de valor tipo Lickert, siendo “4” el nivel más alto y “0” la acción no desarrollada. Por favor, seleccione la opción que representa mejor el desarrollo de cada proceso logístico dentro de la empresa.

Agradecemos de antemano su tiempo dedicado a completar este formulario. Los resultados serán utilizados como insumos para focalizar los objetivos del proyecto financiado en convocatoria interna por la Universidad Popular del Cesar titulado “Plan estratégico para el mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa KUMA comercializadora de café en el municipio de Valledupar – Cesar”.

Su aporte es valioso, gracias.

DIMENSIÓN: PROCESOS LOGÍSTICOS	NIVEL DESARROLLADO				
	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Algunas veces (2)	Casi nunca (1)	Nunca (0)
<b>I. INDICADOR: COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO</b>					
1. Conoce el cliente, sus necesidades, su comportamiento y los productos que compra.					
2. Realiza las operaciones pertinentes para obtener información real en cuanto al flujo en la cadena de abastecimiento.					
3. Cuenta con registros de ventas y métodos para realizar pronósticos, que le permitan definir un horizonte de planeación y apoyarse en la toma de decisiones.					
4. Tiene establecidos criterios de selección de proveedores como: calidad, precio, plazo y servicio ofrecido, entre otros, que le permitan conocer y seleccionar los factores más idóneos para suministrar los recursos que necesita.					
5. Mantiene relaciones duraderas con los proveedores para obtener beneficios como prioridad y confiabilidad en las entregas.					
6. Realiza el seguimiento del comportamiento de los proveedores, teniendo en cuenta la documentación					

donde permite identificar si están cumpliendo a cabalidad lo pactado.					
7. Define ¿Qué comprar?, ¿Dónde comprar?, ¿Cuánto comprar?, y ¿Cómo comprar?					
8. Cuenta con un sistema de información para la gestión de aprovisionamiento, que le permita obtener información en el momento preciso y mantener comunicación con las demás áreas de la empresa y los proveedores.					
9. Cuenta con un personal específico para el área de compras y aprovisionamiento.					
10. Evalúa las funciones de los empleados y sus responsabilidades, además de realizar capacitaciones de mejoramiento del proceso en cada trabajador.					
11. Identifica los indicadores para medir el desempeño de compras y aprovisionamiento.					
12. Identifica cuáles indicadores son aplicados y si estos, son usados para llevar a cabo planes de acción que permitan mejorar el desempeño de la operación.					
13. Programa la recepción de materias primas de acuerdo a la cantidad de pedidos a procesar.					

<b>II: INDICADOR: ALMACENAMIENTO Y GESTIÓN DE INVENTARIO</b>	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Algunas veces (2)	Casi nunca (1)	Nunca (0)
14. Realiza inspección a los pedidos solicitados a los proveedores para garantizar que estos cumplen las condiciones pactadas.					
15. Realiza planificación de las entradas al almacén, ayudando que el flujo de materiales sea libre de congestión o demoras.					
16. Evalúa el sistema de almacenamiento para la organización y distribución de las mercancías.					
17. Cuenta con la información suficiente y útil, para mantener un nivel de inventario óptimo.					
18. Lleva un control de inventario que le permitan controlar los excesos y los desórdenes de mercancías.					
19. Cuenta con un inventario de seguridad que le permite evitar interrupciones por fluctuaciones inesperadas en la demanda e identificar la cantidad de producto a mantener.					

20. Identifica el método de clasificación y rotación del inventario.					
21. Cuantifica los costos ocasionados de mantener inventarios.					
22. Conoce el equipo de manejo de materiales utilizado para mantener las condiciones físicas del almacén.					
23. Realiza labores de mantenimiento, con el fin de garantizar el buen estado de los productos almacenados.					
24. Tiene establecido un flujo de información que garantice la disponibilidad de la misma en el momento adecuado, facilitando al personal encargado la forma de ubicar e identificar la manera más rápida los productos almacenados y realizar las revisiones periódicas del inventario.					

<b>III. INDICADOR: PRODUCCIÓN</b>	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Algunas veces (2)	Casi nunca (1)	Nunca (0)
25. Suministra oportunamente materias primas a la producción que garanticen el flujo productivo.					
26. Determinada cuando se debe iniciar y terminar cada lote de producción y los recursos necesarios para la misma.					
27. Identifica sus fallas en producción a partir del control en la operación.					
28. Cuenta con las máquinas y equipos necesarios para desempeñar de las labores de producción.					
29. El proceso de producción cuenta con mecanismos para la transmisión de la información de manera oportuna a las demás áreas de la operación logística de la empresa.					
30. Certifica que el número de operarios es idóneo para el cumplimiento de su capacidad de producción.					
31. Realiza los controles pertinentes en cada etapa de la cadena productiva.					

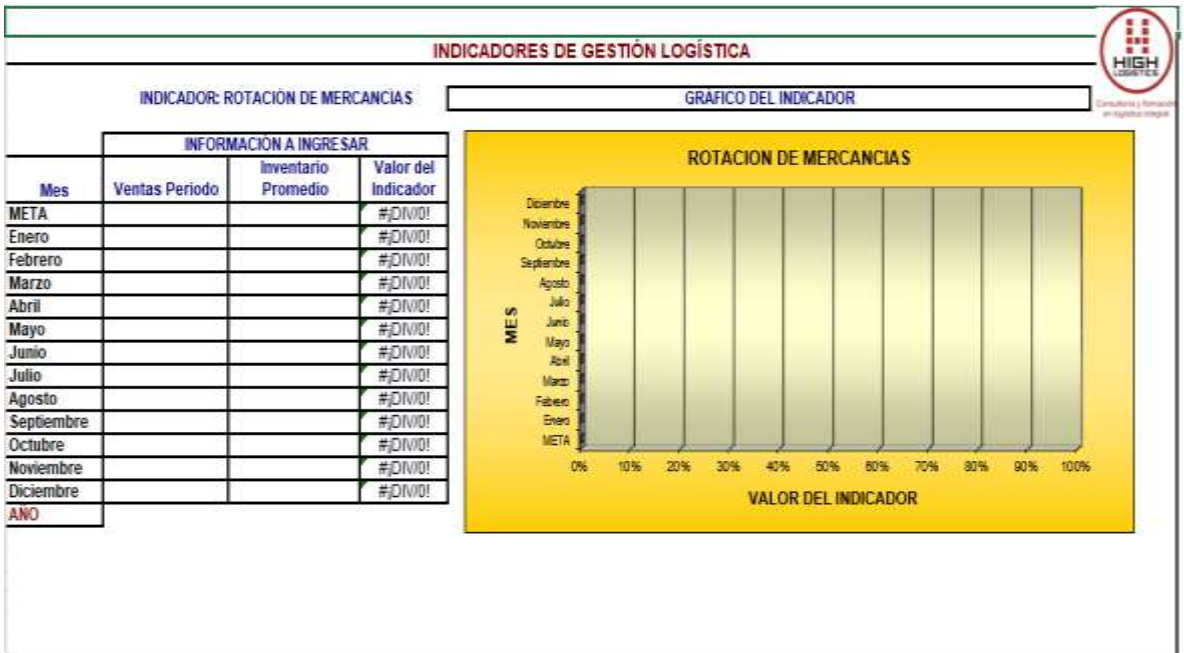
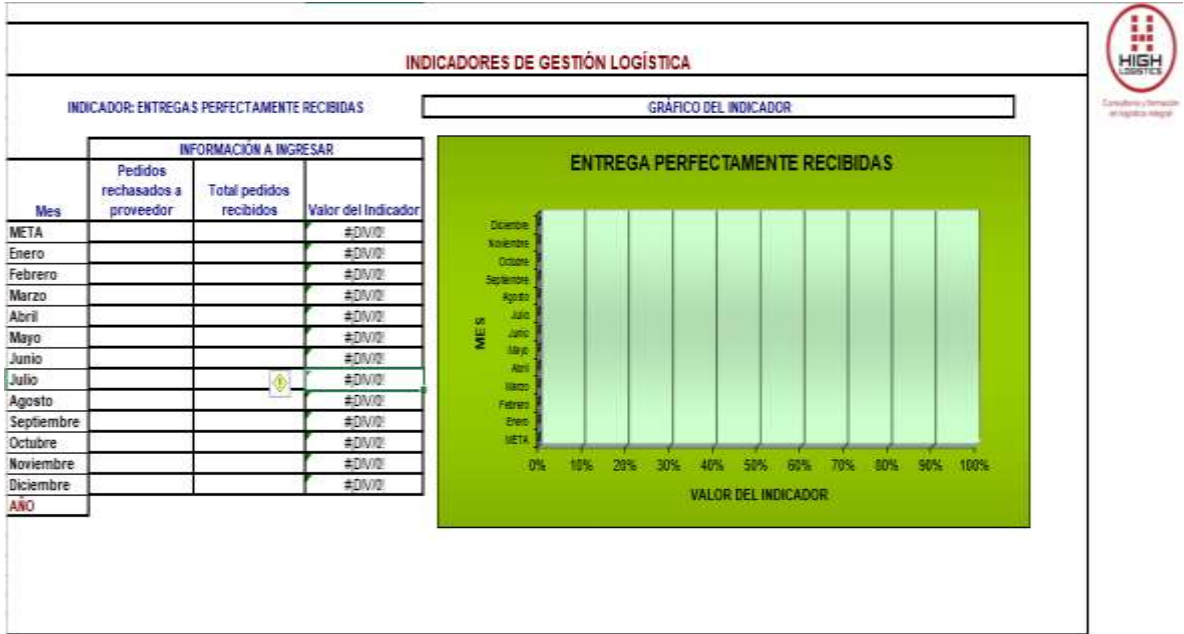
<b>IV. INDICADOR: DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE</b>	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Algunas veces (2)	Casi nunca (1)	Nunca (0)
32. Realiza la preparación y embarque de pedidos.					

33. Cuenta con un flujo de información en cada área por medio del cual se garantice que los pedidos sean entregados al cliente de manera oportuna.					
34. Maneja un registro histórico de las cantidades pedidas por cada uno de sus clientes.					
35. Cuenta con un software para el procesamiento de los pedidos solicitados.					
36. Realiza seguimiento continuo al estado de los pedidos solicitados.					
37. Realiza despachos de la cantidad existente en bodegas mientras se completa el total de pedidos solicitados por los clientes.					
38. Analiza el tiempo empleado en el alistamiento de pedidos.					
39. Dispone de mecanismos para la captación de clientes.					
40. Emplea mecanismos para lograr la fidelización de sus clientes.					
41. Entrega los pedidos en las fechas acordadas con el cliente.					
42. Establece una comunicación con sus clientes antes, durante y después de la entrega de los pedidos.					
43. Define e implementa estrategias que le permiten visualizar lo que necesitan sus clientes.					
44. Establece políticas que permitan cumplir con los requerimientos del cliente.					
45. Estable métodos o técnicas para recopilar información sobre los niveles de satisfacción del cliente.					
46. Cuenta con elementos que catalogan su servicio como diferenciador en el mercado y más competitivo.					
47. Identifica las operaciones que realiza para atender las devoluciones de producto terminado del cliente, ya sea por desperfectos, pedido mal entregado, pedido incompleto, entre otros.					
48. Evalúa las técnicas usadas para la preparación del pedido y las acciones tomadas en caso de no existencia del producto solicitado.					
49. Posee un espacio destinado para recibir las devoluciones, y cuenta con la información necesaria para gestionar el problema y con una flota de transporte que facilite la operación.					

<b>V. INDICADOR: TRANSPORTE</b>	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Algunas veces (2)	Casi nunca (1)	Nunca (0)
50. Determina el medio y el modo de transporte que se adapte a las necesidades de la mercancía.					
51. Programa la flota necesaria para cumplir con los tiempos de entrega pactados con el cliente.					
52. Cuenta con registros para la llegada y la salida del vehículo, así como los productos a entregar.					
53. Hace seguimiento a las rutas pactadas.					
54. Maneja un a tarifa fija de transporte durante la cosecha.					
55. Emplea un solo medio de transporte para llevar el producto desde sus instalaciones hasta el cliente.					
56. Utiliza el medio de transporte óptimo que garantiza la entrega del producto en un tiempo oportuno.					
57. Realiza un análisis de los tiempos y de los costos en el que incurren en los medios de transporte utilizados.					
58. Garantiza las buenas condiciones mecánicas de los vehículos utilizados y establece las medidas de mantenimiento para hacer un uso óptimo de los mismos.					

<b>VI. INDICADOR: FINANCIERO</b>	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Algunas veces (2)	Casi nunca (1)	Nunca (0)
59. El presupuesto con el que cuenta la empresa actualmente cubre o supe todos los gastos que esta genera.					
60. Cuenta la empresa con capital de trabajo en reserva para la operación de su actividad con normalidad.					
61. Dispone la empresa de un sistema de cálculo individual para cada producto diferenciando los costos fijos de otros costos.					
62. Conoce y emplea la empresa indicadores financieros.					
63. Utiliza la empresa algunas fuentes de financiamiento.					

## Anexo C. Simulador de Indicadores de Gestión Logística (KPI)



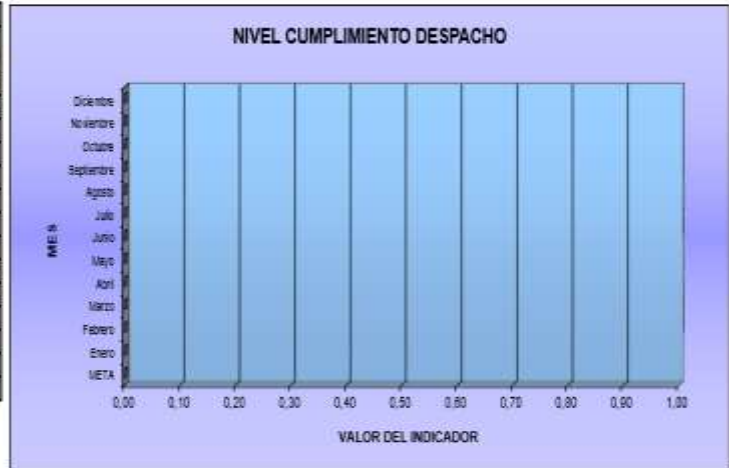
## INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA



INDICADOR: NIVEL CUMPLIMIENTO DESPACHO

GRÁFICO DEL INDICADOR

Mes	INFORMACIÓN A INGRESAR		Valor del Indicador
	Costo total operativo bodega	Número de empleados de la bodega	
META			#DIV/0!
Enero			#DIV/0!
Febrero			#DIV/0!
Marzo			#DIV/0!
Abril			#DIV/0!
Mayo			#DIV/0!
Junio			#DIV/0!
Julio			#DIV/0!
Agosto			#DIV/0!
Septiembre			#DIV/0!
Octubre			#DIV/0!
Noviembre			#DIV/0!
Diciembre			#DIV/0!
ANO			



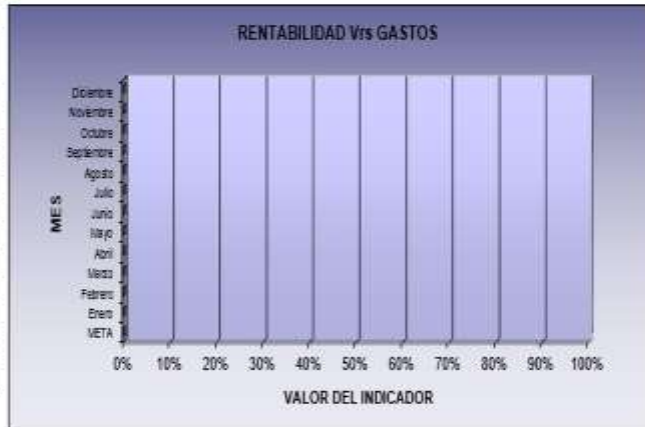
## INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA



INDICADOR: RENTABILIDAD Vrs GASTOS

GRÁFICO DEL INDICADOR

Mes	INFORMACIÓN A INGRESAR		Valor del Indicador
	Costo transporte propio	Costo contratar transporte	
META			#DIV/0!
Enero			#DIV/0!
Febrero			#DIV/0!
Marzo			#DIV/0!
Abril			#DIV/0!
Mayo			#DIV/0!
Junio			#DIV/0!
Julio			#DIV/0!
Agosto			#DIV/0!
Septiembre			#DIV/0!
Octubre			#DIV/0!
Noviembre			#DIV/0!
Diciembre			#DIV/0!
ANO			



INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA



INDICADOR: DOCUMENTOS SIN PROBLEMAS

GRÁFICO DEL INDICADOR

INFORMACIÓN A INGRESAR			
Mes	Documentos entregados sin problemas	Total pedidos entregados	Valor del indicador
META			#DIV/0!
Enero			#DIV/0!
Febrero			#DIV/0!
Marzo			#DIV/0!
Abril			#DIV/0!
Mayo			#DIV/0!
Junio			#DIV/0!
Julio			#DIV/0!
Agosto			#DIV/0!
Septiembre			#DIV/0!
Octubre			#DIV/0!
Noviembre			#DIV/0!
Diciembre			#DIV/0!
AÑO			



INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA



INDICADOR: COSTO LOGISTICO COMO % DE LA UTILIDAD BRUTA

GRÁFICO DEL INDICADOR

INFORMACIÓN A INGRESAR			
Mes	Costos logísticos totales	Utilidad bruta	Valor del indicador
META			#DIV/0!
Enero			#DIV/0!
Febrero			#DIV/0!
Marzo			#DIV/0!
Abril			#DIV/0!
Mayo			#DIV/0!
Junio			#DIV/0!
Julio			#DIV/0!
Agosto			#DIV/0!
Septiembre			#DIV/0!
Octubre			#DIV/0!
Noviembre			#DIV/0!
Diciembre			#DIV/0!
AÑO			



INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA

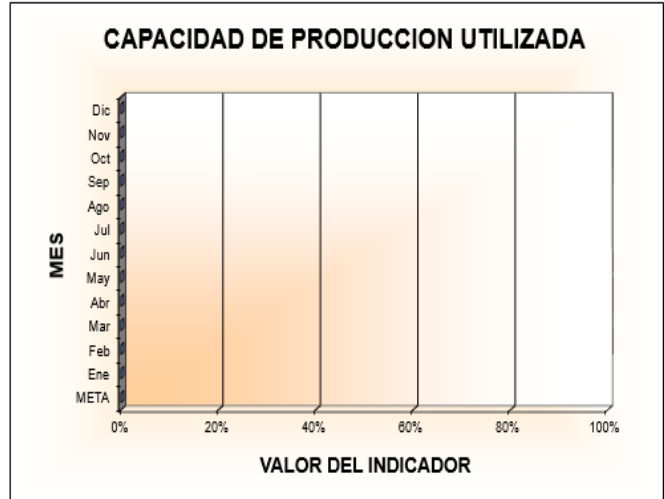


INDICADOR: CAPACIADA DE PRODUCCION UTILIZADA

GRÁFICO DEL INDICADOR

INFORMACIÓN A INGRESAR

Mes	Capacidad utilizada	Capaciada maxima del recurso	Valor del indicador
META			#DIV/0!
Ene			#DIV/0!
Feb			#DIV/0!
Mar			#DIV/0!
Abr			#DIV/0!
May			#DIV/0!
Jun			#DIV/0!
Jul			#DIV/0!
Ago			#DIV/0!
Sep			#DIV/0!
Oct			#DIV/0!
Nov			#DIV/0!
Dic			#DIV/0!
ANO			



INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA

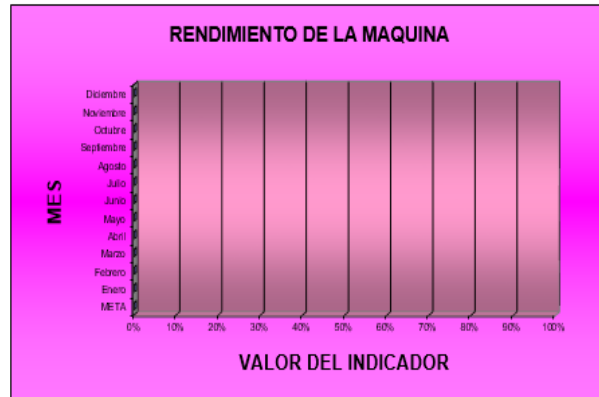


INDICADOR: RENDIMIENTO DE LA MAQUINA

GRÁFICO DEL INDICADOR

INFORMACIÓN A INGRESAR

Mes	Numero de unidades producidas	Capaciada maxima del recurso	Valor del indicador
META			#DIV/0!
Enero			#DIV/0!
Febrero			#DIV/0!
Marzo			#DIV/0!
Abril			#DIV/0!
Mayo			#DIV/0!
Junio			#DIV/0!
Julio			#DIV/0!
Agosto			#DIV/0!
Septiembre			#DIV/0!
Octubre			#DIV/0!
Noviembre			#DIV/0!
Diciembre			#DIV/0!
ANO			



## INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA



INDICADOR: COSTO DE LA UNIDAD IMP-EXP

GRÁFICO DEL INDICADOR

### INFORMACIÓN A INGRESAR

Mes	Costo de la mercancía imp-exp	Total de unidades imp-exp	Valor del indicador
META			#DIV/0!
Enero			#DIV/0!
Febrero			#DIV/0!
Marzo			#DIV/0!
Abril			#DIV/0!
Mayo			#DIV/0!
Junio			#DIV/0!
Julio			#DIV/0!
Agosto			#DIV/0!
Septiembre			#DIV/0!
Octubre			#DIV/0!
Noviembre			#DIV/0!
Diciembre			#DIV/0!
AÑO			



## INDICADORES DE GESTIÓN LOGÍSTICA



INDICADOR: NIVEL DE EXPORTACION

GRÁFICO DEL INDICADOR

### INFORMACIÓN A INGRESAR

Mes	Total unidades o valor exp	Total de las ventas	Valor del indicador
META			#DIV/0!
Enero			#DIV/0!
Febrero			#DIV/0!
Marzo			#DIV/0!
Abril			#DIV/0!
Mayo			#DIV/0!
Junio			#DIV/0!
Julio			#DIV/0!
Agosto			#DIV/0!
Septiembre			#DIV/0!
Octubre			#DIV/0!
Noviembre			#DIV/0!
Diciembre			#DIV/0!
AÑO			

