ESTRATEGIAS DE LOGISTICA EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE CASO ALVARO TORRES FRUTAS Y VERDURAS S.A

JONATHAN DAVID CHARRIS ROLDAN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

BARRANQUILLA – 2019

TITULO:

CASO ALVARO TORRES FRUTAS Y VERDURAS S.A

ESTUDIO DE CASO

JONATHAN DAVID CHARRIS ROLDAN

Profesor Asignatura:

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

BARRANQUILLA – 2019

RESUMEN

La siguiente investigación tiene como prioridad mejorar la logística empresarial de la empresa Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A, de tal forma que éste le permita mejorar la relación con los clientes reducir el número de errores en temas de logística y aumentar los niveles de competitividad empresarial. En esta investigación se aplicó como instrumento de recolección de datos una entrevista con cuestionario a los gerentes que componen esta organización, lo cual permitió identificar claramente cuál es el cuello de botella que está causando problemas en la producción y distribución de los productos, para posterior a ello plantear una propuesta de mejoramiento de la estrategia de logística empresarial para las áreas de producción, almacenamiento, distribución y ventas.

Palabras claves: Logística, cadena de suministro y competitividad.

ABSTRACT:

The following research has as a priority to improve the business logistics of the company Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A, in such a way that it allows it to improve the relationship with customers, reduce the number of errors in logistics issues and increase the levels of business competitiveness. In this research, an-interview with a questionnaire was applied as a data collection instrument to the managers that make up this organization, which allowed to clearly identify which is the bottleneck that is causing problems in the production and distribution of the products, for later This will propose a proposal to improve the business logistics strategy for the areas of production, storage, distribution, and sales.

Keywords: Logistics, supply chain and competitiveness.

Introducción

Hoy en día, el mundo es cada vez más competitivo y globalizado, lo que ha generado que las empresas desarrollen nuevas estrategias para lograr permanecer en el mercado y en la mente de los consumidores, dado que las organizaciones deben enfrentarse a clientes más exigentes y cambiantes; Por tal motivo, muchas de esas compañías buscan implementar diferentes mecanismos que les ayuden a mantenerse en el tiempo y no dejarse opacar por el mercado, de tal forma que la supervivencia de esta, dependa directamente de la capacidad que poseen para establecer dichos mecanismos, que les permitan alcanzar o mejorar la ventaja competitiva y lograr una posición diferenciada en el mercado (Peraza, 2015, págs. 105-118).

En esta investigación se estudió el caso de la empresa Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A, ya que presentaban fallas en temas de competitividad a causa de su mal manejo en la logística y relación con los clientes. Por ello, se indagaron ciertas teorías importantes como el modelo de las 3'C de la logística, ventaja competitiva, logística empresarial y estrategia; con el objetivo de encontrar las bases teóricas que permitieran establecer una propuesta para mejorar el problema identificado, a través del diseño de una estrategia de logística empresarial para las áreas de producción, distribución y venta; de tal forma que esto a mediano plazo traiga mejoras en los niveles de competitividad empresarial de la empresa caso de estudio con relación a la competencia.

La recolección de datos se llevó a cabo por medio de la implementación de una entrevista realizada a los gerentes de esta organización, los cuales sólo son tres: producción personal y gerencia general o administrativa. Con relación a la información recolectada se procedió a plantear una propuesta enfocada en mejorar de forma inmediata cierta parte del

problema y posterior a ello se plantearon ciertas conclusiones y recomendaciones para la implementación de esta estrategia al interior de esta organización.

1 Planteamiento del problema

En la actualidad el mundo es cada vez más dinámico y globalizado, lo cual de cierta manera obliga a las empresas a hacerle frente a nuevos retos, pero deben adaptarse de forma rápida a los cambios, para así poder mantenerse vigentes en el mercado y en un alto nivel de competitividad, de tal manera que esto les permita generar las condiciones necesarias de posicionamiento y poder soportar todas aquellas exigencias que trae consigo el estricto mercado (Vilanova, 2017).

Ya que una de las grandes exigencias, es el hecho de que todas las organizaciones o aquellas que buscan estar en constante crecimiento, deben contar con una planeación estrategia detallada y contar con una estructura de funcionamiento claramente definida, que le permita tener mayor control en cada uno de sus procesos y llevar a cabo el correcto funcionamiento o el mejoramiento continuo. Esto le permitirá ofrecer de esta manera un servicio o un producto que cumpla con los estándares de calidad exigidos por los clientes y acordes a las características del mercado.

La empresa que se tomó como caso de estudio es “Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A”, que se dedica a la comercialización de alimentos en la ciudad de Barranquilla, contando con más de 25 años de servicio en Barranquilla y otras ciudades o municipios, generando ventas a almacenes de grandes superficies y clientes en toda la costa caribe colombiana (Torres A. , 2021).

Esta compañía maneja alrededor de cinco productos entre los que se destaca, el plátano que es el producto insignia, el cual los representa por la gran calidad que posee; Adicional a ello, también está la papaya, que es cultivada por los mismos propietarios y reconocida en el sector por sus granes características. Actualmente, la empresa cuenta con

tres niveles en la cadena de producción, los cuales son: Primero, está el proceso de siembra que se compone de la cosecha y el transporte; Posterior a ello, se encuentra el proceso de empaque y entrega al cliente final (Torres A. , 2021).

Esta organización cuenta con clientes de gran reconocimiento y posicionamiento en la región, como lo son: Almacenes Éxito, Jumbo, Olímpica Megatiendas y un 50% lo tienen los mayoristas del mercado tradicional de Barranquilla. Pero, esta compañía tiene un gran inconveniente que está afectando la relación con sus clientes, ya que presentan fallas significativas en temas de logística al momento de entregar la mercancía a los clientes, lo que ocasiona que se den muchas quejas por la hora de entre en los almacenes de cadena, dado que las grandes superficies tienen estrictas políticas con sus proveedores. Por lo cual, a mediano plazo este problema tan pequeño puede convertirse en la causa de grandes pérdidas económica o de incluso puede llevar a la empresa a la quiebra.

La logística en la actualidad es un tema de gran relevancia al interior de la empresa, sin importar el sector económico o el tamaño, dado que esto le permite conseguir beneficios, ser competitiva en el mercado y hacerlo de forma sostenible sacándole provecho a las nuevas tecnologías (COEBA, 2017).

Por lo tanto, un proceso logístico bien planificado y diseñado repercute de forma positiva en cada una de las áreas de la empresa, pero sobre todo tener los productos adecuados, en el lugar adecuado, en el momento adecuado y con las condiciones adecuadas, logra contribuir de manera significativa en la rentabilidad de la empresa (Encolombia, 2018).

Con relación a lo anterior y la situación de la empresa Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A, se logra identificar que posee problemas en la logística en temas de almacenamiento, producción y comercialización, lo que genera baja producción e ineficiencia. Además, hoy en día los almacenes de cadena que se dedican a la venta de estos productos de consumo diario como lo son las frutas y verduras, tienen como prioridad ofrecer productos frescos como también tenerlos a la mano a cualquier hora del día en sus estantes, para así poder fidelizar a sus clientes y competir con la gran cantidad de oferta que presenta el mercado por parte de sus competidores.

1.1 Formulación del problema

Frente a lo anteriormente descrito y dadas las condiciones del entorno o el desarrollo alcanzado por la empresa durante los años de funcionamiento, la pregunta problema es: ¿Cómo las estrategias de logística empresarial combinado con la implementación de tecnología permiten generar rentabilidad, mejorar la relación con los clientes y brindar mayor competitividad en la empresa Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de logística empresarial que haga uso de la tecnología para mejorar los niveles de competitividad y rentabilidad de la empresa Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar que procesos están siendo cuellos de botella y que están entorpeciendo la relación con los clientes.

- Determinar las tendencias en logística y tecnología para empresas de este sector económico.
- Caracterizar las estrategias de logística desarrolladas en la actualidad por la empresa caso de estudio.

1.3 Justificación

El mundo en los últimos ha presentado tantos cambios que han provocado que la forma de producir, comercializar y vender los productos o servicios se desarrolla de una forma totalmente diferente, por lo cual, los esfuerzos de una organización deben coincidir con como las personas están comprando en la actualidad, porque de lo contrario las estrategias de venta no serán efectivas, no se obtendrán los resultados planteados, perdiendo tiempo y dinero (Mader, 2014).

Hoy en día, la economía mundial es totalmente diferente a la que era hace unos años, debido a una gran cantidad de sucesos que han marcado la historia, pero sobre todo en la actualidad la economía no es la misma desde la aparición del coronavirus en el 2020. La pandemia provocó que los gobiernos tomaran medidas para evitar su propagación, lo que conllevó a la suspensión de todas las actividades básicas de la economía global. Tantas son las consecuencias de este suceso que el Banco Mundial advirtió que la pandemia de covid-19 causará la mayor crisis económica mundial desde por lo menos 1870 y amenaza con provocar un aumento drástico en los niveles de pobreza en todo el mundo” (BBC News, 2020).

Adicional a ello, se estima que esta crisis mundial ha tenido un impacto más profundo en los países de América Latina y el Caribe, dado que son naciones que dependen en su mayoría del turismo y del comercio mundial, entre otros factores. La mayor

desventaja que tienen estos países con relación a los demás es que la economía local es tan volátil y débil, que provoca que las empresas no estén preparadas económicamente para afrontar alguna crisis, como es el caso de la economía colombiana.

En Colombia, las MiPymes representan aproximadamente el 96% del tejido empresarial y aportan el 40% al PIB, generando más de 17 millones de empleos que representan el 9.8% de las exportaciones nacionales (Blanco, 2019). Es decir, que gran parte de la economía colombiana está sustentada por el sector empresarial. Lo malo de esta situación es que la crisis ha afectado a casi todas las empresas, pero sobre todo a las MiPymes, lo que ha conllevado a que se aumente el desempleo, la pobreza, el analfabetismo, deserción escolar, delincuencia, cierre de negocios, etc.

El sector de los alimentos en Colombia representa más de 2.83% del PIB nacional y según lo que se proyecta es que el sector continúe creciendo a pesar de la pandemia que se vive (ANDI, 2019). Tanto así que se “espera que las compras mundiales de alimentos empacados y alimentos frescos registren un crecimiento anual compuesto del 5,7% y del 2,9%, entre 2019 y 2025, después de superar los efectos generados por la pandemia en 2020” (Procolombia, 2020).

Este crecimiento se dio por la dinámica positiva que presentó la producción agrícola, donde influyeron significativamente las actividades de apoyo y convexas, ganadería, silvicultura u extracción de madera, pesca y acuicultura; Dejando entre ver, que en el 2021 la cadena de agro alimentos del país fue la única que registro números positivos en las exportaciones y actividades nacionales, destacando las frutas fresca como el aguacate Hass, el plátano, mango, lima Tahití, naranjas, café, entre otros productos más (Procolombia, 2020).

Teniendo en cuenta esto, se observa claramente que el panorama para el sector de los alimentos en Colombia es bastante alentador, pero cabe mencionar que para obtener buenos resultados es necesario que las organizaciones realicen una buena logística empresarial, que les ayude a prevenir riesgos e inconvenientes que se puedan presentar en la producción, comercialización o ventas, como lo es el caso de los paros nacionales u otros factores externos que pueden afectar a la compañía.

La logística empresarial juega un papel trascendental al interior de la empresa, dado que es la que “capacita todo el circuito que constituye la cadena de suministro para que funcione. Es decir, es la encargada de coordinar y mantener unidos todos los procesos de la actividad de la empresa y ayuda a que siga desarrollando su actividad” (Beetrack, 2020). Cabe mencionar que la logística siempre está asociada a la actividad empresarial, por lo cual tipo de logística que se aborda será distinta en cada compañía, debido a que el tipo de mercancía, procesos de captación y envíos de insumos serán diferentes (Algevasa Logistics, 2015) Es decir, que la logista empresarial está adaptada a las necesidades de la compañía y sirve como medio para garantizar la cadena de suministro de esta.

Por ende, la importancia de implementar una estrategia de logística empresarial en una empresa radica en que permite tener la posibilidad de explorar y conocer el terreno en el que se encuentra la empresa, además ayuda a gestionar la capacidad del transporte, la distribución del producto y evaluación de rutas para encontrar oportunidades de crecimiento y, a su vez, abarcar mercados cautivos, y sin olvidar que permite conocer si se están cumpliendo los objetivos trazados inicialmente y sobre todo ayuda a analizar el entorno interno de la organización y evaluar si los líderes del grupo están brindando la

motivación necesaria al equipo de trabajo para obtener mejores resultados (Perú Retail, 2018).

2 Marco referencial

2.1 Antecedentes

En la investigación se tuvo en cuenta diferentes estudios realizados sobre el mismo tema o asuntos similares, ya sea a nivel nacional e internacional. En primer lugar, está la tesis titulada “Propuesta para el mejoramiento de la producción en alimentos sas S.A a través de la estructuración de un modelo de planeación, programación y control de la producción”, desarrollada por Ignacio Revollo y Juan Diego Suarez, estudiantes la Pontificia Universidad Javeriana en el 2009 (Revollo & Suarez, 2009).

El objetivo de esta investigación era desarrollar y proponer un sistema de planeación y control por medio del seguimiento de las variables que inciden en los costos, en la calidad y sobre todo en la atención oportuna de los clientes, de tal forma que esto se vea reflejado en una disminución de los costos de producción, almacenamiento y en las ventas; Llegando a la conclusión de que la planeación y la programación de la producción permite tener un control más exacto de todas las variable que influyen en el proceso y a su vez, esto facilita la determinación de las variables que afectan al sistema (Revollo & Suarez, 2009).

En segundo lugar, está el trabajo de grado realizado por Marcela Torres en el 2013 para la Pontificia Universidad Javeriana, titulada como “Propuesta de mejoramiento del sistema de planificación de la demanda y gestión de inventarios de la empresa Distrienvases Ltda.”. Esta investigación estaba centrada en diseñar una propuesta de mejoramiento que permitir reducir el sobre stock y los quiebres de inventarios, por medio del diagnóstico de la cadena de abastecimiento, el análisis de la problemática y el análisis financiero; donde se llegó a la conclusión de que la problemática estaba en la planificación de la demanda y en los noveles de inventarios, encontrando una gran oportunidad de

disminuir los costos por medio de una adecuada gestión y control de inventario, lo que aumentaría significativamente el flujo de caja (Torres M. , 2013).

En tercer lugar, está la tesis realizada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por los estudiantes Fabiola Briones y Jennifer Coello en el 2015, cuyo título es “Estudio del proceso de problemas de logística e incidencia en la distribución y entrega de productos de la empresa Avipriloor S.A., del cantón Guayaquil, provincia de Guayas y propuesta de un plan de mejoras”.

Este estudio estaba enfocado en estudiar la problemática de la logística y la incidencia en la distribución y entrega de productos de la empresa Avipriloor S.A, por medio del análisis de la situación actual en la entrega de productos al cliente y a través de un seguimiento y control del proceso de distribución del producto. Llegando a la conclusión de que el sistema de almacenamiento dentro de los procesos logísticos es clave, ya que permite guardar, proteger y conservar la mercadería, por un tiempo, en un lugar que facilite su despacho, pero la distribución adecuada del producto también es primordial, una vez posicionado el producto en el mercado (Brionea & Coello, 2015).

Por último, está la investigación titulada “propuesta para la mejora del proceso logístico de transporte y entrega de productos comercializados por la compañía Cceneca Comercial Ltda.”, realizada por Leonardo Vargas y German Ripe en el 2015 para la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. La finalidad de este estudio era diseñar una propuesta que permitiera reducir las pérdidas económicas que tenía la empresa, a través de la elaboración de un manual de funciones y operaciones, y además la creación de indicaciones de gestión de logística de transporte que ayuden a medir el estado actual y los

avances obtenidos. Donde se llegó a la conclusión de que la implementación de esa propuesta permitiría optimizar el eslabón de la gestión de transporte de la cadena de abastecimiento, disminuyendo las pérdidas económicas de la compañía en aproximadamente un 50%, por medio de la mitigación de las causas principales de incumplimiento y devolución (Vargas & Ripe, 2015).

2.2 Referente teórico

El proyecto nace a partir de la necesidad de identificar el nivel de importancia de la logística empresarial como herramienta para aumentar la competitividad y rentabilidad empresarial de empresas mediana o pequeñas. Ante esto, se hace de suma importancia inicialmente conocer las posturas ideológicas o teóricas dentro de las cuales se desarrolla la problemática a abordar, ya que esto permiten comprender con mayor facilidad el alcance y ejecución del proceso investigativo. Por ello, en primera instancia es importante definir el concepto de logística empresarial, para posteriormente entrar a analizar las teorías que dan solución al problema como los son: estrategia y ventaja competitiva.

2.2.1 Logística empresarial

Hoy en día, las empresas ya sean industriales, comerciales, de servicios o de productos, tienen como objetivo la planificación de la logística empresarial para conseguir las metas de la organización, basándose en métodos y procesos que permitan la mejora continua de las entidades empresariales (García & Bermeo, 2018).

La logística empresarial es el área encargada de la administración del flujo de materiales e información a lo largo de toda la cadena de valor, incluyendo procesos como: aprovisionamiento, producción, comercialización y venta. De esta forma, gestiona un grupo

de actividades que tienen como finalidad brindar valor al cliente por medio de la transformación de factores productivos (Ballou, 2004).

Por otro lado, la logística es definida como “los procesos de mejora continua y buenas prácticas de organización, planificación, dirección, control y gestión de la logística empresarial aplicada a minimizar tiempos y maximizar producción efectiva en el trabajo” (García & Bermeo, 2018). Es decir, permite que una organización tenga mayor nivel de planeación, brindándole un balance entre el control y los flujos de información.

Según Jiménez & Hernández (2002) la logística debe ser vista como el “proceso de gestionar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, partes y productos terminados desde los proveedores a través de la empresa, hasta el usuario o consumidor final” (p.43). Convirtiéndose en uno de los temas más importantes en cualquier empresa, porque ayuda a tener un buen manejo del flujo de recursos y sirve para satisfacer la demanda.

Así mismo, para Monterroso (2000) la logística no es más que un proceso global para las compañías que realizan la administración de una forma estratégica del movimiento y almacenamiento de la producción y materiales, ya que considera que la logística afirma que el producto que adquiere un valor específico cuando el cliente lo recibe en el tiempo y forma acordada, sin causar ningún tipo de molestias.

El objetivo principal de la logística radica en generar buenas prácticas de mejoramiento continuo en los procesos de comercialización y producción de bienes y servicios; lo que permite contribuir al mejoramiento de la gestión y la utilización de recursos en cada uno de los procesos que desarrolla la compañía (García & Bermeo, 2018).

En la logística está inmersa la cadena de suministro que es “coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable. Esto incluye la administración de sistemas de información, fuentes, programación de la producción, etc.” (Jiménez & Hernández, 2015). Es decir, que la cadena de suministro proyecta la forma en como cada una de las áreas están vinculadas entre sí, mostrando como resultado una red cadenas complejas.

La cadena de suministro tiene como finalidad reducir la incertidumbre y los riesgos de esta, afectado positivamente los niveles de servicio y fidelización del cliente final, ya que las decisiones que se tomen en cualquier engranaje de la cadena de suministro provoca impactos en los demás nodos que componen la cadena; Por lo cual la recomendación más usual es la planeación de cada una de las estrategias a implementar con de reducir errores, contar con los recursos necesario y el tiempo disponible para cumplir con lo planeado (Carro & González, 2018). Donde los actores que interviene en la cadena de suministro son los proveedores, el fabricante, los transportistas, el distribuidor y el detallista.

Dentro de la logística empresarial existe una sección aparte dedicada a la distribución, la cual se encarga de la “gerencia del almacenaje y del movimiento de mercancías y de la información. La buena logística corta costos, las velocidades trabajan, y mejoran el nivel de servicio para el cliente” (Díaz & Sánchez, 2013). Básicamente la logística de distribución tiene como objetivo el traslado de producto o servicios desde su estado final de producción y acabado hasta el lugar que el cliente lo requiera, cumpliendo con todos los estándares de calidad, tiempo, cantidades y demás condiciones que cliente necesita.

En general, la implementación de una adecuada logística empresarial permite el incremento de la competitividad y mejor la rentabilidad, además ayuda a la optimización de la gestión logística en cada uno de los procesos y, sobre todo, permite la ampliación de la visión general para convertir la logística en el mejor aliado para la planificación de las actividades internas y externas de la organización (Vargas & Ripe, 2015).

Existen tres tipos de logística empresarial: Inversa, integral y logística en los procesos. La logística inversa es el proceso de planificar, implantar y controlar el flujo de productos desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente, con la finalidad de recuperar su valor o el de la propia devolución, es decir, esta logística busca un retorno, ya sea reutilizar los residuos de sus productos para ponerlos a la venta; En segundo lugar, está la logística integral interna es la que coordina todas las actividades operativas de la empresa y se encarga de todos los asuntos internos, haciendo uso de técnicas que ayuden a una buena organización pero satisfaciendo las demandas con respecto a los bienes y servicios que brinda dicha organización; Por último, está la logística en los procesos que busca que los consumidores estén satisfechos en los servicios, atención al cliente, calidad en todos los procesos de comercialización de bienes y servicios, enfocándose en los cliente como la base principal de la compañía (García & Bermeo, 2018).

2.2.2 Estrategia

Hoy en día, el termino estrategia es usado en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura o en cada aspecto de la vida diaria. Como lo expresa Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples camino y resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de

implementar que otras soluciones lineales. Es decir, que hablar de estrategia se convierte un tema de nunca acabar, dado que existen muchos puntos de vista y eso conlleva a la controversia.

Por otro lado, Porter (1996, citado por Mintzberg et ál., 1998) asevera que “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades” (p.65).

Según, Quinn (1991) una estrategia es “un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales que llevan hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al “Mariscal” a coordinar los recursos de la organización”

El termino estrategia visto desde el punto de empresarial “consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización” (Thompson & Gamble, 1999). Por otro lado, Ansoff (1965) establece que “las estrategias, son las expresiones operacionales de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuales de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados” (p.43)

Como se observa anteriormente, distintos autores proponen diferentes definiciones conceptuales de estrategia, sin embargo, existen similitudes y aproximaciones que permiten hacer algunas consideraciones como: Existe una definición de términos o plazos temporales, tiene como finalidad alcanzar algo en el futuro y la dirección de los recursos hacia fines específicos.

La importancia de la estrategia al interior de una organización radica en la vinculación con los resultados empresariales, ya que enfoca cada una de las fortalezas para que las acciones que se ejecuten no se hagan de manera improvisada. Es decir, la estrategia se convierte en la hoja de ruta que une todas las áreas de la organización y centra todos los esfuerzos en un objetivo (Mintzberg & Quinn, 1995).

Algunas de las principales ventajas que posee una organización al tener una estrategia empresarial son: Mayor control de riesgos, efectiva asignación de recursos, posibilidad de descubrir nuevas oportunidades, la organización se vuelve proactiva y no reactiva, establece un sentido de dirección, mayor durabilidad empresarial y ayuda a aumentar la cuota de mercado y rentabilidad (Thompson & Gamble, 1999).

Dimensiones de la estrategia: Fueron planteadas por dos conocidos autores: Henry Mintzberg y Arnold Hax, donde proponen ocho dimensiones: estrategia como anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, perspectiva, discurso y relación con el entorno.

En primer lugar, está la estrategia como anticipación hace referencia a que hablar de estrategia es hablar de futuro, porque la anticipación antes la incertidumbre del futuro es el fundamento del pensamiento estratégico; En segundo lugar, está la estrategia como decisión menciona que no toda decisión es estratégico y que no toda decisión deviene en acción, es decir, que la toma de decisiones se convierte en estrategia solo cuando interviene la expectativa; En tercer lugar, está la estrategia como método que enfatiza en que la estrategia debe responder a dos preguntas: ¿Cómo alcanzo los objetivos asignados? Y ¿Qué pasos tengo que dar?; En cuarto lugar, está la estrategia como posición, donde se menciona que todo camino (método) debe llevar a ocupar una posición o ventaja; En quinto lugar,

está la estrategia como marco de referencia, la cual pone énfasis en la capacidad de acortar territorios de actuación, indicando el camino a recorrer y desautorizando otros campos de actividad; En sexto lugar, está la estrategia como perspectiva que consiste en desencadenar todos los procesos subsiguientes de táctica, planes, programas de acción y revisiones, o en pocas palabras la visión indica el camino o las aspiraciones del líder; En séptimo lugar, está la estrategia como discurso que aclara que si la estrategia es capaz de enmarcar conductas es porque el discurso conlleva lógica de la acción y que comprende las acciones venideras que de esa lógica se derivan; Por último, está la estrategia como relación con el entorno, la cual hace referencia a la estrategia como un elección de un estilo de vida o forma de relacionar con el entorno, por ejemplo: el look, lenguajes, campañas publicitarias, identidad visual, etc. (Pérez, 2001).

2.2.3 Ventaja competitiva

La teoría de la ventaja competitiva es expuesta principalmente por Michael Porter donde la define como “las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas” (Campo, 2014). Adicional a ello, Porte identifico tres estrategias genéricas que a largo plazo pueden generar una ventaja competitiva para la empresa, en primer lugar, está el liderazgo en costos que básicamente es lograr el liderato de los productos por ofrecer un producto a más bajo costo con respecto a la competencia sin necesidad de ir a pérdidas; En segundo lugar, está la diferenciación que es marcar la diferencia ya sea en el producto, la distribución, las ventas, la comercialización, el servicio, la imagen, etc.; Por último, está el enfoque que es lograr que la empresa llegue a ser la

mejor en un segmento o grupo de segmentos, es decir, se puede enfocar por costos y por diferenciación para cierto grupo de personas (ITSON, 2006).

Hoy en día, la ventaja competitiva es un elemento de gran importancia para cualquier organización, ya que esto les permite destacar o sobresalir ante la competencia y obtener una posición competitiva en el sector o mercado, sin olvidar que una compañía puede lograr una ventaja competitiva en diferentes elementos organizacionales como en la marca, el producto, el precio, el servicio al cliente, los costos, servicio post venta, tecnología utilizada, en el personal, la logística, la infraestructura que posee la empresa, la ubicación, entre otros aspectos más (Forex, 2000). Pero en este caso, lo que se busca es que la empresa C.I EXCOMIN S.A desarrolle una ventaja competitiva latente y perdurable en el tiempo desde un buen modelo logístico, el cual sea eficiente y le permita a la empresa reducir costos.

2.2.4 Modelo de las 3´C de la teoría de la logística

Esta teoría fue desarrollada por Kenichi Ohmae académico de la Universidad de Pensilvania, donde plantea que existen tres factores dominantes para buscar el éxito comercial o para crear una ventaja competitiva sostenible, los cuales son: Los clientes, la competencia y la corporación, lo que comúnmente es denominado como las “3 C” o el triángulo estratégico (Revista Logistec, 2013).

En lo referente a las estrategias basadas en el cliente Ohmae afirma que los clientes son la base de cualquier maniobra a realizar, ya que la mayor preocupación de una organización es velar por los intereses y necesidades de ellos, por lo cual en este modelo se plantea que la segmentación se haga de tres formas: Segmentación por grupos de clientes objetivos de consumo, es decir, se segmenta teniendo en cuenta las diversas formas en que

los clientes utilizan el producto; En segundo lugar, está la segmentación por cobertura del cliente que consiste en optimizar la gama de cobertura del mercado, ya sea geográfica o por canal con el objetivo de que el costo de comercialización sea ventajoso con relación a la competencia y en último lugar, está la segmentación dividiendo el mercado en segmentos una vez más, debido a que es más útil a largo plazo escoger un grupo pequeño de clientes claves y reexaminar cual es el que realmente se está buscando (12manage, 2017).

Respecto a las estrategias basadas en la corporación Ohmae describe que estas apuntan a maximizar las fuerzas de la empresa con relación a la competitividad en las áreas funcionales que son claves para alcanzar el éxito en el mercado, como: la selectividad y secuenciamiento, mayor rentabilidad y la decisión de hacer o comprar (tercerizar). Por último, están las estrategias basadas en la competencia, las cuales pueden ser construidas observando los elementos posibles de diferenciación en procesos, como, por ejemplo: las compras, el diseño, la ingeniería, las ventas y el mantenimiento (Revista Logistec, 2013).

3 Metodología

Esta investigación es de carácter cualitativo, ya que durante el estudio se obtienen datos descriptivos, como las palabras de las personas o alguna conducta observable.

Según Samper et, al. (2000) el enfoque cualitativo “busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende “acotar” intencionalmente la información (medir con precisión las variables del estudio, tener foco” (p.10)

Seguin Salgado (2007) una investigación cualitativa es “el abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación, que es más flexible y abierto, y el curso de las acciones se rige por el campo, de modo, el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario”. Por otro lado, se menciona que el enfoque cualitativo en lugar de proceder a dar claridad sobre las preguntas de investigación se centra en la recolección y el análisis de datos; puesto que este enfoque utiliza la recolección y el análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o también para relevar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Samper, Fernández, & Baptista, 2000).

En ese caso, se determinó el enfoque cualitativo para desarrollar esta investigación porque es el mejor método para recoger y analizar datos no estandarizados, ya que obtienen palabras, textos e imágenes suministradas por los directivos de la empresa caso de estudio, después de la recolección de datos para dar respuesta a la pregunta de investigación; Además, los resultados y respuestas resultantes de este método de investigación se interpretan en relación al contexto y no se muestran cuantitativamente; es decir, que se representa información que no puede ser medida directamente (Quecedo & Castaño, 2003).

3.1 Diseño de investigación

La aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos se llevó a cabo a través de una investigación de campo, ya que se abordó al informante clave yendo a los lugares nocturnos a recoger la información directamente. Al respecto, Hurtado (2010) indica que una investigación de campo es aquella "...que se realiza en contacto directo con la comunidad, grupo de personas que son motivo de estudio" (p. 232).

Por otro lado, Chávez (2007) considera que la investigación de campo es "la información que se recoge directamente de la realidad que se investiga, en el lugar, área, ambiente, institución, comunidad, donde ocurre el fenómeno o donde está ubicado el hecho y objeto; para posteriormente ser procesada" (p.142).

Según Riskey (2002) estiman que este tipo de investigación se da cuando "el investigador se basa en métodos que permiten recoger datos en forma directa de la realidad donde se presentan, en el sitio donde ocurre el acontecimiento, es decir, esta describe las variables a utilizar y conocer la relación que tienen con la variable dependiente" (p.41)

Por lo tanto, en la presente investigación, se desarrolló un proceso de recolección de datos, por medio de un trabajo de campo que buscaba abordar con una entrevista formal directamente al informante clave, que son los directivos o gerentes de la empresa Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A.

3.2 Tipo de investigación

Existe una gran variedad de clases de investigaciones, pero en primer lugar es importante conocer el concepto de investigación, para después determinar qué tipo de investigación es la que se aplicara en el estudio.

Según Ander-Egg (1992) afirma que la investigación es:

“Un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad [...] una búsqueda de hechos, un camino para conocer la realidad, un procedimiento para conocer verdades parciales o, mejor, para descubrir no falsedades parciales” (p. 57).

Aunque, para otros investigadores como Cívicos y Hernández (2007), la investigación “requiere de un procedimiento sistemático, lo que la convierte en una actividad densa y compleja, más aún cuando una investigación se realiza sobre un tema poco investigado” (p.55)

Por otro lado, uno de los tipos de investigaciones más apropiados para implementar en este proyecto acorde al enfoque o naturaleza de este, es la investigación no experimental de tipo descriptiva. Este tipo de investigación es “cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (Kerlinger, 1975).

Por otra parte, la investigación no experimental es definida, como aquella que se lleva a cabo sin manipular deliberadamente variables; En pocas palabras, se trata de una investigación que se enfoca en observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después proceder a analizarlos (Samper, Fernandez, & Baptista, 2003).

Teniendo en cuenta esto, se decidió desarrollar una investigación no experimental y descriptiva, dado que la pregunta de investigación es sobre una sola variable (Logística empresarial) en lugar de una relación estadística sobre dos variables. Además, esta

investigación se basa en la observación de los fenómenos en su entorno natural, que en este caso es, como los directivos de esta organización hacen uso de la logística empresarial y la tecnología, para lograr mayores niveles de competitividad organizacional y rentabilidad. De esta forma, pueden ser estudiado posteriormente para llegar a una conclusión.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección y el análisis de datos para este artículo de investigación se llevó a cabo por medio de la técnica de entrevista formal a los gerentes de cada área de la compañía y por medio del cuestionario de preguntas abiertas como instrumento de recolección de información.

Una entrevista formal “permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida” (Vargas I. , 2012). Por otro lado, se estima que una entrevista formal es un “instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Canales, 2006).

Dicha técnica se desarrolló a partir del diseño y aplicación de un cuestionario de preguntas abiertas, este instrumento según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es definido como “un formulario que se elabora para registrar datos obtenidos durante el proceso de recolección que presenta verazmente a los conceptos o variables que el investigador tiene en cuenta” (p.263). Aunque, también es visto como “una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que, para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta

tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista" (Muñoz, 2003).

La entrevista formal con cuestionario de preguntas abiertas que fue aplicada a los gerentes de cada área de la empresa caso de estudio y este instrumento se aplicó con el objetivo de reunir la suficiente información que permita, la comprensión global del problema e interactuar con los sujetos que son objeto de estudio.

Esta técnica e instrumento fueron elegidos como medio de recolección de datos para el proceso investigativo, debido a que permitían obtener información de manera más completa y profunda, pero además brindaba la oportunidad de aclarar dudas durante la entrevista, asegurando respuestas más útiles (Díaz, Garcia, Martínez, & Varela, 2013).

3.4 Población y muestra

Una población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, 2006). Por otro lado, Samper et, al. (2003) considera que la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.210).

Según Risquez (2002) definieron que la población es vista como:

“El conjunto total finito o infinitos de elementos o unidades de observación que se consideran en un estudio (nación, estados, grupos, comunidades, objetos, instituciones, asociaciones, actividades, acontecimientos, personas), es decir, que significa el universo de la investigación sobre la cual se pretenden generalizar los

resultados. Por otra parte, esta población debe estar constituida por características o estratos que le permitan distinguir los sujetos uno de los otros” (p.48).

En pocas palabras, la población puede ser definida como “el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros” (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994). Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación tiene como población objetivo, los directores o gerentes de las diferentes áreas que componen la empresa Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A.

Por otra parte, la muestra es reconocida como “un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Es decir, la muestra es una parte representativa de la población” (López, 2004). Aunque, según Sabino (1995) la muestra es “solo una parte del conjunto total de la población y es poseedora de sus propias características. Por tanto, una muestra constituye una porción de la población sobre la que se realiza el estudio” (Sabino, 1995).

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea que dentro del muestreo no probabilístico aplicar un muestreo intencional en la investigación, ya que se caracteriza por “la realización de un esfuerzo por obtener muestras representativas a partir de la inserción en las mismas de grupos considerados como típicos por el investigador” (Parra, 2006). Se consideró apropiado el muestreo no probabilístico porque las características de la población objeto de estudio y la facilidad de acceso a los elementos de la muestra.

En este sentido, la presente investigación se llevó a cabo mediante una muestra no probabilística representativa, haciendo uso del muestreo intencional para seleccionar informantes claves acorde a las necesidades de la investigación; Que en este caso son los directivos o gerentes de la empresa caso de estudio (Pabón, 2016).

Los criterios empleados para determinar la muestra están basados en la capacidad de análisis y toma de decisiones de estas personas, pero sobre todo que conocen del mercado y sus tendencias; teniendo en cuenta que se aplicó el instrumento a directores de cada una que componen la empresa Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A.

3.5 Análisis de resultados

Posteriormente a la aplicación del instrumento se procedió a recopilar la información para su análisis, por medio del Software Atlas Ti. Este software es un “conjunto de herramientas para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de datos textuales, gráficos y de vídeo, que ayuda a organizar, reagrupar y gestionar su material de manera creativa y, al mismo tiempo, sistemática” (Atlas.Ti, 2019).

El software permitirá hacer el análisis del perfil de opinión de los informantes claves, por medio de la categorización de la información, ya que este programa permite trabajar y organizar grandes cantidades de información en una amplia variedad de formatos digitales, y además permite optimizar los tiempos en la investigación y aprovechar al máximo la información, los elementos de análisis y el trabajo en equipo (Universidad de Antioquia, 2019).

4 Resultados y conclusiones

4.1 Resultados de la investigación

4.1.1 Resultado de la aplicación del instrumento

La investigación inicio por medio del contacto con los propietarios de la empresa Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A en la ciudad de Barranquilla, quienes brindaron todo el apoyo a la investigación, la cual requirió de la aplicación de entrevista como instrumento de recolección de datos.

La entrevista se aplicó a los cinco (3) gerentes de cada una de las áreas que componen a la compañía, quienes abordaron el tema con mucho interés, tuvieron coincidencias en las respuestas y aportaron datos importantes que permitieron dar robustez a la propuesta. Adicional, durante las entrevistas afirmaron que siempre dentro de la empresa ha existido un ambiente familiar y que eso se ve reflejado en los trabajadores, dado que se presenta un alto nivel de sentido de pertenencia con la organización.

Los entrevistados consideran que una de las mayores falencias está en la parte logística, pero en especial en las entregas o devoluciones, por mal manejo de control de inventario y de las ventas. En cuanto a la distribución mencionan que ya tienen estipulado un recorrido para cuatro tipos de actividades, las cuales son: Reclamaciones, devoluciones, entregas mayoristas y entregas al detal, resaltando que para lograr el éxito en este tipo de negocio es importante contar con paciencia, responsabilidad y mucha pasión por las cosas.

La entrevista se realizó a los cuatro gerentes de la compañía, los cuales son: Álvaro Torres Gómez que es el gerente general y administrativo, Carlos de la Vega, gerente de personal y Rosa Delgado, gerente de producción.

CUESTIONARIO PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Cuál considera usted que es el cuello de botella dentro de la organización y que está afectando la relación con los clientes?

Tabla 1: Respuesta entrevista pregunta 1

Gerente general	<p>Sin duda algún el cuello de botella que ha causado pérdidas económicas para la organización es la logística en la producción, comercialización y el manejo de inventarios. Dado que estos son productos perecederos y en algunas ocasiones por mal manejo de los tiempos de suministro y distribución se han dañado y la pérdida es irreparable.</p> <p>Además, la empresa necesita diversificar el portafolio de producto y desarrollar diferentes estrategias que le permitan atraer nuevos clientes. También considero que la compañía debe incursionar en el mundo digital, ya que tener presencia en las redes sociales y demás plataformas abren un abanico de oportunidades que el marketing tradicional no proporciona.</p>
Gerente de personal	<p>Considero que existe una gran desconexión entre el área de producción y el área de ventas, ya que al manejarla la misma persona se dejan muchos cabos sueltos, los cuales probablemente son lo que causan retrasos e inconvenientes.</p> <p>Algo que está muy claro es que el problema principal está en la entrega de productos a clientes mayoristas, dado que se incumplen los tiempos de entrega, calidad estipulada y las cantidades entregadas.</p>
Gerente de producción	<p>La producción está siendo bien manejada, pero el problema mayor está en el tema de inventarios, embalaje y distribución, ya que en algunas ocasiones no se tienen en cuenta los tiempos de entrega, los tiempos de cosecha, factores externos a la empresa o mal digitación en las fechas de distribución o cantidades vendidas.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2. ¿Como califica la distribución y entrega de productos de la empresa Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A, en comparación con la competencia?

Tabla 2: Respuesta entrevista pregunta 2

Gerente general	Es deficiente y podría mejorar, ya que los errores no son difíciles de corregir y con una buena estrategia de logística o una asesoría de una persona especializada en el tema se podría dar solución rápida.
Gerente de personal	Buena en comparación con la competencia, ya que ofrecemos buena calidad y el servicio en la distribución es excelente, desde el personal que distribuye hasta el empaque o embalaje. Lo único negativo y que resta en comparación con la competencia es la hora de entrega, que por diversos factores de ver afectada.
Gerente de producción	Considero que no es tan bueno, dado que el servicio de entrega tiene fallas que han causado molestias en los clientes ya fidelizados

Fuente: Elaboración propia, 2021.

3. Usted considera que se realiza una adecuada planificación de la demanda?

Tabla 3 Respuesta entrevista pregunta 3

Gerente general	No se tiene una planificación específica, ni una fecha determinada para realizarla, dado que regularmente se hace teniendo en cuenta las ventas de los meses anteriores y la comparativa con el año anterior. Es decir, básicamente esto se realiza bajo mi experiencia y memoria en esta actividad.
Gerente de personal	Realmente en mi cargo es muy poco lo que se dé la planificación de ventas y de producción. Me centro más en la calidad de los trabajadores y que el ambiente de trabajo sea el idóneo para todos.
Gerente de producción	No se tiene un proceso establecido para planificar la demanda, sin embargo, el gerente general revisa contantemente las ventas de los días pasado para realizar esta función.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4. ¿En algún momento se han presentado errores de registro de ventas que han provocado pérdidas para la compañía?

Tabla 4: Respuesta entrevista pregunta 3

Gerente general	Claro que sí, ya que esto hace parte de la logística empresarial y como mencione anteriormente es la falla más grande que está teniendo la compañía, quizás por desconocimiento.
Gerente de personal	Si, este tipo de errores se presentan en todas las compañías sin importar su tamaño o sector económico. Puesto que esta información la recibe una persona y no ser un robot tiene toda la razón de cometer un error de digitación, que, por supuesto debe existir control posterior a su digitación, el cual en el mayor de los casos lo suele realizar otra persona, algo que en esta organización no se ejecuta.
Gerente de producción	Si, este tipo de errores de digitación se dan en la mayoría de las áreas de la empresa, ya que no hace mucho de tecnología y softwares que faciliten este proceso y eviten ese tipo de errores.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

5. ¿Han presentado perdidas por problemas de daño de producto o mal manejo de inventarios?

Tabla 5: Respuesta entrevista pregunta 5

Gerente general	Este es un error que ya se ha ido mejorando, cuidando la cadena de frio y conociendo los tiempos de vida de cada producto y haciendo entregas de acuerdo con esa información.
Gerente de personal	Claro, este tipo de inconvenientes suelen pasar usualmente, porque son productos perecederos y en algunas ocasiones el

	manejo de cadena de frio no ha sido el mejor
Gerente de producción	Si, este era uno de los errores más comunes anteriormente y que por supuesto aun sucede, no con tanta frecuencia, porque ya se ha ido aprendiendo y mejorando de las malas situaciones presentadas.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6. ¿La empresa cuenta con un plan de logística de producción y venta?

Tabla 6: Respuesta entrevista pregunta 6

Gerente general	No se tiene un plan de logística específico para la empresa, si se tienen planteada unas políticas en temas de producción y ventas, pero regularmente ese tema lo maneja el gerente de producción, ya que es él quien conoce el manejo de los productos.
Gerente de personal	No conozco muy bien si existe algún tipo de plan de logística, pero considero que se tiene estipulados ciertos parámetros en temas de distribución y ventas, que bien o mal han servido para lograr los resultados que se han obtenido hasta el momento.
Gerente de producción	Un plan logístico como tal, no se tiene, pero se cuenta con ciertas políticas para manejar adecuadamente la producción, distribución y ventas. Que por supuesto necesitan ser mejorada y quizás mejor direccionadas por una persona especialista en el tema.

Fuente: Elaboración propia, 2021

7. ¿En alguna ocasión han recibido asesoría en temas de planeación y logística?

Tabla 7: Respuesta entrevista pregunta 7

Gerente general	No, todos los avances obtenidos en temas de logística se han logrado de manera empírica o por los estudios e investigaciones realizadas por los mismos gerentes.
------------------------	--

Gerente de personal	No, hasta el momento no se ha recibido ninguna asesoría en el tema y considero que sería un gran apoyo para el área de producción.
Gerente de producción	No y considero que sería una ayuda muy importante para mejorar significativamente las fallas en este tema, ya que una segunda opinión siempre será válida.

Fuente: Elaboración propia, 2021

8. Considera que la empresa mejoraría el nivel competitividad si perfecciona los procesos de logística?

Tabla 8: Respuesta entrevista pregunta 8

Gerente general	Claro que sí, ya que esta falla está causando problemas en las diferentes áreas y se está convirtiendo en una bola de nieve. Por lo tanto, si se logra mejorar significativamente este problema, los resultados serán positivos para la compañía.
Gerente de personal	Si, sin pensarlo dos veces cualquier aspecto positivo que se pueda mejorar en esa área traerá grandes beneficios para toda la empresa.
Gerente de producción	Si, mejorar esta falla se verá reflejado en la fidelización de clientes, satisfacción de clientes y el nivel de competitividad de la empresa con relación a la competencia.

Fuente: Elaboración propia, 2021

4.1.2 Propuesta

El instrumento de recolección de información pudo ser aplicado sin ningún inconveniente, de lo cual se obtuvo datos valiosos que permitieron establecer las fallas principales que están causando problemas en la logística y eso a su vez, ayudo a plantear la propuesta.

Es evidente que a la luz de las teorías estudiadas y con base en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento que la empresa Álvaro Torres Frutas y Verduras S.A tiene inmensas oportunidades de mejorar su logística de abastecimiento y distribución. La propuesta inicia con un sistema de levantamiento de información que permite obtener los datos de las ventas de manera instantánea y constante, para posteriormente ser utilizados en un sistema de planificación de la demanda en los diferentes productos ABC. Es decir, que se seleccionan todos los productos más representativos, se realizan posibles proyecciones y se proyectan algunos errores comunes, para después de esto proceder a seleccionar los más adecuados que se incluirán en la herramienta de información de ventas y producción.

Anterior a esto se presenta un procedimiento de aplicación donde se muestra la interacción del usuario con el diligenciamiento de la información e inmediatamente se proyecta el nuevo pronóstico. Finalmente, se estipula la forma en cómo se estandarizar el proceso por medio del adecuado flujo de la información y un plan de capacitación y seguimiento para cada uno de los empleados que se vea involucrado en este proceso.

con esta propuesta se pretende intervenir significativamente en las causas de ausencia de planificación, control y proyección de la demanda de una manera mucho más adecuada.

En pocas palabras para la implementación de esta estrategia es necesaria la inversión en tecnología como software u otro programa para el manejo de logística en el tema de producción, distribución y ventas. Adicional a ello, es importante recalcar la capacitación de los empleados que se vean involucrados en el manejo de este sistema, con el objetivo de reducir el número de errores cometidos por personal de la empresa, y, además, es

importante mencionar que se requiere la capacitación y asesoría de una persona especializada en el manejo de logística de productos perecederos o productos similares.

Por otro lado, es importante mencionar que el buen manejo de la información se convierte a largo plazo en un tema clave para identificar el comportamiento de los productos y a su vez realizar un buen proceso de planificación o control de la demanda; Para ello, es posible utilizar el programa Pos&Touch, que presenta la posibilidad de acceder a este sistema por medio de reportes informes consolidados de acuerdo con la información ingresada.

Posterior a la definición de cómo la empresa va a acceder a la información del comportamiento de los productos, es importante presentar una estrategia para que la compañía pueda planificar su demanda y evitar los errores ya cometidos anteriormente. Teniendo en cuenta esto, se recomienda diseñar una herramienta que ayude a interactuar al personal con los datos de las ventas, apoyando la realización de las proyecciones tipo ABC y esa forma de disminuir la pérdida de productos dañados en el almacenamiento, para de esa forma enlazar el proceso en la cadena de abastecimiento y satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con las cantidades acordadas tiempos de entrega y calidad solicitada.

Por otro lado, en cuanto a la implementación del sistema de almacenamiento, se recomienda hacer uso del sistema almacenamiento dinámico, con estantería PUSH – BACK; dado que este sistema facilita la carga y descarga de mercadería desde el mismo pasillo por medio del depósito de la primera paleta en la ubicación de cada nivel con carretilla contrapesada, para después introducir la segunda paleta y que ésta empuja la

primera ocupando su posición y así sucesivamente. Es decir, el orden de la carga es A, B, C, D y el orden de descarga es D, C, B, A. (Brionea & Coello, 2015).

En general, la implementación de esta estrategia requiere de la asesoría de una persona especializada en temas de logística empresarial y a su vez de la adquisición de un software que permita el ingreso de los datos de las áreas de producción comercialización y ventas; de tal forma que éste proporcione informes y recordatorios para la distribución de la mercancía en las fechas y horas acordadas.

4.2 Conclusiones

En conclusión, si observa que la empresa Álvaro Torres frutas y verduras S.A, requiere con urgencia la implementación de una estrategia de logística empresarial que le ayude a mejorar los niveles de fidelización con sus clientes, lo cual se verá reflejado significativamente en la competitividad que tiene la empresa con relación a la competencia.

Además, se identificó que la problemática principal estaba en la planificación de la demanda y en los niveles de inventario, encontrando una oportunidad significativa de disminuir los costos que tiene la empresa, por medio de una adecuada gestión y control del inventario, lo que aumenta el flujo de caja.

Por otro lado, se identificó que la administración eficiente de los flujos de productos dinero e información de esta empresa son claves para obtener los resultados proyectados en cada una de las áreas que componen la organización. Además, es importante realizar la consulta y el levantamiento de la información de manera constante ya que esto garantiza el buen funcionamiento de la propuesta y la gestión de inventarios.

Otra conclusión a la que se llegó es que la distribución adecuada del producto es fundamental una vez se haya posicionado un producto en el mercado y que el aprovisionamiento apropiado permite el flujo continuo de los productos en toda la cadena de abastecimiento.

Por otro lado, se recomienda que el gerente general, junto con el gerente de producción sean quienes desarrollen cada una de las propuestas de planeación de la demanda y gestión de inventarios, ya que esto permitiría el ocupado flujo de la cadena o abastecimiento y el direccionamiento de los objetivos de la organización hacia el mismo enfoque.

Por último, es clave concientizar al personal de las estrategias planteadas para que se logre un equipo de trabajo que se enfoque hacia el mismo objetivo y que se obtenga la participación de todos los actores de la cadena de abastecimiento. adicional a ello es clave dar seguimiento a cada una de las propuestas planteadas utilizando los indicadores de gestión para el área de logística y abastecimiento.

5 Referencias

12manage. (2017). *El modelo 3C's (Triángulo Estratégico) de Kenichi Ohmae*. Obtenido de https://www.12manage.com/methods_3C's_es.html

Algevasa Logistics. (30 de Diciembre de 2015). La Importancia de la logística en las empresas. Obtenido de <https://www.algevasa.com/importancia-de-la-logistica-en-las-empresas-2/>

ANDI. (28 de Marzo de 2019). Así va la industria de alimentos en Colombia. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/8371-asi-va-la-industria-de-alimentos-en-col> o#:~:text=Producto%20Interno%20Bruto%20Alimentos%20(2018,3%25%20frente%20a%202017).

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. *Quinta*. Caracas, Venezuela: Espisteme.

Atlas.Ti. (2019). El conjunto de herramientas del conocimiento. Obtenido de https://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/07/atlas.ti6_brochure_2009_es.pdf

Ballou, R. (2004). Logística administración de la cadena de suministro. *Quinta*. México: Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=ii5xqLQ5VLgC&oi=fnd&pg=PA1&ots=u37yqoEr5i&sig=_m3iwQrbahF2nk9df7yFxcdsYsM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

BBC News. (24 de Junio de 2020). Crisis económica por el coronavirus: los 30 países cuyas economías crecerán este año a pesar de la pandemia (y cuál es el único de Sudamérica). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53156788>

Beetrack. (17 de Diciembre de 2020). Qué es la logística empresarial y qué importancia tiene. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/qu%C3%A9-es-la-log%C3%ADstica-empresarial-y-qu%C3%A9-importancia-tiene#:~:text=Qu%C3%A9%20importancia%20tiene%20la%20log%C3%ADstica%20empresarial&text=Es%20decir%2C%20es%20la%20encargada,desarrollando%20su%20actividad%20co>

- Blanco, H. M. (31 de Agosto de 2019). Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aportan-40-al-pib-2903247#:~:text=Mipymes%20representan%2096%25%20del%20tejido%20empresarial%20y%20aportan%2040%25%20al%20PIB>
- Brionea, F., & Coello, J. (Marzo de 2015). Estudio del proceso de problemas de logística e incidencia en la distribución y entrega de productos de la empresa Avipriloor S.A., del cantón Guayaquil, provincia de Guayas y propuesta de un plan de mejoras. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3475/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-143.pdf>
- Campo, E. C. (2014). *La ventaja competitiva de Michael Porter*. Obtenido de Universidad Ricardo Palma: <http://v-beta.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>
- Canales, M. (2006). Metodologías de la investigación social. 163-165. Santiago de Chile, Chile: LOM Ediciones.
- Carro, R., & González, D. (2018). Logística empresarial. Universidad Nacional de Mar del Plata. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf
- COEBA. (29 de Agosto de 2017). *La importancia de la logística en la empresa*. Obtenido de <https://www.coeba.es/3.X/46-plan-de-empleo-de-extremadura-2016-2017/4114-la-importancia-de-la-logistica-en-la-empresa>

Díaz, A., & Sánchez, A. (2013). Plan de logística de distribución para la empresa kas 3 SSS LTDA. Bogotá: Universidad Libre. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9398/Tesis%20Ver.%20Final%20Plan%20Log%C3%ADstico%20de%20Distribuci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

Díaz, L., García, U., Martínez, M., & Varela, M. (Septiembre de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. 2, 7. Scielo. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009#:~:text=La%20entrevista%20es%20uno%20m%C3%A1s,y%20a%20las%20caracter%C3%ADsticas%20del%20entrevistado.

Encolombia. (2018). *Logística Empresarial:Cuál es su Importancia en una Empresa*. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/empresas/logistica/importancia-logistica-empresarial/>

Forex, R. (2000). *LA IMPORTANCIA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS PYMES*. Obtenido de http://rafaelaforexport.com.ar/data/cursos_adjuntos/8-0000.pdf

García, J., & Bermeo, J. (2018). Logística empresarial. (U. T. Machala, Ed.) Ecuador: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12493/1/LogisticaEmpresarial.pdf>

- ITSON. (2006). *Ventaja competitiva de Porter*. Obtenido de <https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- Jiménez, E., & Hernández, S. (28 de Enero de 2015). Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico. Universidad Autónoma Metropolitana. Obtenido de <http://www.azc.uam.mx/alumnos/tradeoff/docu/marco.pdf>
- Kerlinger, F. (1975). *Investigación del comportamiento: Técnicas y metodología*. México D.F, México: McGraw Hill Interamericana.
- López, P. L. (2004). *Población, muestra y muestreo. 9, octava*. Cochabamba: Punto cero.
- Mader, R. (22 de Diciembre de 2014). *Cómo está cambiando la forma de vender y qué hacer para no quedarse atrás*. Hubspot. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/como-cambiara-la-forma-de-vender-y-3-consejos-para-cambiar-con-ella>
- Mintzberg, & Quinn. (1995). *Biblioteca de planeacion estratégica. I-IV*. México: Prentice May.
- Muñoz, T. G. (Marzo de 2003). *El cuestionario como instrumento de investigación / evaluación. Etapas del Proceso Investigador: INSTRUMENTACIÓN*. Alemndralejo. Obtenido de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Pabón, R. A. (8 de Enero de 2016). *REPORTAJE. ¿La Zona Rosa de Cúcuta existe?* Revista Contra Luz Cúcuta. Obtenido de <http://contraluzcucuta.co/reportaje-la-zona-rosa-de-cucuta-existe/>

Parra, J. (2006). Guía de muestreo. *tercera*. Maracaibo, Venezuela: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.

Pérez, R. (2001). Estrategias de comunicacion. *2da*. Barcelon, España: Ariel comunicación.

Perú Retail. (14 de Mayo de 2018). La importancia de un correcto plan estratégico de logística. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/importancia-plan-estrategico-logistica/>

Pineda, B., Alvarado, E., & Canales, F. (1994). Metodología de la investiagción, manual para el desarrollo de personal de salud. *Segunda*. Washington, Estados Unidos: Organziación Panamericana de la Salud. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=425508&pid=S1815-0276200400010001200005&lng=es

Procolombia. (2020). El sector agroindustrial será protagonista en 2021. Obtenido de <https://procolombia.co/noticias/el-sector-agroindustrial-sera-protagonista-en-2021>

Quecedo, R., & Castaño, C. (2003). Introducción a la metodología de investigación cultitativa. *14*, 5-40. Universidad del País Vasco. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

Revista Logistec. (28 de Noviembre de 2013). *EL MODELO DE LAS 3C'S: DE LA TEORÍA A LA LOGÍSTICA*. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2250-el-modelo-de-las-3c-s-de-la-teoria-a-la-logistica>

Revollo, I., & Suarez, J. D. (4 de Mayo de 2009). Propuesta para el mejoramiento de la producción en alimentos sas S.A a través de la estructuración de un modelo de

planeación, programación y control de la producción. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7277/Tesis263.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sabino, C. (1995). Como hacer una tesis: Guía para la elaboración y redacción de trabajos científicos. *Cuarta*. México: Panapo.

Samper, R. H., Fernández, C., & Baptista, M. (2000). Metodología de la investigación. *Sexta*. Mexico D.F, México: McGraw Hill.

Samper, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. *Tercera*. México: McGraw Hill.

Thompson, P., & Gamble, S. (1999). Dirección y administración estratégica. México: McGraw Hill.

Torres, A. (10 de Abril de 2021). Situación actual de la empresa. (J. Charris, Entrevistador)

Torres, M. (2013). Propuesta de mejoramiento del sistema de planificación de la demanda y gestión de inventarios de la empresa Distrienvases Ltda. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/6332/TorresPinzonYuryMarcela2013.pdf?sequence=1>

Universidad de Antioquia. (2019). Atlas TI, una herramienta para la investigación. Universidad de Antioquia.

Vargas, I. (mayo de 2012). LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: NUEVA TENDENCIAS Y RETOS. 3, 1, 119-139. (R. C. Superior, Ed.) Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Vargas, L., & Ripe, G. (2015). Propuesta para la mejora del proceso logístico de transporte y entrega de los productos comercializados por la compañía Cceneca Comercial Ltda. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/7271/RipeJaimeGermanAugusto2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vilanova, N. (18 de Febrero de 2017). *Innovación*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/adaptarse-a-globalizacion-e-innovacion-2473531>