

Perspectivas conceptuales para el análisis de las Prácticas Logísticas de la Cadena de Valor de la Industria Turística y Hotelera del Alto Magdalena.

Perspectivas conceptuales para el análisis de las Prácticas Logísticas de la Cadena de Valor de la Industria Turística y Hotelera del Alto Magdalena.

Ulises Segura Barón¹
Richard Fernando Gil Ospina²
Genaro Penagos Cruz³

Resumen

Introducción: Esta perspectiva conceptual de análisis se desarrolló en el marco del proyecto de investigación “Prácticas logísticas de la cadena de valor de la Industria Turística y Hotelera del Alto Magdalena”, como respuesta a la necesidad de aportar para en el análisis desde la perspectiva interdisciplinar. **Propósito:** El principal objetivo es generar una perspectiva conceptual y metodológica desde la administración logística, que oriente las relaciones de forma integral y consistente y desde una aproximación teórica y conceptual de la logística y redes de valor para que a partir de ellas se pueda establecer y caracterizar un marco metodológico de investigación en el proceso cohesionando los programas académicos que realizan este ejercicio de indagación. (Administración Logística, Administración Turística y Hotelera y Administración Ambiental). **Metodología:** Así las cosas, se abordó el entorno problémico particular, se precisaron los conceptos desde la Logística, se revisó el modelo referencial y finalmente: **Conclusión:** se visualiza la importancia del desarrollo competitivo del sector y se propone el modelo SCOR como marco de referencia para las practicas logísticas del sector.

Palabras claves: Logística, redes de valor, modelo referencial, Supply Chain Management, Supply Chain's Management

Abstract

Introduction: This conceptual perspective of analysis was developed within the framework of the research project “Logistic practices of the value chain of the Tourism and Hotel Industry of the Upper Magdalena”, in response to the need to contribute to the analysis from the interdisciplinary

¹Doctor en educación, Magíster en Desarrollo Educativo y Social, Economista. Profesor investigador Universidad Piloto de Colombia, Seccional del Alto Magdalena. Correo electrónico: doctorusb.edu@gmail.com

²Doctor en educación, Magíster en Desarrollo Educativo y Social, Economista. Profesor investigador Universidad Piloto de Colombia, Seccional del Alto Magdalena. Correo electrónico: doctorusb.edu@gmail.com

³Magister en educación. Docente investigador del programa de Ingeniería Civil de la Universidad Piloto de Colombia, Seccional Alto Magdalena. Correo electrónico: g-gpenagos@unipiloto.edu.co

perspective. **Purpose:** The main objective is to generate a conceptual and methodological perspective from the logistics administration, to orient the relations integrally and consistently and from a theoretical and conceptual approach of the logistics. Moreover, to value networks so that from them it is possible to establish and characterize a methodological framework of research in the process making relations with the academic programs conducting this inquiry exercise. (Logistics Administration, Tourism and Hotel Management and Environmental Administration). **Methodology:** Thus, the particular problem environment was addressed, the concepts were specified from the Logistics, the reference model was revised and finally: **Conclusion:** the importance of the competitive development of the sector is visualized and the SCOR model is proposed as a frame of reference for the logistics practices of the sector.

Key words: Logistics, value networks, referential model, Supply Chain Management, Supply Chain Management.

Introducción

El presente documento de investigación forma parte del desarrollo de la propuesta de investigación adelantada por los programas de Administración Turística y Hotelera, Administración Logística y Administración Ambiental, dada la necesidad que tiene la región del Alto Magdalena en desarrollar investigaciones que le permitan conocer, analizar y derivar estrategias y soluciones en torno a la competitividad y sostenibilidad de la cadena de valor de la industria turística y hotelera.

La investigación general adelantada por los programas de administración acota el problema desde el punto de vista territorial, logístico y ambiental brindando un carácter interdisciplinario al contexto del Alto Magdalena, de igual forma este proyecto es de gran relevancia para llevar a cabo desarrollos que servirán de punto de partida para la inclusión de futuras acciones dentro de la agenda investigativa.

La investigación parte de conocer el estado del arte en torno al contexto regional y territorial de los conceptos, metodologías, políticas, investigaciones y documentos que permitan abordar la problemática bajo una visión holística, ya que tres diferentes disciplinas tendrán una visión particular, lo cual presenta un reto y es precisamente este el punto de partida para que el proceso se inicie desde la determinación de los principales conceptos y referentes logísticos para

luego presentar el modelo referencia en logística para ser los preceptos base del estudio global.

El entorno problémico

Dado el contexto territorial del Alto Magdalena, así como la importancia y el peso que tiene de la industria turística y hotelera en la región y las implicaciones del mismo en los aspectos sociales, económicos y ambientales, es necesario abordar la temática de forma tal que involucre diversas perspectivas y disciplinas con el fin de desarrollar análisis conjuntos que faciliten la interpretación de las actuales limitantes, potencialidades y futuras perspectivas de la industria.

Desde el punto de vista turístico y hotelero, la industria presenta fallas que integran la cadena de valor, ya que como en muchos de los territorios del país la interrelación entre las políticas nacionales con las regionales y locales no son articuladas debido a que se presentan brechas no solo en la planeación, sino en la implementación de las mismas, lo cual sobrepone en el contexto regional una limitante, no solo al interior de los municipios, sino además en la forma en cual se puedan crear sinergias, apoyos y trabajos conjuntos entre los diversos entes territoriales que hacen parte del Alto Magdalena.

Adicionalmente no existe una unidad de criterios y conceptos para el abordaje del problema como tal, y menos aún una metodología de investigación que constituya la base de tratamiento del

problema integral de la investigación.

Conceptos y referentes sobre la Logística

El concepto sobre logística ha generado diversos planteamientos que enfocan su significado como la parte de un sistema que involucra flujos de entrada y salida relacionados interna y externamente con el entorno, está compuesto por un conjunto de partes o elementos organizados que conforman un subsistema dentro del sistema y que están relacionados con el estado de la materia, sea esta materia prima para la producción en el subsistema de aprovisionamiento cuando se realiza el proceso de captación de los recursos del entorno que cada integrante de la red de proveedores requiere para desarrollar su actividad o como lo expresan Montoya y otros (2007) al referirse a la logística de aprovisionamiento conduce a visualizarla como la estructura y procesos a través de la cual fluyen los procesos de la dirección que siguen de forma unificada los diferentes flujos tales como materiales, compras y procedimientos hasta el producto final (pág. 1), o cómo producto terminado en el subsistema de distribución donde se realiza la comercialización o disposición del bien o servicio al cliente final.

La visión sistémica de la logística, parte de la necesidad de integración que requieren las empresas que participan en la red de valor para obtener excelentes resultados, sean estos dados por la capacidad absoluta de producir un bien o servicio con menor consumo de recursos por unidad de producción y así poder generar una competencia en precios y calidad, o por la capacidad comparativa de producir un bien con una relación en el consumo unitario de los demás bienes menor que la que tienen sus competidores, ambos casos traducidos en ventajas sean para ganar sectores de mercado en relación con otros empresas y/o para asegurar la capacidad de mantener la cuota relativa de mercado en un sector en expansión.

Tomando lo planteado anteriormente, la teoría de sistemas se convierte en una valiosa poción de trabajo, ya que no es posible hablar de la logística como un elemento de trabajo, sino

como un sistema de actividades. Marcelo Arnold (1998) y otro en *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas* manifiesta: “En un sentido amplio, el enfoque sistémico se presenta como una forma científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo interdisciplinarias”, (*Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*, pág. 40) donde se considera al austríaco Ludwig von Bertalanffy precursor de la Teoría General de Sistemas y Wiener en la cibernética conceptos que desde un inicio plantearon diálogos en torno a la relación de las empresas con sus entornos, entonces, la comprensión sistémica de la empresa permite comprender que una organización no puede estar constituida por un solo elemento. Las organizaciones sean estas empresas, instituciones, asociaciones, partidos políticos o gobiernos, están constituidas por múltiples elementos que nacieron con un objetivo.

Es necesario hacer referencia a la definición de Sistema que ha sido expuesta por diferentes estudiosos de la materia es el caso de L. von Bertalanffy (Bertalanffy, 1962), donde manifiesta un conjunto de unidades en interrelación. De igual manera Ferdinand de Saussure, comenta que es una totalidad organizada, hecha de elementos solidarios que no pueden ser definidos más que los unos con relación a los otros en función de su lugar en esa totalidad.

Por lo enunciado es que se estudia a la empresa como un sistema que funciona con un enfoque por proceso, donde toda su estructura trabaja con un mismo objetivo, que debe estar enmarcada dentro de su planeación estratégica.

Al tomar la empresa como una organización con todas sus áreas funcionales, se reconoce como un sistema, que se puede dividir en diferentes áreas sin perder la finalidad propia de su filosofía como es el cumplimiento de sus objetivos sin importar los conflictos o desavenencias que se puedan presentar en el desarrollo del proceso u operación.

Por las características y especialización funcional, los elementos de una organización se pueden agrupar a su vez en subsistemas y las interacciones entre los elementos, permiten reconocer que los elementos de todo sistema no permanecen aislados, sino que interactúan, se comunican, cooperan, compiten y colaboran. Es por eso que se puede expresar fundamentándonos en diversos autores que concuerdan en la importancia que tiene para las empresas u organizaciones las funciones logísticas. Por ejemplo, (Ballou, 2004) reflexiona que una empresa que funcione en una economía de alto nivel, es fundamental una buena gestión de las actividades logísticas. Normalmente los mercados económicos son de ámbito nacional e internacional, mientras que la producción de un bien o servicio se puede concentrar en unas pocas zonas. Por tanto, es la manera como los sistemas logísticos proporcionan el puente entre las diferentes áreas de producción y los mercados. Cuando entendemos este postulado es darle fuerza a la pensado y expuesto por (Ballesteros R & Ballesteros S, 2004) al comentar que la logística contribuye a la competitividad empresarial con la reducción de los costos específicamente en los niveles de inventario, en la reducción de transporte como las rutas de reparto, optimizando las capacidades de almacenamiento, y finiquitando con un elemento fundamental en todo proceso como es elevar el Nivel del Satisfacción al Cliente.

Los conceptos propuestos por Bertalanffy (1962) pueden ser resumidos en modelos, principios y leyes que pueden ser generalizados a través de varios sistemas, sus componentes y las relaciones entre ellos. La integración y la separación representan dos aspectos fundamentalmente diferentes de la misma realidad, en el momento en que se rompe el todo se pierde alguna de sus propiedades vitales. Identificar un sistema es entender que la existencia de un compendio de elementos que se conjugan entre sí identificando en esa conjugación objetivos globales que no son exactamente identificados de elementos aislados. Lo que manifiesto claramente es que el estudio de un sistema no se puede limitar a estudiar particularmente los elementos que lo componen o forman, sino que hay que tomar o adquirir

el universo un todo como referencia porque de esto dependerá la proyección que se asuma con la finalidad como lo dije con antelación de cumplir el objetivo organizacional.

Los anteriores conceptos concuerdan con la definición propuesta por John Gattorna (2009) sobre Supply Chain al referirse que este se encuentra relacionado con cualquier conjugación de funciones, actividades, procesos, relaciones y rutas donde los servicios, la información, productos y las transacciones financieras se dinamicen dentro de la empresa y con otras del sector real. Es decir, que en su propuesta incluye todos los movimientos desde el productor original hasta el consumidor o usuario final; y el esfuerzo del equipo involucrado en hacer realidad los propósitos o resultados óptimos que persiguen sus actores.

Con base en lo anterior el concepto de logística, se observan diferentes definiciones. Burbano Edit (2012) afirma que: “El Council of Logistics Management define la administración de logística como el proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, para cumplir los requerimientos del cliente” (pág. 81).

Betancour O. (2012) cita a propósito del concepto de logística algunos autores entre otros:

Gómez Acosta & Acevedo Suárez (2001):

Es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente de productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente (pág. 1).

Por otro lado, refiere a Ferrel (2004):

“Una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes.

De igual forma cita a Charles Lamb 2002 “El proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo” (2012, pág. 1) .

Así mismo, para Enrique Franklin la logística es: “El movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado” (Franklin, 2004, pág. 362).

En todas estas partes, así como en las definiciones propuestas por diversos autores, encontramos que al interior del supply chain, visto como sistema, la logística es la encargada de planificar, implementar y controlar los flujos que se dan y que en la forma cómo interactúan entre sí, permitirán lograr proveer al cliente los productos y servicios que demanda con una máxima satisfacción, al igual que lo propone el estudio de la Situación Logística en las Empresas de Aragón, el cual plantea que “como gestión de la Cadena de Suministro se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes” (2011, pág. 9), tomando lo anterior podemos reconocer que dentro de estos subsistemas se trabaja para colocar a disposición de los clientes bienes o servicios donde la logística tiene la capacidad de afectar positiva o negativamente los resultados que se persiguen desde su conformación.

Ahora bien, hablar de la cadena de valor es comprender como lo manifestaba Michael Porter, un instrumento o herramienta sistemática que apoya la evaluación de las diferentes actividades desempeñadas en las empresas u organizaciones, con la finalidad de observar e identificar el comportamiento de los costos y así descubrir y revelar los puntos críticos para organizar un plan

de mejora y así ser más competitivo respecto a la competencia o pares. Es por esto que las relaciones o enlaces, entre proveedores, empresa y clientes, se vuelven determinantes en la creación de valor, como agentes innovadores para marcar la diferenciación. Cuando se involucran temas relevantes como la administración, la logística, el marketing y las diversas operaciones, se genera gran cantidad de variables que se utilizan para desarrollar un proceso administrativo acorde a los criterios de sus operaciones primarias en la cadena de valor para lograr los óptimos resultados en su logística de entrada, operaciones, logística de salida y servicio posventa.

En las organizaciones se gestionan procesos, se invierten recursos y se configuran actividades que están presentes en todo el sistema, en el cual se reconocen: Los elementos definidos por la estructura de la red, se agrupan a su vez en subsistemas; las interacciones por el diseño de la red, esta define el rol entre organizaciones que integran la red (proveedores y clientes), y la regularidad del sistema se establece en el direccionamiento en que se relacionan los participantes de la red para alcanzar objetivos. Al interior de las redes de valor donde opera el sistema logístico las organizaciones interactúan, se comunican, cooperan, compiten y colaboran. Desde este punto, la gestión en las redes de valor deben estar direccionadas a compartir información en la planificación y control de los procesos; compartir riesgos o beneficios que sustenten y viabilicen relaciones de largo plazo a partir de alianzas estratégicas con organizaciones que integran la red de valor, promover la cooperación al mantener y compartir los mismos objetivos y el mismo enfoque en la atención de los clientes finales e integrar procesos logísticos revisando los procesos claves y las actividades presentes en el aprovisionamiento, la producción, la distribución y el retorno de forma efectiva y adecuada.

Por otra parte Valdez Hernández (2004) considera la definición de logística de acuerdo a Council of Logistics Management quienes la definen como “la parte del proceso de Gestión de la Cadena de Suministros encargada de planificar, implementar

y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor” (pág. 62)

Por otro lado, la cadena de valor se ha interpretado como una herramienta sistemática que ayuda a evaluar todas las actividades ejecutadas en las organizaciones, con el objeto de detallar el comportamiento de los costos y detectar los puntos críticos para lograr ventaja competitiva respecto de sus pares, las relaciones o enlaces, entre proveedores, empresa y clientes, se vuelven determinantes en la creación de valor, como agentes innovadores para marcar la diferenciación. Y como manifiesta Sergio G. Giannice acerca de los aportes de Michel Porter (2013, págs. 1-11), Michael, incluye temas de management, marketing, operaciones y logística, lo que genera una gran cantidad de variables e indicadores por identificar, evaluar y controlar en el sector turístico.

Modelo referencial de Logística

Modelo Referencial de Logística: Retomando a CIATI, Centro de Investigaciones y Asistencia Técnica Internacional (Feres E & Pinzón Hoyos, 2012), el modelo es la representación objetiva de la Logística que hipotéticamente se aplica en un Supply Chain. Dicho modelo consta de 13 elementos, entre ellos: concepto sobre logística, organización logística, tecnología de manipulación, tecnología de almacenaje, tecnología de transporte interno, tecnología de transporte externo, tecnología de comunicaciones, tecnología de software, talento humano, integración del Supply Chain, barreras logísticas, logística reversa, y medida del desempeño logístico. El conocimiento del nivel de cumplimiento de cada uno de los elementos del modelo y del modelo en general sirve para construir un conocimiento amplio y claro sobre Logística, para diagnosticar el sistema logístico, para formular estrategias logísticas, para formular planes de formación y capacitación en logística, entre los diferentes componentes logísticos

(almacenamiento, transporte, inventario, servicio al cliente, compras, fabricación y preparación de maquinaria).

El modelo referencial de operaciones de la cadena de suministro (SCOR, Supply Chain Operations Referente Model) es un modelo de referencia de procesos desarrollado por el Supply-Chain Council como una herramienta estándar para diagnosticar la gestión de la cadena de suministro.

Tal como se plantea en el portal para las empresas de Navarra www.navativa.com, el modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR) permite: mediante la utilización de una estructura determinada de procesos, describir cadenas de suministro utilizando un conjunto común de definiciones. Como resultado, industrias dispares pueden ser enlazadas para describir cualquier cadena de suministro en toda su amplitud sea simple o compleja. Asimismo, el modelo proporciona las bases para mejorar la cadena de suministro. (Navativa, 2006, pág. 1)

El modelo de referencia recoge el concepto logístico que deben aplicar las empresas para elevar su competitividad y sirve de referencia para dirigir procesos de cambio donde están las principales debilidades o barreras que ofrece el entorno y fortalecer donde están las principales oportunidades. El instrumento producto del modelo no debe aplicarse en una encuesta. El instrumento es la guía para realizar una entrevista cara a cara en forma individual o grupal con ejecutivos de una empresa, realizada la entrevista se debe proceder a la contrastación mediante la observación o la información cruzada con personal de otros niveles y procesos. La calificación definitiva para que sea objetiva, debe ser el resultado de la indagación sobre la empresa, sector y actividad económica, reconocimiento y presencia en la región, tamaño, etc.

El Modelo Referencial de Logística recoge el concepto que podría aplicarse en un Supply Chain, con el propósito de incrementar la competitividad del mismo. No se trata, entonces, del “mejoramiento de la competitividad” de una

empresa, sino de toda la red. (Red para un producto o una línea de productos, o para todo el negocio en función de la capacidad para administrar exitosamente las relaciones); así las cosas, el Modelo Referencial recoge las tendencias internacionales en Logística, plasmadas en literatura especializada, en encuentros científicos, y técnicos y en las experiencias conocidas en investigaciones realizadas en Colombia, en Norteamérica y Europa.

El incremento de los procesos de globalización e internacionalización de la economía, exige que los sistemas logísticos colombianos se orienten hacia alcanzar niveles de las empresas líderes a nivel mundial, en tanto es con ellas, en últimas, con quien deben competir.

En este orden de ideas, el Modelo Referencial es en sí mismo una hipótesis de investigación sobre el estado de la Logística en un Supply Chain, razón por la cual el taller que el estudiante realizará, se fundamenta en la aplicación de cada uno de los conceptos que subyacen en la descripción de cada uno de los elementos del modelo que se describe a continuación. (Tabla 1)

Tabla 1

Elementos del Modelo referencial
Concepto sobre logística
Organización Logística
Tecnología de manipulación
Tecnología de almacenaje
Tecnología de transporte interno
Tecnología de transporte externo
Tecnología de comunicaciones
Tecnología de software
Talento humano
Integración del Supply chain
Barreras logísticas
Logística reversa
Medida del desempeño logístico
Nivel de cumplimiento del modelo referencial

Fuente: Gómez A. Martha, La Logística Moderna en la Empresa, Colección azul Logicuba, 2007

El Modelo Referencial de Logística, es la representación objetiva de la Logística que

hipotéticamente se aplica en un Supply Chain. Dicho modelo consta de 13 elementos, que se describen a continuación: concepto sobre logística, organización logística, tecnología de manipulación, tecnología de almacenaje, tecnología de transporte interno, tecnología de transporte externo, tecnología de comunicaciones, tecnología de software, talento humano, integración del Supply Chain, barreras logísticas, logística reversa, y medida del desempeño logístico.

El conocimiento del nivel de cumplimiento de cada uno de los elementos del modelo y del modelo en general sirve para construir un conocimiento amplio y claro sobre Logística, para diagnosticar el Sistema Logístico, para formular estrategias logísticas, para formular planes de formación y capacitación en logística, y en general para tomar decisiones orientadas al mejoramiento de la competitividad de las empresas.

Logística – Supply Chain

Las empresas tienen claro que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una red de negocios. Igualmente tienen claro que las empresas ya no compiten exclusivamente entre ellas, sino entre redes (Supply Chain). A este propósito Jessyca Bustamante relaciono las características del concepto logístico que aplican las empresas por “jugar un papel de integración de los procesos relacionados con el aseguramiento del flujo de materia, energía e información”, (pág. diap 4) dirigido a entregar al cliente o al consumidor final, los productos y servicios que demanda, en el momento oportuno, con la calidad exigida y al precio que está dispuesto a pagar. “Para ello, el sistema logístico, centra su actividad en la coordinación y cohesión de un conjunto de procesos internos y externos con el fin de garantizarle al consumidor final, un alto valor agregado, un alto nivel de servicio al cliente y una reducción de dramática de los costos”. (pág. Diap 5). Algunos de los procesos, de acuerdo a lo planteado por el autor, son:

- a. Aprovisionar la empresa

- b. Comprar bienes y servicios
- c. Importar bienes y servicios
- d. Transportar bienes dentro y fuera de la empresa
- e. Planificar la producción
- f. Controlar de producción
- g. Almacenar bienes
- h. Vender despachar pedidos
- i. Despachar pedidos
- j. Distribuir bienes a nivel nacional e internacional
- k. Reciclar, reusar, recuperar
- l. Controlar la calidad
- m. Administrar la información
- n. Mantener sistemas, instalaciones y equipos
- o. Servir al cliente y al consumidor final.

Esto no significa que la gerencia logística tenga que asumir la gestión de todas y cada una de las actividades anteriores, sino que se encarga de cohesionarlas, para garantizar soluciones integrales en función de la gestión del flujo del valor de los bienes y servicios, flujo de ajuste en el mercado, flujo de información y decisiones y flujo de dinero. Las empresas que conforman el Supply Chain, comparten una misma visión, y han adoptado una filosofía de gestión colaborativa y una organización plana o de redes de procesos.

La tendencia es buscar cada vez más integración entre los socios de negocio, y entre los procesos internos de las empresas. La integración de la planeación y la tecnología se concibe como un factor crítico de éxito en la reducción del costo total, el alineamiento recursos, y el incremento del servicio al cliente y al consumidor final.

Las empresas utilizan modelos efectivos para pasar de una organización convencional a una bajo el enfoque de Supply Chain Management y Logística; formulan y desarrollan, en forma cooperada, planes estratégicos en logística; diseñan y ponen en operación el sistema logístico y el sistema de información y comunicación para el Supply Chain, en forma holística.

Las empresas ejecutan y controlan planes estratégicos logísticos mediante los cuales se realiza la gestión de la producción, la gestión

de inventarios, la planificación de las compras, las recepciones de productos, el transporte, los servicios a recibir de terceros, la distribución y el servicio a los clientes. De esta forma la logística ha dejado de ser una función que realiza su gestión ante el reclamo emergente de los clientes, la producción y las otras funciones de la empresa. Además, ello le permite tener una gestión proactiva y jugar un papel determinante en el mejoramiento de la competitividad de las empresas que conforman el Supply Chain.

En la gestión del flujo material, las empresas tienen establecido principios y mecanismos para que no pase a ningún proceso siguiente, ningún producto o material que no reúna los requisitos de calidad.

Los profesores Ballesteros afirman:

“Existe una gestión sistemática de disminución de los costos logísticos apoyado en un sistema de control, análisis y planificación de los costos basados en la actividad (ABC). La gestión logística va más allá de control y análisis de los costos logísticos, y sistemáticamente establece programas para la mejora del valor del producto teniendo en cuenta los deseos y requerimientos de los clientes, donde involucra a toda la estructura de la empresa y a los proveedores” (pág. 203).

Existe una gestión sistemática de optimización de los costos logísticos, apoyada en un sistema de control, análisis y planificación de los costos basados en la actividad (ABC). La gestión logística va más allá del control y análisis de los costos logísticos, y sistemáticamente establece programas para mejorar el valor del producto a la luz de los deseos de los consumidores finales, donde involucra a toda la estructura de la empresa y el concepto de costo total en el Supply Chain.

Organización logística: La organización logística de las empresas que conforman el Supply Chain, aparece diferenciada dentro de la estructura organizacional y está subordinada al más alto nivel de dirección. El sistema logístico

en tanto “parte del Supply Chain” trasciende la empresa y se imbrica en el Supply Chain del negocio. La Logística es el “corazón de Supply Chain”.

Ballesteros (2004) afirma: “La gerencia logística para ejercer su función integradora utiliza formas de trabajo avanzadas, tales como: conformación de equipos de trabajo (con participación del resto de los departamentos), búsqueda del consenso interfuncional, equipos de tareas, dirección matricial, etc.”. (pág. 203)

El Sistema Logístico de las empresas que conforman el Supply Chain, se caracteriza por su dinamismo y alta capacidad de reacción, que se origina en “una organización por procesos, relativamente plana, basada en grupos o equipos de trabajo autónomos y con facultades para tomar decisiones” (pág. diap 6) relacionadas con la ejecución de los mismos.

Existe una base documental donde se recogen las políticas, objetivos estratégicos, estrategias, mapa de procesos, procedimientos y normas, apoyados en un Sistema de Información estándar que presta sus servicios a todos los socios de negocio. Esta documentación se utiliza racionalmente, en tal forma que la actividad del personal es guiada por su contenido y constituye la base para el desarrollo del personal y la administración de la carrera. Está bien definido cuál es el personal que se dedica a realizar los pronósticos de demanda a todo lo largo y ancho del Supply Chain, en forma sistemática. Estos pronósticos son la base para la formulación planes logísticos de todos los socios de negocio, generando una significativa integración con los clientes.

Ballesteros & Riveros (2004) en el documento La logística Competitiva y la Administración de la cadena de suministros señalan:

La empresa utiliza ampliamente el outsourcing para garantizar una amplia gama de servicios logísticos principalmente de operadores especializados en estos servicios, aplicando una estrecha

coordinación con los proveedores a través de un sistema de gestión del outsourcing y garantizando suministros de productos y servicios de significativa eficiencia y un positivo impacto en la producción y ventas de la empresa. Puede llegarse en determinados casos a organizar el outsourcing total, separando los procesos logísticos de los procesos de transformación con lo que se logra una mayor concentración del potencial productivo y técnico sobre la transformación, aumentando con ello la capacidad de innovación. (pág. 203).

Los procesos logísticos se dinamizan con una alta continuidad, principalmente el flujo de los productos, materias primas, materiales y semielaborados, lo cual redundando en mínimos inventarios en todo el Supply Chain, menores pérdidas y elevada respuesta a los clientes.

Tecnología de manipulación: Las operaciones de carga y descarga, el trabajo interno en los almacenes y talleres, en las empresas que conforman el Supply Chain, se realizan en forma mecanizada, se disponen de los equipos, sistemas y medios necesarios y dichas operaciones no producen interrupciones en las operaciones de producción, transporte y almacenaje.

La profesora Bustamante afirmó: “Las condiciones físicas y medio ambientales de las tareas de manipulación de cargas, garantizan una adecuada conservación de las mismas y un trabajo enriquecedor con alta protección para los empleados, que se refleja en pérdidas y mermas mínimas de mercancías y materiales, y una alta satisfacción en el trabajo libre de accidentes y enfermedades profesionales” (pág. diap 7).

Tecnología de almacenaje: En los almacenes establecidos en el Supply Chain, se utilizan medios que permiten la utilización al máximo de la altura y el área, se garantiza una alta organización del almacén, existe debida identificación de las cargas, y se garantiza un rápido despacho.

Las operaciones dentro de los almacenes son

fundamentalmente mecanizadas. Al unísono con lo manifestado por Bustamante “Las condiciones físicas y medio ambientales de los almacenes garantizan una adecuada conservación de las cargas y un trabajo enriquecedor con alta protección para los empleados, lo cual se refleja en pérdidas y mermas mínimas de mercancía y una alta satisfacción en el trabajo libre de accidentes y enfermedades profesionales” (Bustamante, 2014). Las condiciones de higiene y seguridad garantizan un alto desempeño.

Existe un control automatizado, basado en modelos integrados de gestión, de todos los inventarios de materia prima, materiales, repuestos, productos intermedios y productos terminados, con cuyo apoyo se logra un rápido despacho, bajos los inventarios y alta disponibilidad. También se logra una alta rotación de los surtidos almacenados evitando excesos y obsolescencia de inventarios. En los almacenes se observan prácticas tales como VMI.

Tecnología de transporte interno: En el transporte interno de las empresas del Supply Chain, se garantiza la ejecución mecanizada de todas las operaciones, con un tratamiento unitarizados de las cargas, y estas se identifican permanentemente. Durante el flujo de las cargas dentro de las empresas, se utilizan métodos formales que se combinan con la gestión informatizada de la producción, el aprovisionamiento y la distribución.

Se garantiza una elevada oportunidad en la satisfacción de las demandas de transporte interno. Existe una gestión formal del flujo del transporte interno. Igualmente, Bustamante asume que:

Tecnología de transporte externo: En el transporte externo del Supply Chain, se utilizan los medios de transporte más adecuados al tipo de carga, se utilizan medios de unitarización de las cargas. Estos medios unitarizados son integrados con los clientes y con los proveedores. La profesora Bustamante concreta: “Existe un sistema formal de planificación y control del funcionamiento del sistema de transporte externo, que garantiza la máxima utilización de

los medios y un nivel elevado de satisfacción de las necesidades de transporte con una elevada oportunidad en el transporte” (pág. diap 10).

Tecnología de comunicaciones: Para realizar la función de gestión logística se hace amplio uso efectivo de la tecnología de la información, en forma estándar, a todo lo largo y ancho del Supply Chain. Tales como:

- a. Computadores
- b. Redes (Intranet, Extranet)
- c. Tecnología de código de barra
- d. Tecnología de captura de información
- e. Intercambio electrónico de documentos
- f. Uso de Internet y correo electrónico
- g. Captura automática de datos, etc.
- h. Conexiones
- i. Protocolos (Ej. XLM)

Existe un mínimo retardo en el flujo de información entre los socios de negocio. Además, la información es ampliamente compartida por el personal que la necesita y por los socios de negocio dentro del Supply Chain. Se aplica, a lo largo del Supply Chain, en la gestión logística un modelo de captura, procesamiento, transmisión y utilización de la información basado en la informatización y la tecnología moderna de las comunicaciones.

Los Gerentes de Logística de las empresas miembros del Supply Chain, cuentan con un suministro de información (sobre las transacciones y los indicadores que reflejan la marcha y estado del sistema logístico) on-line sobre el estado del Sistema Logístico, que les permite tomar decisiones acertadas y oportunas.

Tecnología de software: Para la gestión de los procesos logísticos en el Supply Chain, se emplea software estándar entre los miembros del Supply Chain, en el tratamiento de la información y en el proceso de toma de decisiones. Se ha logrado un alto nivel de integración de los sistemas de información y comunicación en tiempo real, entre los miembros del Supply Chain, en tal forma que se apoya la red de negocios en los procesos de formulación de pronósticos, planeación colaborativa, compras, pedidos,

finanzas, inventarios, ventas, costos, administración de las relaciones con los clientes, facturación, indicadores de desempeño logístico, etc.

Las decisiones que toman los directivos se apoyan en los resultados obtenidos por medio de los distintos sistemas de información que poyan enfoques tales como MRP, DRP, ERP, CRM, etc.

Talento humano: Las empresas disponen para la operación de los sistemas logísticos, de la cantidad de personal necesario, el cual cuenta con un nivel de formación general satisfactorio y a su vez poseen una formación especializada en logística de acuerdo a su proceso, por medio de programas formales. En general toda la planta de personal ha permanecido en la institución en trabajos cuya actividad no es menor a 5 años, por lo que se detecta una rotación no superior al 5%.

En este orden, afirma Bustamante “el personal ve posibilidades de promoción y mejora profesional y personal dentro de las actividades logísticas. Existe un programa formal de formación en logística que abarca a todo el personal, donde cada empleado, al menos, recibe una actividad de formación o desarrollo profesional al año”. (Bustamante, pág. Diap 15), así que existe una evaluación del desempeño de cada empleado, al menos una vez al año, lo cual permite especificarle a cada uno, las áreas de formación y/o desarrollo que debe realizar, convirtiéndose en la base del programa de formación.

Los profesores Ballesteros afirman: “todo el personal que labora en el sistema logístico conocerá, dominará y hará suyos la misión, objetivos, políticas y normas del sistema logístico de la empresa y a su vez cumplirá con las funciones y la contribución que se espera de él para el logro exitoso de tales elementos, apoyado en el trabajo en equipo”. (pág. 205)

Existe una alta participación de los empleados en la gestión del sistema logístico, dada principalmente por la toma de decisiones por los empleados a todos los niveles, alta participación

de los empleados en la proposición, evaluación e implementación sistemática de mejoras en el sistema, y, fomento del trabajo en equipo. A partir de estas consideraciones, las empresas han incorporado el concepto de competencia laboral y lo aplican con base en manuales de competencias laborales desarrollados por agencias nacionales e internacionales.

Integración del Supply Chain: Se tiene modelado el Supply Chain de la Empresa (Por producto o por líneas de productos, etc.) y de la Industria. Se tiene un claro concepto sobre la importancia de administrar el Supply Chain y entender que la competencia ya no es entre empresas sino entre Supply Chain(s). Con los proveedores y proveedores de los proveedores existe una coordinación sistemática de los programas de producción con los programas de suministros, se participa conjuntamente con los proveedores y proveedores de los proveedores, para introducir mejoras en su proceso y con ello aumentar el valor de los suministros, existe intercambio de información sistemática con los proveedores y proveedores de los proveedores, existe integración de la tecnología de información. Se identificó a partir de los clientes y proveedores unificación e integración de la tecnología y medios de las mismas.

Con los clientes y clientes de los clientes existe una coordinación sistemática para ajustar los programas de distribución y mejorar el servicio al cliente. Se monitorea sistemáticamente a través de un sistema formal el comportamiento del servicio a los clientes y se establecen programas de mejoras. Se realiza una atención personalizada a los clientes. Así, como lo expresa Ballesteros, “El cliente mantiene una relación permanente con la empresa y tiene acceso en cualquier momento a la información sobre el estado de su pedido y sobre el proceso productivo del mismo”. (pág. 205)

La profesora Bustamante afirmó: “Se utilizan alianzas con otras empresas para la ejecución conjunta de determinados servicios logísticos y para garantizar un servicio más completo al cliente. Existen planes de coordinación de

mejoras con los clientes y clientes de los clientes y proveedores y proveedores de los proveedores”. (pág. diap 20)

Siguiendo a Ballesteros, “Se establecen políticas, procedimientos y estándares en conjunto con los proveedores y proveedores de proveedores, y clientes y clientes de los clientes, con vista a lograr racionalidad y optimización a nivel de todo el Supply Chain”. (pág. 205), con lo cual se construye una política de reducción de la cantidad de proveedores conjuntamente con el logro de proveedores estables y certificados. En consecuencia, se tiene organizado un sistema de certificación de los proveedores y de coordinación con ellos para la mejora de los resultados.

Así mismo dice Bustamante: “Existe conectividad entre los sistemas de información de la empresa con los de los proveedores y clientes, apoyándose en una elevada estandarización de los formatos de información y los medios utilizados”. (pág. Diap 20). Se tienen en ejecución distintas alianzas con las empresas que participan en el resto del Supply Chain hasta llegar al consumidor final con el criterio de mejorar el servicio conjuntamente con una mayor racionalización de los procesos logísticos. Se dispone de un sistema de indicadores, en tiempo real, que mide los niveles de competitividad en integración con clientes, integración interna, integración con proveedores, integración de la planeación y la tecnología, e integración de las relaciones.

Barreras logísticas: Las empresas que conforman el Supply Chain tienen bien identificadas las principales barreras que les impone el entorno para el desarrollo de la logística, a través de un estudio sistemático del mercado y los factores incidentales. Las empresas, en consecuencia, enfocan su plan estratégico hacia la eliminación o compensación de la influencia de dichas barreras sobre sus rendimientos, de forma tal, que garantizan ventajas competitivas y alcanzan una alta dinámica en los indicadores que caracterizan el rendimiento de su logística. Bustamante concreta:

“Todo el personal, a nivel ejecutivo y de especialista, domina muy bien cuáles son

las barreras existentes y cuál la estrategia para contrarrestar dichas barreras, y en consecuencia, en sus actividades operativas se contribuye a disminuir el efecto de dichas barreras sobre la eficiencia y efectividad de la logística del sistema. Las empresas sistemáticamente aplican Benchmarking para conocer cómo sus competidores están contrarrestando los efectos negativos de las barreras existentes en el entorno en que ambos trabajan” (pág. Diap 19).

Logística reversa: Las Empresas del Supply Chain y su Sistema Logístico, tienen claro que la Logística Reversa, está relacionada con el Ciclo de Vida del producto. Existe una política, estrategias y cursos de acción formales sobre Logística Reversa y agrega Bustamante: “se dispone de prácticas relacionadas con reciclaje, reuso de materiales, devoluciones, reducción de materiales, substitución de materiales, retiro de equipos y sistemas, reparaciones e ingeniería de recuperación” (pág. Diap 17).

Las prácticas sobre Logística Reversa, se realizan en todas las empresas que conforman el Supply Chain y tienen un impacto positivo sobre la conservación de los recursos, los ingresos y la armonía con el medio ambiente.

Medida del desempeño logístico: El funcionamiento del sistema logístico del Supply Chain como lo afirma los profesores Ballesteros (2004) se deben ajustar “a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal, lo cual se materializa en el incremento de la competitividad de la misma”. (pág. 205)

De conformidad con Bustamante (Bustamante, 2014), algunos de los indicadores que caracterizan la competitividad del sistema logístico son: Inventario promedio/Ventas, Costo logístico/Ventas, oportunidad en los aprovisionamientos, oportunidad en los suministros a los clientes contra pedidos, oportunidad en los suministros a los clientes contra almacén, suministros perfectos de los proveedores, suministros de pedidos perfectos a los clientes, utilización de las capacidades de

producción, utilización de las capacidades de almacenaje, cobertura del inventario de productos terminados, cobertura del inventario de materia prima y materiales, oportunidad de mercados, tiempo de almacenamiento, tiempo de rotación de inventario, cantidad de stock disponible y accidentalidad

Así las cosas, Ballesteros (2004) señala que:

“la empresa tiene definido un sistema de indicadores para caracterizar y evaluar la gestión logística en general en cada una de las actividades y unidades que conforman el sistema logístico de la empresa y realiza sistemáticamente Benchmarking con las empresas que exhiben resultados de avanzada en las distintas actividades logísticas e internamente ...”. (págs. 205,206)

Y por lo que este registro es la estrategia fundamental para la retroalimentación y la mejora continua de los servicios a los clientes y lo que marca la diferencia. Por lo tanto, la empresa tiene bien segmentado el mercado objetivo y determinado los objetivos de servicio a lograr en cada uno.

La eficiencia y efectividad de la gestión del sistema logístico en última instancia es lo que hace competitiva a las empresas de forma exponencial a partir de los indicadores propuestos.

Nivel de cumplimiento del Modelo Referencial: El nivel de cumplimiento del Modelo Referencial, resulta de la aplicación de los conceptos anteriores, mediante la realización de una serie de entrevistas realizadas a ejecutivos de las empresas que conforma el Supply Chain, la observación sobre los procesos logísticos y la contratación de la información obtenida en las entrevistas, con información recolectada en entrevistas con personas diferentes de los ejecutivos, que trabajan en los procesos logísticos.

Conclusiones

A partir de los conceptos, presupuestos y ordenamiento metodológico que se abordaron en

este trabajo surgen las siguientes conclusiones:

Para el desarrollo competitivo del sector, es importante considerar la integración entre los miembros que hacen parte de la cadena de abastecimiento en la Industria Turística y Hotelera de Girardot y el Alto Magdalena.

La implementación de buenas prácticas debe ser producto de un ejercicio de planificación detallada y segmentada, que luego permita integrar y sincronizar cada uno de los nodos que determinan el flujo de materiales, informativo y financiero al interior de la cadena de suministros.

El modelo SCOR como marco de referencia al dividir en cinco procesos la gestión del producto o servicio, lo categoriza en tres niveles: nivel superior (tipos de procesos), nivel de configuración de la red de valor (categoría de procesos) y nivel de elementos de proceso (descomposición de los procesos), por lo tanto los resultados del sistema se determinan a partir de los factores de fiabilidad en el cumplimiento, la velocidad en la atención, el costo, el manejo de los activos y la flexibilidad. El modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministros, es una propuesta ordenada y sistematizada de cómo deberían utilizarse las mejores prácticas para así mantener una relación de cooperación, articulación y orden en la empresa con respecto a toda su cadena de suministros y sus clientes.

Referencias Bibliográficas

Acosta, M. (2009). *La Logística Moderna en la Empresa. En J:A: Martha Ines Gomez Acosta.* Habana-Cuba: Logícuba.

Arnold, M., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas.* Recuperado el 2017 de 9 de 28, de <http://www.facso.uchile.cl>: www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.htm

Ballesteros R, D., & Ballesteros S, P. (2004). La logística competitiva y la administración de la

- cadena de suministros. *Scientia et Technica*, 201-206.
- Ballou, R. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. Mexico, Mexico: Pearson educación. Recuperado el 18 de 6 de 2019, de <https://books.google.com.mx/books?id=ii5xqLQ5VLgC&printsec=frontcover&dq=adminstracion+de+la+cadena+de+suministro&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Bertalanffy, L. V. (1962). *Teoría General de Sistemas*. Mexico: Editorial Fondo de la cultura Económica.
- Betancour , O. (2012). *Logística. Conceptualización y tendencias actuales. Observatorio de la economía latinoamericana*. Recuperado el 14 de 6 de 2019, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/oab.html>
- Burbano, E. (2012). La tercera parte de la logística: el servicio a domicilio en el sector de comidas rápidas en Cali. *Revista Gestión y Desarrollo*, 79-96. Recuperado el 13 de 6 de 2019, de https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/005_logisticacomidasrapidas.pdf
- Bustamante, J. (11 de 3 de 2014). <https://prezi.com>. Obtenido de <https://prezi.com/m/-r9wvs9s1q7n/disan-sa/>
- Charles Lamb, J. (2002). *Marketing. En J:H: Charles Lamb, Marketing*. Mexico: Internacional Thomson Editores S:A:.
- Feres E, S., & Pinzón Hoyos, F. (2012). <http://www.ciatijfk.org>. Obtenido de <http://www.ciatijfk.org/ciatiweb/images/publica/pdf/pdf/Modelo%20Referencial%20en%20%20logistica%202013.pdf>
- Ferrel O.C, h. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante. En introduccion a los negocios en un mundo cambiante*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas. En F:B Enrique, Organización de Empresas*. Mexico: Mac Graw Hill, Segunda Edición.
- Gattorna, J. (2009). *Cadenas de abastecimiento dinamicas*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones. Recuperado el 18 de 6 de 2019, de <https://www.academia.edu/29717591/Cadenas-de-Abastecimiento-Dinamicas-1edi-Gattorna>
- Giannice, S. (14 de Noviembre de 2013). www.palermo.edu. Recuperado el 23 de 10 de 2017, de https://www.google.com.co/search?rlz=1C1PRFG_enCO735CO735&btnG=Buscar&q=%28PORTER%2C+Michael%29%2C+incluye+temas+de+management%2C+marketing%2C+operaciones+y+log%C3%ADstica
- Montoya, J., Rodriguez, G., & Merchán, l. (Diciembre de 2007). Impacto de estrategias de colaboración entre dos actores de una cadena logística en la programación de la producción. *Revista EIA*, 83-98. Recuperado el 13 de 6 de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eia/n8/n8a08.pdf>
- Navativa. (7 de 3 de 2006). www.navativa.com. Obtenido de https://navactiva2013.wordpress.com/2006/03/07/el-modelo-de-referencia-de-operaciones-de-la-cadena-de-suministro_24012/
- Susana Val, J., Royo , J., Chocarro, D., & Bordetas, B. (2011). *La Logística en Aragón*. Recuperado el 14 de 6 de 2019, de www.camarasaragon.com/descargas/logistica/log%C3%ADstica%20en%20Aragon.Consejo%20Aragones%20de%20CamarasWeb%20.pdf
- Valdés Hernández, L. A. (2004). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. Mexico, Mexico: fondo editorial FCA. Recuperado el 9 de 11 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=fnt2iUvjknC&pg=PA62&lpg=PA62&dq=Log%C3%ADstica+es+el+proceso+de+planeaci%C3%B3n,+instrumentaci%C3%B3n+y+control+eficiente+y+efectivo+encosto+del+flujo+y+al+macenamiento+de+materias+primas,+de+los+inventarios+de+product>