

COMPETITIVIDAD Y CADENAS DE ABASTECIMIENTO EN EL SECTOR PRODUCTIVO DEL VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA

Rafael Antonio Muñoz Aguilar, Universidad Autónoma de Occidente
Santiago Roldan Zuluaga, Universidad Autónoma de Occidente

RESUMEN

La dinámica comercial moderna, implica para los agentes de dicha cadena, evaluar constantemente sus modelos no solo de negociación, sino de distribución de dicho stock de producción, estableciendo una importancia categórica hacia los procesos logísticos de abastecimiento y distribución física, bien sea del orden nacional o internacional. Desde esta perspectiva, el presente trabajo de investigación apunta a caracterizar y visibilizar los principales procesos o nodos que articulan la cadena de abastecimiento de diferentes sectores productivos del Valle del Cauca, correlacionando esto con la obtención de ventajas competitivas en dichos sectores. Desde esta perspectiva se puede sustentar que la logística deja de ser una mera instrumentalización operativa de procesos de abastecimiento o distribución (en toda la cadena), para convertirse en parte activa de las estrategias de posicionamiento comercial de las empresas, además de ser un elemento fundamental para la reducción de costos en la estructura tecnológica del sector productivo vallecaucano.

PALABRAS CLAVE: Cadena de Abastecimiento, Logística, Estrategias Productivas, Competitividad y Ventaja Competitiva

COMPETITIVENESS AND SUPPLY CHAIN IN THE PRODUCTIVE SECTOR OF VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA

ABSTRACT

Modern commercial dynamics implies constantly evaluation of models not only for negotiation, but distribution of the stock production. It involves establishing a categorical importance to logistics processes of supply and physical distribution, either at the national or international level. This research aims to characterize and visualize main processes or nodes that articulate the supply chain productive sectors of Valle del Cauca. We correlate this with obtaining competitive advantages in these sectors. From this perspective we observe that logistics remains an operational process of instrumentation supply or distribution. It is an active part of commercial positioning strategies of companies as well as a key element to reduce costs in the technological structure of the productive sector.

JEL: M15, M16, M19

KEYWORDS: Supply Chain, Logistics, Production Strategies, Competitiveness and Competitive Advantage

INTRODUCCIÓN

El presente documento desarrolla un análisis sobre la gestión de la cadena de abastecimiento de los principales sectores productivos del Valle del Cauca, esto en correlación con los niveles de competitividad que establece una eficiente gestión de esta cadena en dichas estructuras productivas, ya que sin lugar a dudas la gestión logística puede convertirse en un instrumento estratégico para la consolidación de ventajas competitivas sostenibles, principalmente por la reducción de costos de forma estructural. Según Ruibal (2010, pág.62), en Colombia el costo de la distribución promedio puede alcanzar hasta un 7,8% del valor de las ventas, por lo que cualquier ahorro en este rubro, representará una mejora directa en los márgenes del negocio, generando con ello, competitividad.

Actualmente las empresas se enfrentan a entornos cada vez más competitivos, la rápida evolución de los mercados, tanto de orden local como global, la complejización y nivel de competencia de los mismos, ha encaminado a las compañías a una acelerada carrera por alcanzar altos estándares de calidad, cumplimiento, reducción de costos, servicio, entre otros. Desde esta perspectiva, gestionar de manera efectiva las cadenas de abastecimiento se convierte en un *imperativo categórico* empresarial; el cual permita entregar al cliente productos de excelente calidad, garantizando la optimización de los recursos de producción, abastecimiento y distribución, y en tiempos oportunos, es decir, buscar la eficiencia operacional a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

Existe una concordancia tácita del empresariado vallecaucano, en cuanto a la dificultad que recrea todo el proceso de internacionalización comercial, más aún cuando los mercados externos plantean *retos de competencia* con organizaciones empresariales que muestran indicadores de competitividad y productividad significativos, basados en cadenas de abastecimiento organizadas y controladas en cada una de sus etapas; es por ello que, a partir de los resultados del presente estudio, los principales sectores productivos vallecaucanos deben desarrollar estrategias que permitan mejorar los procesos logísticos, de tal manera que se pueda competir en el concierto internacional con mayor fortaleza y solidez, y ese primer elemento de construcción, es la visibilización del reconocimiento de dicha necesidad dentro de los mismos sectores empresariales, esto es, sin lugar a dudas, el principal aporte del presente documento.

En este orden de ideas, se busca que al identificar el estado de los procesos y procedimientos en la cadena de abastecimiento de los sectores objeto de estudio, las empresas logren conocer cómo es realmente su operación, a partir de lo cual definan estrategias de mejoramiento en sus procesos, posibilitando su posicionamiento nacional e internacional. El principal hallazgo, sin lugar a dudas, es la visibilización concreta de cada uno de los procesos o nodos que articulan la cadena de abastecimiento de los sectores objeto de estudio, con lo cual, además de lo anterior, se recrean puentes comunicantes entre la academia y las organizaciones empresariales, puentes bastante ausentes en el contexto colombiano.

Aunque se cuenta con diferentes estudios que dan cuenta del impacto de la cadena de abastecimiento en las organizaciones vallecaucanas, no existen informes que analicen específicamente los procesos y procedimientos en la cadena de abastecimiento de los distintos sectores analizados, que visibilicen el reconocimiento de esta problemática dentro de los mismos sectores objeto de estudio. Así las cosas, en primera instancia se definen elementos conceptuales básicos de la logística y la cadena de abastecimiento, así como su impacto en la competitividad empresarial. Seguidamente se presenta la línea metodológica de la investigación, dando cuenta de las variables y sectores objeto de estudio. Posteriormente se presentan los principales resultados del trabajo; y por último se desarrollan unas conclusiones de la investigación.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

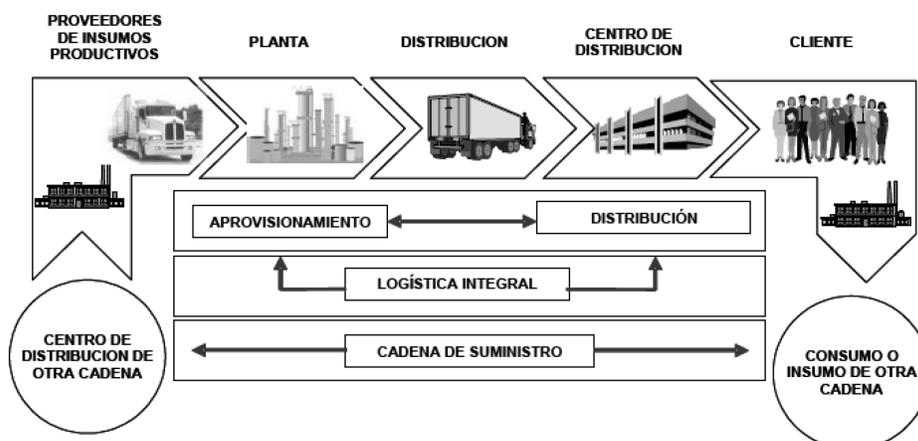
Los modelos y desarrollos logísticos están cambiando casi a la par de los cambios de la economía, principalmente en función de establecer nuevas ventajas competitivas en los mercados consolidados

emergentes, es por esto que la administración de la cadena de abastecimiento es un tema principal en muchas industrias con una firme idea de la importancia de una relación integral entre clientes y proveedores. Esta administración se ha convertido en el camino para la mejora de la competitividad por medio de la reducción de la incertidumbre y el mejoramiento del servicio al cliente.

Según Ballou (2004, pág. 17), la logística es “todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar los niveles adecuados de servicio al consumidor a un costo razonable.” Desde esta perspectiva, la logística se entiende como un proceso que articula varias etapas, las cuales se orientan desde varias lógicas, aunque guardan un objetivo común, desarrollar redes de abastecimiento. Para Jiménez (2002, pág. 116), en la práctica, “las cadenas de abastecimiento atienden ciertas características de las condiciones del proceso productivo de un conjunto de empresas”, mientras que el patrón del flujo de bienes derivado de la dispersión territorial de éstas, es atendido y corregido por el transporte por medio de la ruptura de las barreras del tiempo y el espacio a un costo medio rentable.

En síntesis, se puede expresar que la cadena de abastecimiento es una red de minoristas, distribuidores, transportistas, almacenes y proveedores que participan en la producción, distribución y venta de un producto para el consumidor; y su misión no es otra cosa que el sistema de gestión que establece y controla la cadena de abastecimiento. En general, la cadena de abastecimiento está integrada por cinco elementos básicos: proveedor, transporte, empresa, clientes y comunicación entre las partes. La rápida interacción entre estos elementos es indispensable para generar ventajas en costos y tiempos. En la figura 1 se observa de forma general los componentes de la cadena de abastecimiento.

Figura 1: Componentes Básicos de la Cadena de Abastecimiento



En general, la cadena de abastecimiento está integrada por cinco elementos básicos: proveedor, transporte, empresa, clientes y comunicación entre las partes. La rápida interacción entre estos elementos es indispensable para generar ventajas en costos y tiempos Fuente: Construcción propia. 2014.

Según Christopher (2006, pp. 45-46), una cadena de abastecimiento es el conjunto de redes de organizaciones que están envueltas, a través de enlaces *corriente arriba* y *corriente abajo*, en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos o servicios en las manos del cliente final. Para Tommelein (2003, pág.26), la gestión de la cadena de abastecimiento es la práctica de un grupo de compañías e individuos trabajando colaborativamente en una red de procesos interrelacionados estructurados con el fin de satisfacer las necesidades del cliente final mientras todos los miembros de la cadena se recompensan. Según lo anterior, una cadena de abastecimiento debe entenderse más que un proceso de suma de partes, es decir, debe entenderse que todos los participantes de la cadena deben estar integrados y no simplemente interrelacionados, con lo cual el proceso se articula a una red, y

no a meros “clúster” aislados de distribución. Esta es en esencia, la principal estrategia asociativa a consolidar en los distintos sectores productivos del Valle del Cauca, no solo para fortalecer el mercado interno, sino posibles intentos de internacionalización comercial. Ahora bien, Carranza (2004, pág. 48) explica que “la competitividad en el largo plazo, tiene mucho que ver con el acceso a productos en las plantas de fabricación intermedia (materias primas) o en los puntos de venta”, es decir, elementos como el nivel de accesibilidad explícitamente llevan al transporte, la información y las comunicaciones a formar parte de un conjunto más amplio de innovaciones tecnológicas que han hecho posible adelantos sin precedentes en la productividad, el crecimiento económico y el comercio internacional. Lo anterior es definido directamente por la gestión eficiente de la cadena de abastecimiento. Dados los elementos anteriores, es importante definir los procesos diferenciales en la cadena de abastecimiento, estos son:

La Comercialización Internacional: La teoría clásica o también conocida como la primera explicación del comercio internacional, fue sustentada desde el paradigma de la ventaja absoluta: Smith menciona que dicha ventaja significa que los países exporten lo que hacen mejor que otros. Para Ricardo (1817, pág. 63), en oposición al concepto de ventaja absoluta como umbral de especialización productiva, propone que es la ventaja comparativa la que debe definir ese grado de especialización, la cual expresa que “un país se especializará en los productos en los cuales tiene la más alta ventaja comparativa e importará aquellos productos en los que tiene desventaja”.

En la década del setenta del siglo XX, surge otra teoría del comercio internacional como refutación a las críticas del retorno decadente generado por la especialización comercial, aunque a veces se puede ver lo contrario, a mayor nivel de producción, los costos fijos son inferiores. Porter (1990, pp. 26-32) indica que existen cuatro elementos que le dan forma al ambiente donde se compite, ya sea con el aporte o entorpecimiento en la creación de la ventaja competitiva. **(i)** Dotación de factores **(ii)** Condiciones de la demanda **(iii)** Industrias de apoyo y relacionadas **(iv)** Estrategia, estructura y rivalidad de la firma. En síntesis, el intercambio comercial depende de cómo las fuerzas de la economía inciden en el comercio local y global, donde las leyes de los países o su economía influyen en las importaciones y exportaciones.

Negocios Internacionales: Son todas las transacciones de negocios realizadas por entidades privadas o gubernamentales pertenecientes a dos o más países. Sin importar el tamaño de la empresa, todas sienten los efectos de la competencia mundial, ya sea por ventas o compras de productos y/o servicios internacionales. Son varias las razones por las que las empresas incursionan en los negocios internacionales, entre ellas el incremento de sus ventas, la adquisición de recursos, la diversificación de las fuentes de ventas y suministros y, la reducción al mínimo del riesgo competitivo. Cabe aclarar que para hablar de negocios internacionales, se deben tener en cuenta las modalidades de negociación, tales como las exportaciones e importaciones y las influencias externas del entorno y factores internos propios de la organización.

Incremento de las Ventas: Es una de las principales motivaciones, dado que todas las empresas dependen del interés, la disposición y la posibilidad de compra de los clientes. Las razones por las que se ha provocado un mayor crecimiento en los negocios internacionales son: (i) el rápido incremento y expansión de la tecnología; (ii) la liberalización de las políticas gubernamentales acerca del movimiento transfronterizo, tanto comercial como de recursos; (iii) la integración de las instituciones necesarias para sostener y facilitar el comercio internacional, y (iv) mayor competencia global.

Estrategia de exportación: Además del compromiso internacional de cada empresa, la selección de la modalidad de acceso a otros países depende de:

Las ventajas de propiedad de la empresa, que tienen que ver con los activos específicos, las habilidades internacionales y la facultad para desarrollar productos diferenciados.

Las ventajas de ubicación del mercado que es una mezcla del potencial del mercado y el riesgo de inversión.

Las ventajas de internacionalización de la integración de las transacciones dentro de la empresa que corresponden a la integración de los beneficios de retener activos o habilidades dentro de la empresa con sus actividades.

La selección de proveedores, combinada con los clientes, crea el núcleo de la cadena de abastecimiento (o de suministro) de una empresa. La tecnología juega un papel importante al facilitar la integración con los clientes, así como con proveedores de materiales y servicios. Existe consenso del potencial-beneficio de relaciones más integradas derivadas de una administración consciente de las cadenas de abastecimiento. Los esfuerzos compartidos entre los actores en la cadena de abastecimiento conducen a una mayor satisfacción del consumidor final y al mismo tiempo eliminan duplicidad de operaciones y desperdicio de recursos. Lo anterior es fundamental para el proceso de internacionalización del sector productivo del Valle del Cauca, ya que al formular estrategias para sus exportaciones estas deben:

Evaluar su potencial de exportación, por medio del análisis de las oportunidades y recursos, es decir, si la capacidad instalada es suficiente para cumplir con la entrega del producto o servicio;

Se aconseja tener asesoría especializada de expertos en exportación, tales como instituciones gubernamentales, bancos, empresas mercantiles o administradoras de exportaciones, entre otras;

Seleccionar el o los mercados para concentrar la estrategia, ya sea de manera pasiva o activa, la pasiva es respuesta a las solicitudes del exterior, derivadas de las acciones de mercadeo y ventas, mientras que la activa tiene que ver cuando se selecciona un área de exportación específica o identificando compradores de productos o servicios similares; y finalmente,

Establecer las metas y la manera de hacer llegar el producto o servicios al mercado.

Estrategias genéricas de marketing internacional: Las estrategias genéricas de marketing internacional se refieren tanto a la manera de ingresar a mercados extranjeros, como a las estrategias que se encuentran adaptadas a los requerimientos de los mercados internacionales; existen muchas empresas que utilizan las mismas estrategias en el mercado nacional y en el internacional, otras por el contrario, modifican su enfoque. Por una parte, algunas empresas ofrecen productos personalizados y adecuados a las necesidades de los clientes en respuesta a los cambios del entorno, otras evitan las barreras de entrada por medio de la modificación de su estructura de negocio que las conlleve a conquistar el mercado externo, ofreciendo productos competitivos mediante canales de distribución diferentes, internet o venta directa, eludiendo a mayoristas y demás intermediarios; una estrategia considerada influyente es la generación de credibilidad en los productos, permitiendo saltar las barreras de las redes de reparación y servicio técnico, además de complicar la copia por parte de los competidores.

Aunque la mayoría de las empresas exitosas acogen un enfoque estratégico hacia los mercados internacionales, algunas ingresan de manera oportunista y por ende, deben asignar niveles de capacidad moderados, separar los principales mercados a nivel de organización y procesos, colocando en marcha los procesos de control. Actualmente existe un debate entre especialistas en la materia, si es más adecuada una estrategia de marketing de nichos o una global. Ya por la década de los setenta se inician los debates si es posible estandarizar el marketing internacional o si los mercados nacional e internacional son realmente diferentes, hoy en día puede verse el mismo panorama. Saldarriaga (2012, pág. 69) considera que pueden reducirse los costos combinando las diferentes actividades productivas, desplazándose a regiones baratas (sin perder la calidad) y beneficiándose de la economía que genera el tener un plan único y estandarizado de marketing. Asimismo, Saldarriaga (2012) manifiesta que las empresas globales operan

a costos relativamente bajos, es como si el mundo y sus principales regiones fueran una sola entidad, venden lo mismo, de distinta manera, en todas partes. En el estudio de Estandarización versus Adaptación de Estrategia de Mercadeo Internacional se destaca que es mejor que las empresas estandaricen los procesos y productos de recursos estratégicos, ya que de esta manera se pueden aprovechar las ventajas que presenta la asociación con un enfoque estandarizado para atender los diferentes mercados nacionales. La estandarización es una plataforma para alcanzar una finalidad distinta, no obstante, debe ser flexible para garantizar la dedicación continuada de la dirección. En el enfoque de diferenciación es fundamental la adaptación de los estándares del producto, para garantizar el nivel de personalización necesario y satisfacer las necesidades de los clientes de todos los mercados.

En el caso de las empresas que cuentan con amplias líneas de productos, acostumbran a tener liderazgo y ventajas tecnológicas, las cuales aprovechan al máximo, antes de caducar, para muchos de sus productos en muchos mercados; debido a la cantidad de productos, este tipo de empresas suelen aliarse estratégicamente con otras para recopilar información, distribuir o ingresar en otros mercados. Aunque puede ser difícil, en la actualidad las pequeñas empresas han demostrado la capacidad de cumplir con los pedidos internacionales, debido a la presencia en internet (permitiéndole crear una marca corporativa), la respuesta ante los pedidos y a la colaboración de servicios postales y de transporte, permitiéndoles así gestionar la respectiva entrega de los productos.

METODOLOGIA

En primera instancia, se hizo una selección de los principales sectores productivos del Valle del Cauca, de los cuales aceptaron la propuesta de investigación los siguientes actores: Autopartes, Llantas y Neumáticos, Construcción, Papel y Cartón, Cosméticos y Sector Azúcar Luego de seleccionar los sectores objeto de estudio se definió un instrumento de aplicación tipo encuesta, con la siguiente estructura muestral (ver Tabla 1).

Tabla 1: Población y Muestra Objeto de Estudio

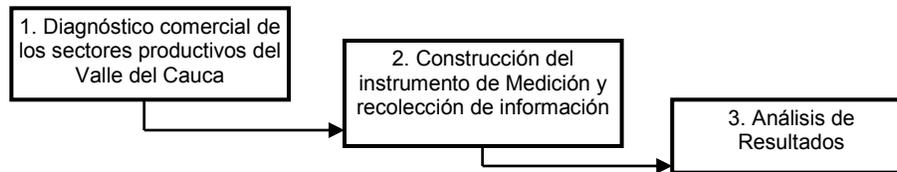
No.	Sector	Empresas	Total Empresas
1	Sector azúcar	Ciamsa; Cooperativa Multiactiva; Dimpro; Disazucar	4
2	Sector papel y cartón	Propal; Cartones América S.A.; Cartón de Colombia S.A.; Sonoco	4
3	Sector llantas y neumáticos	Goodyear Colombia S.A.; Icollantas; Rubbermix S.A.; Llantas Unidas SA.	4
4	Sector cosméticos	Johnson & Johnson; Laboratorios Recamier; Unilever; Laboratorios JGB; Laboratorios Sky; Reckitt Benckiser; Belleza Express S.A.; Colgate Palmolive.	8
6	Sector construcción	Eternit; Forsa; Industrias Lenher; Adiel Lombana; Alumina; Decorceramica.	6
7	Sector autopartes	Fanalca SA.; Mac; Importadora Cali; Obyco; Motores Celeste; Motores Japoneses; SSangYong; Motos Jialing; Multipartes; centro Mecanizado del Cauca	10

La Tabla 1 muestra la población y muestra objeto del estudio. La muestra fue seleccionada de 7 sectores con una concentración alta en los sectores cosméticos, construcción y autopartes. Fuente: Construcción propia. 2014.

El criterio de selección de los sectores se dio a partir de los volúmenes de Carga de Importación-Exportación que se movilizan por el terminal Marítimo de Buenaventura (datos suministrados por Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura). Esta información fue analizada en conjunto con el Comité de Logística de la Asociación de Directores de Comercio Exterior – Adicomex, y las diferentes organizaciones que a él pertenecen; entre ellos: Comestibles Aldor, Industrias del Maíz, Kraft Foods, Carvajal S.A. DIAN, Analdex, Universidad Icesi, Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, Evergreen, Proexport, Cámara de Comercio de Cali, Zona Franca del Pacífico, Zona Franca de Palmaseca, Maerks Sealand, Coltrans, G-100 y Agecoldex. La Figura 2 muestra el desarrollo de la investigación tuvo las siguientes fases metodológicas. Luego de los resultados obtenidos se generaron una serie de propuestas que tienen como propósito aportar en la construcción de una gestión eficiente de la

cadena de abastecimiento de estos sectores, convirtiendo esta cadena en fuente de ventajas competitivas para cada una de las empresas de estos sectores.

Figura 2: Fases Metodológicas de la Investigación



Fases metodológicas utilizadas en esta investigación. Fuente: Construcción propia. 2014.

RESULTADOS

De las empresas caracterizadas en la metodología, tenemos que el 66,7% de ellas son nacionales y el 33,3% son multinacionales. Ninguna de las empresas encuestadas se encuentra afiliada al convenio de cooperación aduanera, lo cual evidencia la desarticulación entre las políticas aduaneras nacionales y la agencia misma de las organizaciones empresariales. Respecto a la gestión de compras, se obtuvo que el principal producto que importan las empresas encuestadas son: productos terminados (46,7%), seguido de materia prima e insumos (33,3%) y por último maquinaria y equipos (13,3%). Con respecto al principal producto que exportan tenemos que los productos terminados tienen una participación del 54,5%, seguido de materias primas e insumos (27,3%) y en tercer lugar, maquinarias, equipos y/o repuestos (9,09%). Referente a la frecuencia con que realizan la compra del principal producto que importan se determinó que el 33,3% de las empresas lo hacen semanalmente, el 26,7% mensual y el 13,3% trimestral.

Ahora bien, el 36,4% de las empresas encuestadas realizan la venta de los productos que exportan diariamente, el 27,3% lo realiza semanal, el 18,2% mensual, y quincenal y bimensualmente lo realiza el 9,1% respectivamente. También se obtuvo que el 60% de las empresas encuestadas hacen uso de los acuerdos comerciales que tiene establecido Colombia actualmente con otros países en su proceso de importación, entre los más usados están: CAN, G3, MERCOSUR, CARICON, CENTROAMERICA, BRASIL Y TLC's. Siguiendo con el ámbito de la gestión de compras, se logró establecer que los medios utilizados por las empresas encuestadas para buscar posibles proveedores internacionales o intermedios son: viajes de negocio (53,3%), ferias internacionales (46,7%), buscadores Web (33,3%). Respecto a la evaluación del proveedor internacional antes de realizar la negociación internacional, el 93,3% afirman hacerlo, mientras que 6,7% no lo hace.

Dentro de los quince criterios sometidos a evaluación de importancia por parte de las empresas encuestadas para la evaluación de un proveedor, se logró establecer que para estos sectores productivos el aspecto más importante es el precio y estabilidad financiera (93,4%), y el de menor importancia es lugar de entrega (53,3%). El segundo factor de mayor importancia es respaldo de garantía (93,3%), seguido de oportunidad en la entrega de producto (86,7%), Marca o especificaciones del producto requerido por la empresa (86,7%), retroalimentación de la información (86,7%), credibilidad en el mercado (86,6%) y en séptimo lugar se ubica la información oportuna (80%). Los factores flexibilidad e inversión en nuevos proyectos, tecnología necesaria para procesar pedidos, conocimiento del negocio y empoderamiento de la persona que atiende las necesidades, fueron valoradas en el mismo nivel de importancia (80%); por último se encuentra la flexibilidad para cumplir con adelantos, atrasos o cancelaciones (73,3%).

Respecto a la gestión de transporte internacional, se tiene que de acuerdo al término de negociación que emplean las empresas encuestadas en sus procesos de importación, el 80% conoce todos los rubros que componen el flete internacional con el que negocia. Así mismo, las empresas encuestadas consideran que

el proveedor de transporte internacional debe suministrar mayor información en: recargos al flete y locales (73,3%) y cargos en el contenedor (46,7%). El 86,7% de las empresas encuestadas conocen con exactitud el tiempo de tránsito internacional de sus importaciones. El 53,3% de las empresas encuestadas afirman establecer contratos o acuerdos de servicio con su proveedor de transporte internacional. El 100% de las empresas encuestadas utilizan como medio de transporte interno el terrestre, en tanto que el modo de transporte internacional que más utilizan las empresas de los sectores productivos encuestados para su principal producto de importación, es el marítimo (86,7%).

Con respecto a la gestión aduanera, el 93,3% de las empresas encuestadas piden con anticipación la factura de lo que importó, antes de la llegada de la mercancía. Del 93,3% de las empresas que piden con anticipación la factura de la mercancía importada, al 60% le llega en un rango de anticipación de uno a diez días. El 53,3% de las empresas encuestadas, actualmente cuentan con un depósito habilitado. Por su parte, tan solo el 13,3% cuenta con una ubicación en zona franca. El 40% de las empresas encuestadas, utilizan algún software especializado para la administración y control de la gestión de aduanas. Respecto a cómo las empresas encuestadas manejan la administración y control de la gestión aduanera, se obtuvo que el 33,3% utilizan la figura de usuario aduanero permanente, mientras que el 53,3% subcontrata; esta subcontratación la realizan a través de: agente de aduana (66,7%) y otro (6,7%). El 26,7% de las empresas encuestadas, realizan la nacionalización de la mercancía a través de UAP, por su parte, el 60% lo hace a través de agente de aduanas. Del 60% de las empresas que utilizan agente de aduana para la nacionalización de la mercancía, el 66,7% emplea uno de Nivel I. En relación a los ítems que cobra el agente de aduana, el 80% de las empresas encuestadas lo conocen, y el 73,3% ha realizado alguna negociación con ellos. El 80% de las empresas encuestadas afirman que los agentes de aduanas que emplean son certificados BASC. Frente a la declaración de importaciones y exportaciones, el 93,3% la conoce, el 93,3% la entiende y el 86,7% la aplica.

Con relación al conocimiento de sanciones, las empresas encuestadas aseguran que conocen en un 93% el contrabando, en un 86,7% el régimen cambiario y aduaneras de los declarantes en el régimen de importación, en un 80% las sanciones por incumplimiento en los compromisos adquiridos en los sistemas especiales y las aduaneras del declarante como usuario aduanero permanente; en cuarto lugar se encuentran las sanciones aduaneras de los declarantes como agentes de aduana y las aduaneras en materia de valoración aduanera con un 60%, por su parte conocen en un 53,3% las sanciones aduaneras de los declarantes en el régimen de tránsito aduanero, en sexto lugar se ubican las sanciones aduaneras de los depósitos públicos y privados y las aduaneras relativas al uso del sistema informativo aduanero 40%, por último la sanción de la que menor conocimiento tienen las empresas encuestadas es la sanción aduanera de los usuarios de las zonas francas industriales de bienes y servicios con un 33,3%.

Con respecto a la gestión de Almacenamiento e Inventarios se tiene que el 66,7% de las empresas encuestadas, cuentan con un centro de distribución. La capacidad nominal de almacenamiento en las empresas encuestadas en MT2 oscila entre los 300 y 2400, en toneladas es de 3000 Tons. Con respecto al porcentaje en que estas empresas manejan el almacenamiento de materia prima, producto en proceso y terminado, se logró observar que: para el manejo de materia prima se encuentra en las proporciones entre el 20% al 40% con un 26,7%; las proporciones cambian para el almacenamiento de producto en proceso ya que el 53,3% almacena este tipo de mercancía entre un 1% a 20%. Por último para el producto terminado la proporción mayor en que se almacena es entre un 80% a 100% con un 40%.

Solo el 66,7% de las empresas encuestadas, cuentan con bodegas para el almacenamiento de productos en estado de materia prima, para esto las empresas cuentan con una bodega (40%) y con dos (20%). Para la mercancía que se encuentra en estado de producto en proceso, el 60% cuentan con bodegas para el almacenamiento de productos de este tipo. De estos el 40% cuenta con una bodega y el 6,7% con dos. El número de superficies propias con las que cuentan las empresas para el almacenamiento oscila entre una y ocho superficies, el 33,3% cuentan con una superficie propia. Respecto al porcentaje de averías que

presentan las empresas encuestadas con respecto a la capacidad de almacenamiento, se logro establecer que el valor más alto es el 9% de averías y el menor el 0,01%. El 60% de las empresas encuestadas aseguran que en sus bodegas se cumplen los estándares de BPA como aplicación de la filosofía de las 5's.

Además tenemos que el 93,3% de las empresas encuestadas conocen el lead time de su principal producto de importación y exportación. El 60% de las empresas cuentan con algún sistema que le permita conocer sus costos logísticos. Dentro de la operación de comercio exterior, para las empresas encuestadas el porcentaje que representan los costos logísticos se encuentran en un rango entre 5 a 10% y de 10 a 15% con un porcentaje de 33,3%. Por último en la identificación realizada por las empresas encuestadas para establecer en que proceso se presenta mayor demora al hacer la importación y exportación de mercancías, se logro establecer que son los procedimientos de aduanas y proceso de nacionalización (40% respectivamente), seguido del recibo de documentos (13,3%), los que presentan mayor demora en toda la cadena de abastecimiento.

CONCLUSIONES

Desde la perspectiva anterior, la problemática central de la cadena de transformación y abastecimiento en el Valle del Cauca radica en la complejidad de los sistemas y subsistemas que agrupan la gestión de la misma desde la estructura de las organizaciones y cómo estas asumen, sin ninguna estrategia formal, el desarrollo de una gestión óptima de las operaciones que implica asumir el reto de los negocios internacionales. La complejidad del sistema vista desde la estructura organizacional, no siempre se va a referir al número de elementos que integra el desarrollo de la cadena, por ende es fundamental la definición de indicadores de gestión que posibiliten el desarrollo de la gestión hacia un buen seguimiento, pero también es importante resaltar que estos indicadores dependen de variables externas que no controlan las organizaciones, pero que pueden planearse antes de evidenciarse cambios.

Esta investigación demuestra, en algunos aspectos, que la problemática también radica en el grado de apropiación que tienen las organizaciones sobre dos conceptos que son complejos. Por un lado la *productividad* y del otro la *competitividad*. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) ha reunido los dos conceptos para dar un marco conceptual del alcance que la Dirección Nacional de Planeación (DNP) planteo en el documento CONPES 3527 en su política de competitividad y productividad. Los resultados obtenidos en el presente estudio, a partir de una serie de entrevistas y encuestas a las personas que tienen injerencia a nivel organizacional sobre los aspectos que involucran los procesos de internacionalización, evidencian claramente que no existe una estructura adecuada para asumir los retos que enfrenta la región al insertarse de manera eficiente al intercambio comercial. Es necesario, entonces, desarrollar estrategias que permitan que cada uno de los sectores empresariales unifiquen criterios en materia de internacionalización como lo son:

Hacer de la internacionalización comercial una política de región, alineada a los principios de competitividad de la nación, esto de la mano de asociaciones y a través del desarrollo de planes de fomento a la internacionalización empresarial vinculando a las empresas privadas y entes públicos. Facilitar el acceso de los recursos productivos a todos los tipos de empresas, identificando sectores emergentes en materia de productividad para llevarlos a ser competitivos con el reto del intercambio comercial. Para esto se deben desarrollar presupuestos de internacionalización por clústeres productivos sectoriales, con el fin de impulsar las empresas a que alisten sus maquinarias de transformación productiva. Buscar cómo aumentar la productividad dentro de las empresas vallecaucanas, impulsando sinergias entre las empresas que componen las cadenas productiva de la región, facilitando así el movimiento de recursos de las empresas menos productivas a las más productivas. Esto se puede lograr a través de la vinculación, como aliado estratégico, de la Cámara de Comercio de Cali, utilizando rutas de capacitación y asesoría con expertos de otras empresas que comuniquen el valor de la productividad para fines comerciales globales. Apoyar todas las iniciativas productivas que tengan alto potencial de crecimiento sostenible; para esto se debe identificar en la balanza comercial de las empresas del Valle del

Cauca, aquellos sectores que han demostrado indicadores de surgimiento económico en materia de intercambio comercial. Desde allí se pueden evidenciar las experiencias y buenas prácticas del reto de internacionalización. Uno de los principales retos de transformación organizacional para adaptarse a las nuevas dinámicas de la internacionalización económica son las implicancias de gastos, por ende, para compensar estos costos, se requiere revisar la estructura organizacional misma, y plantearse acuerdos cooperativos entre las diferentes áreas de la organización, esto con el fin de reducir sus costos basados en la planeación de la demanda y en la correcta contratación de la tercerización de los diferentes eslabones de la cadena en la Distribución Física Internacional con el propósito de optimizar la cadena de abastecimiento. Como consecuencia debe existir un análisis riguroso de índole estratégico que genere eficiencia y eficacia en los procesos de la cadena y se vea reflejado en los costos y los tiempos.

En síntesis, uno de los elementos más importantes encontrados en la investigación, es que las empresas de los sectores analizados no determinan un seguimiento a los indicadores macro del comercio y mucho menos miden la efectividad de sus procesos comerciales con indicadores de gestión alineados desde el entorno. Si bien es cierto que la infraestructura vial del Valle del Cauca se puede calificar como positiva, no se puede decir lo mismo con el acceso (terrestre y marítimo) al puerto de Buenaventura, que aunque existe una transformación vial en beneficio del transporte, no se manifiestan procesos de inversión sólidos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura en un corto plazo, y mucho menos una alineación de los entes gubernamentales para asumir de manera oportuna los procesos administrativos involucrados en el intercambio comercial, que afectan, como se demostró anteriormente, todos los eslabones de la cadena de abastecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Ballou H., R. Logística administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación de México, S.A. 2004.

Bradley, Frank y CALDERÓN, Haydeé. Marketing internacional. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. p. 4-5.

Carranza, O. Logística: mejores prácticas en Latinoamérica. México: Internacional Thomson Editores, 2005.

Christopher, M. Logística aspectos estratégicos. México: Editorial Limusa, 2000, pp. 45-46.

Daniels, John y Radebaugh, Lee. Negocios internacionales. 8 ed. México: Pearson Educación, 2000.p.8-9.

Jiménez, J. Marco Conceptual de la Cadena de Suministro: Un Nuevo Enfoque Logístico. Publicación técnica No. 215. Instituto Mexicano de Transporte, 2002, p. 116.

Levitt, Theodore. The globalization of markets. Citado por BRADLEY, Frank y CALDERÓN, Haydeé. Marketing internacional. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. p. 6-7.

Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Citado por LONG, Douglas. Logística Internacional. Administración de la cadena de abastecimiento global. México: Limusa, 2010. p. 38-39.

SMITH, Adam. La riqueza de las naciones. Citado por LONG, Douglas. Logística Internacional. Administración de la cadena de abastecimiento global. México: Limusa, 2010. p. 37.

Szymanski, D.; Bharadwaj, Sundar. y Varadarajan, Rajan. Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. Citado por Bradley, Frank y Calderón, Haydeé. Marketing internacional. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. p. 6.

Ricardo, David. The principles of political economy and taxation, Citado por LONG, Douglas. Logística Internacional. Administración de la cadena de abastecimiento global. México: Limusa, 2010. p. 37.

Ruibal, A. Logística de la Distribución Física Internacional. Bogotá: Norma. 2010, p. 62.

Saldarriaga, D. L. Diseño, Optimización y Gerencia de Centros de Distribución. Impresos Begón Ltda., Medellín, Colombia, 2012, p. 69.

Tommelein, I. Supply Chain Management for Lean Project Delivery. Handbook of Construction Supply Chain Management, Ch. 6, 2003, p. 26.

Walters, P. y YIP. Citado por Bradley, Frank y Calderón Haydeé. Marketing internacional. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, 2006. p. 6.

RECONOCIMIENTOS

El autor agradece el apoyo de la Dirección de Investigaciones de la Universidad Autónoma de Occidente, así como a los investigadores Madeleine Melchor Cardona, Ruth Elizabeth Gutierrez Monroy y la joven investigadora Janeth Londoño Becerra. Asimismo, agradece los comentarios de los árbitros y editores del IBFR en especial Mercedes Jalbert.

BIOGRAFÍA

Rafael Antonio Muñoz Aguilar, es Magister en Administración por la Universidad del Valle cuenta con estudios en Negocios Internacionales y Economía. Actualmente se desempeña como profesor adscrito en el Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente en la ciudad de Cali – Colombia. La información de contacto del autor es a través de su correo electrónico ramunoz@uao.edu.co.

Santiago Roldan Zuluaga, es Magister en Administración por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con estudios en Negocios en Internet y Comunicación Social. Actualmente se desempeña como profesor adscrito en el Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente en la ciudad de Cali – Colombia. La información de contacto del autor es a través de su correo electrónico sroldan@uao.edu.co

