



## **Estrategias para el Mejoramiento de la Cadena de Suministro de Empresas del Sector Alimenticio, Municipio Maracaibo, Estado Zulia**

### **Strategies for improvement of supply chain in the food companies, Maracaibo Municipality, Zulia State**

MSc. Guido Di Francescantonio. Correo: [guidodif1305@gmail.com](mailto:guidodif1305@gmail.com)  
Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3406-1867>

#### **Resumen**

El objetivo de la presente investigación fue proponer estrategias para el mejoramiento de la cadena de suministro de empresas del sector alimenticio del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Las bases teóricas se fundamentaron en las teorías de autores como David (2012), Ballou (2014), Mora (2008), Francés (2006), Porter (2009), Boowersox (2007), Hurtado (2015), entre otros. Se tipifica como una investigación descriptiva, proyecto factible, con un diseño de campo, no experimental, transeccional descriptivo. La población estuvo conformada por 20 gerentes o supervisores pertenecientes a cuatro (4) empresas del sector alimenticio del Municipio Maracaibo: Víveres De Cándido, Tiendas Enne, Súper Tienda Latino y Centro 99. La técnica de recolección de datos fue a través de la encuesta, por medio de un cuestionario compuesto por 62 preguntas cerradas con cuatro alternativas de respuesta, este instrumento fue validado por el juicio de cinco (5) expertos, luego aplicado a ocho (8) sujetos, obteniendo una confiabilidad de 0.89 calculada por el método de Alfa de Cronbach. Los datos obtenidos fueron analizados a través de estadística descriptiva, soportados por medidas de tendencia central. Los resultados de la investigación evidencian algunas debilidades que no permiten desarrollar al máximo los beneficios de la cadena y alcanzar con mejores resultados los objetivos de la organización, lo cual permitió elaborar la propuesta de estrategias para el mejoramiento de la cadena de suministro en empresas alimenticias, la cual redundará en beneficios para las empresas objeto de estudio.

**Palabras claves:** Cadena de suministro, Estrategias, Inventarios, Servicio al Cliente, Transporte.

#### **Abstract**

The objective of this research was to propose strategies for the improvement of the supply chain of companies in the food sector of the Maracaibo Municipality of the Zulia State. The theoretical bases were based on the theories of authors such as David (2012), Ballou (2014), Mora (2008), Francés (2006), Porter (2009), Boowersox (2007), Hurtado (2015), among others. It is classified as a descriptive investigation, feasible project, with a field design, non-experimental, descriptive transactional. The population was made up of 20 managers or supervisors belonging to four (4) companies in the food sector of the Maracaibo Municipality: Víveres De Cándido, Tiendas Enne, Super Tienda Latino and Centro 99. The data collection technique was through the survey,



Through a questionnaire composed of 62 closed questions with four answer alternatives, this instrument was validated by the judgment of five (5) experts, then applied to eight (8) subjects, obtaining a reliability of 0.89 calculated by the Alpha method. de Cronbach. The data obtained were analyzed through descriptive statistics, supported by measures of central tendency. The results of the investigation show some weaknesses that do not allow the benefits of the chain to be fully developed and the objectives of the organization to be achieved with better results, which allowed the elaboration of the proposal of strategies for the improvement of the supply chain in food companies, which will result in benefits for the companies under study..

**Keywords:** Supply chain, Strategies, Inventories, Customer Service, Transportation.

### Introducción

A nivel mundial el alcance de la logística se ha expandido más allá de la simple actividad de transporte, para incluir una perspectiva amplia e integrada de la administración de costos y el suministro de servicios que buscan un posicionamiento conforme la demanda del mercado. Desde hace años los gerentes adquieren compromisos de equilibrio de costos entre áreas claves de la operación logística como el transporte e inventarios.

Hoy en día los desafíos más difíciles tienen que ver con los procesos de integración dentro y fuera de la empresa. Todo proceso de integración logística presenta dificultades para la integración inter-funcional en las mismas estructuras organizacionales, en la responsabilidad efectiva de los inventarios, en las prácticas de compartir información y en la naturaleza de los sistemas de medición del desempeño. Para satisfacer los nuevos objetivos de desempeño, el proceso debe integrar todo el trabajo necesario y obviamente evitar aquellos innecesarios.

En tal sentido, una cadena de suministro (en inglés, Supply Chain) es para Martin (2011) una red de instalaciones más medios de distribución que tiene por función la obtención, transformación de materiales en productos terminados, así como la distribución de estos últimos a los consumidores. Es decir, constituye el conjunto de procesos para posicionar e intercambiar materiales, servicios, artículos y operaciones en la logística integrada, va desde la procura de materia prima hasta la entrega y puesta en servicio de productos terminados al consumidor final. Por ello, todas las empresas están de un modo u otro en una cadena de suministro, dado su baja autosuficiencia en un mercado cada vez más especializado.

La selección de proveedores, combinada con los clientes, crea un núcleo dentro de la empresa, en donde la tecnología juega un papel importante al facilitar la integración con los clientes, así como con proveedores de materiales y servicios. En este sentido, la gestión de la cadena de suministros surge como la combinación de la tecnología con las mejores prácticas de negocios, las compañías que han mejorado sus operaciones ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos e intercambios de información entre los asociados de negocios.

Según Ballou (2014) una cadena de suministros exitosa entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto, en el tiempo exacto, al precio requerido y el



menor costo posible. Para tal efecto los mejores programas de gestión de cadena de suministro tienen características comunes, se fijan en la demanda de los clientes, estudian los productos que en el mercado pueden o no ubicarse rápidamente, se enfocan en satisfacer las demandas de los clientes.

La administración de la cadena de suministro en las empresas del sector alimenticio se fundamenta en la colaboración entre las empresas que persiguen un posicionamiento estratégico común y pretenden mejorar su eficiencia operativa. Mora (2018) define las alianzas como la relación, donde dos o más organizaciones independientes deciden trabajar juntas para lograr objetivos específicos, son estratégicas cuando ofrecen una ventaja competitiva a las partes involucradas.

En Venezuela a pesar de la situación económica muchas organizaciones han logrado mantener una posición competitiva, están conscientes que parte de esa sobrevivencia depende en gran medida de su capacidad y actitud gerencial en anticiparse a los cambios del entorno. Pero para mantenerse vigentes y competitivas hace de cada una de ellas, la necesidad de implantación de mejoras en sus operaciones y procesos y su adaptación a las nuevas exigencias.

Sin embargo, el crecimiento acelerado del mercado y sus necesidades generan una gran competencia entre las organizaciones, originando una constante búsqueda de mejoramiento en productos y procesos que aminoren los constantes cambios en el entorno macroeconómico, afectando indudablemente la economía de estas. La enorme complejidad presentada por los mercados obliga a elegir cuidadosamente la forma de distribuir cada producto hasta hacerlos llegar al consumidor final.

En las empresas distribuidoras del sector alimenticio del Municipio Maracaibo del estado Zulia, a pesar del posicionamiento que algunas de estas han logrado, se evidencia en las mismas dificultades para alcanzar altos niveles de servicio y satisfacción en sus clientes, generando gran preocupación en las altas gerencias. Las variaciones entre la planificación de la demanda y el suministro son los factores responsables de la insatisfacción. Con frecuencia en estas empresas los clientes pueden no disponer de los productos, de las cantidades requeridas, ni la variedad de marcas y presentaciones deseadas.

Pueden ser muchas las razones que ocasionan estas situaciones, algunas son asociadas a fallas en las entregas por parte de los proveedores, otras a las cantidades solicitadas y despachadas por los responsables del abastecimiento. A veces deben tomarse decisiones de inventario, las cuales pueden no estar alineadas con las estrategias de reducción de costos y de capital, se opta por mantener una gran cantidad de mercancía almacenada por no disponer de información que permita realizar un pronóstico de la demanda.

En estas empresas puede evidenciarse una dispersión en sus procesos por cuanto se les dificulta mantener comunicadas todas las etapas que conforma la cadena de suministro, donde se puede observar el trabajo por separado de cada uno de los procesos, así como la existencia de circuitos cerrados de información. Adicional a la problemática planteada, las empresas de este sector presentan un esquema centralizado en sus procesos, posiblemente originado por el miedo a delegar funciones



o simplemente porque así se iniciaron en el negocio y prefieren mantenerse en este esquema, de igual manera pueden existir problemas en el flujo de la información.

Las empresas distribuidoras del sector alimenticio del Municipio Maracaibo del estado Zulia, necesitan ofrecer variedad de productos en las cantidades suficientes que permitan a sus clientes tener buenas experiencias de compras, a su vez incrementar la eficiencia en sus procesos y mejorar la competitividad del negocio. Por tanto, fue necesario realizar un diagnóstico de los procesos de la cadena de suministro, tanto desde la perspectiva cuantitativa (parámetros de desempeño) como cualitativa (análisis de la madurez de los procesos), ya sea mediante una transformación total de la cadena de suministro, o de los procesos interdependientes, con la finalidad de atender la creciente demanda de productos y exigencias de servicio de calidad.

La reformulación de las estrategias corporativas en estas empresas constituye una acción para lograr sus objetivos, bien sea de sobrevivencia, de crecimiento, de utilidad, sociales, o de participación en el mercado. Los principales objetivos se orientan al logro de la reducción de costos, reducción de capital y mejora de servicio. Los enfoques innovadores en la estrategia logística y de la cadena de suministros pueden representar una ventaja competitiva para estas empresas.

De igual manera una redefinición de los procesos de la cadena de suministro alinearía objetivos asociados a la operación básica de inventario, desecharía las actividades que no agregan valor obteniéndose con mayor rapidez los resultados necesarios para reducir los costos y aumentar la utilidad de la empresa, factor clave para incrementar la competitividad de la misma. Ejecutar estas consideraciones y actividades enmarcadas en una planificación estratégica podrían asegurar el logro de los objetivos propuestos. Es por esto, se hace necesario formular estrategias para mejorar la cadena de suministro mediante la propuesta de estrategias, la identificación de variables relacionadas al problema logístico con el objeto de introducir las mejoras prácticas para una mejor gestión.

### **Objetivo General**

Formular estrategias para el mejoramiento de la cadena de suministro de empresas del sector alimenticio del municipio Maracaibo, Estado Zulia.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el proceso actual de la cadena de suministro en las empresas del sector alimenticio del municipio Maracaibo, Estado Zulia.

Analizar las estrategias alineadas a los procesos de cadena de suministro en las empresas del sector alimenticio.

Establecer las acciones para la formulación de estrategias para el mejoramiento de la cadena de suministro de las empresas del sector alimenticio.



## Metodología

La investigación realizada tipificó como descriptiva en concordancia con lo señalado por Hurtado (2015), este tipo de estudios busca realizar una descripción en forma precisa de las características fundamentales del evento en estudio. Igualmente, la investigación se clasificó como proyecto factible, al respecto Tamayo y Tamayo (2010) señalan que este tipo de estudio propone soluciones a una situación determinada a través de la indagación del objeto estudiado.

Respecto al diseño de la investigación fue de campo, como lo indica Arias (2012) los datos se recogen directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar la variable de estudio. Por otro lado fue no experimental, transeccional descriptiva, según Hernández y Otros (2014), solo se estudian los objetos, las situaciones e individuos en su contexto sin manipular las condiciones ni las variables de manera deliberada.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 20 gerentes o supervisores pertenecientes a cuatro (4) empresas del sector alimenticio del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, las cuales son: Víveres De Candido, Tiendas Enne, Súper Tienda Latino y Centro 99. Por ser finita, accesible y estar ubicada en un área geográfica susceptible de ser abordada por el investigador tipificó como censo poblacional.

La técnica de recolección de datos fue a través de la encuesta, por medio de un cuestionario compuesto por 62 preguntas cerradas con cuatro alternativas de respuestas, siempre, casi siempre, casi nunca y nunca. El instrumento se sometió a la revisión y validación de cinco (5) expertos en el área de cadenas de suministro y metodológico. Una vez incorporadas las correcciones y recomendaciones dadas por los expertos, se determinó su confiabilidad, aplicándolo a una población piloto conformada por ocho (8) sujetos, obteniendo una confiabilidad de 0.89 calculada por el método de Alfa de Cronbach. Los datos obtenidos fueron analizados a través de estadística descriptiva, soportados por medidas de tendencia central.

## Fundamentación Teórica

### Cadena de Suministro

La administración de la cadena de suministro se define según Ballou (2014), como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular. Se encuentra conformada por una serie de elementos que se originan desde las fuentes de suministro, pasando por sus operaciones, hasta el cliente, dichos elementos son: instalaciones, transporte, mantenimiento de inventario, procesamiento de pedidos, almacenamiento, manejo de materiales e información, así como programación de suministro.

Por su parte Mora (2008) indica que a través de la cadena de suministro se logra alcanzar el equilibrio entre la capacidad de respuesta y la eficiencia de la misma, al





satisfacer las necesidades de la estrategia competitiva de la organización y llenar las expectativas del cliente. Para lo cual deben atender distintos factores como: instalaciones, transporte, inventarios, información, aprovisionamiento y fijación de servicios.

### **Abastecimiento**

Para Espinosa (2007) el abastecimiento es el proceso que inicia con la estimación de la demanda hasta el servicio a los clientes, pasando por los procesos de selección de proveedores, solicitud de cotizaciones, colocación de órdenes de compra, embarques, transporte, recepción, almacenamiento, producción, venta y calidad.

Por su parte para Ballou (2014), el proceso de abastecimiento involucra la adquisición de materias primas, suministros y componentes para la organización. Las actividades asociadas con este proceso son: (1) Seleccionar y calificar proveedores; (2) Evaluar el desempeño del proveedor; (3) Negociar contratos; (4) Comparar precio, calidad y servicio; (5) Contratar bienes y servicios; (6) Programar compras; (7) Establecer las condiciones de venta; (8) Evaluar el valor recibido; (9) Medir la calidad que proviene del exterior; (10) Predecir el precio, servicio y en ocasiones los cambios de demanda; (11) Especificar la forma como se recibirán los bienes.

### **Inventarios**

Para Ballou (2014) los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y logística de una empresa, se hayan con frecuencia en lugares como almacenes, patios y pisos de las tiendas.

Mantener inventarios disponibles se incurre en costos para la empresa, por lo tanto administrar cuidadosamente los niveles de estos tiene un buen sentido económico. Los inventarios suministran un nivel de disponibilidad del producto o servicio que al ubicarlo cerca del cliente, puede satisfacer altas expectativas de este por la disponibilidad del producto. Disponer de estos inventarios para los clientes no solo puede mantener las ventas, sino también puede aumentarlas.

En la gestión de las existencias se destacan una serie de políticas, siendo las principales: reducir al máximo la inversión en días de inventarios, sin afectar la demanda del mercado, esto amerita fijar los niveles de gasto para cada concepto de inventario y tipo de producto. La organización debe tratar de reducir la inversión en existencias para maximizar los rendimientos.

Otra política es obtener el máximo financiamiento de los proveedores para la adquisición de inventario, considerando el monto del crédito y el plazo de pago, cuando el crédito de proveedores es mayor al tiempo en que se vende la mercancía, se genera una utilidad. En los bienes de alto consumo deben vigilarse las existencias y pronósticos de venta permanentemente, para asegurar tener siempre existencias en la medida que son requeridas, esta política es importante para no mantener existencias muy altas y cubrir la demanda variable del mercado con pocos faltantes.



### **Almacenamiento**

Un almacén es el espacio planificado para ubicar mantener y manipular mercancías y materiales (Mora, 2008). Destacando dos funciones dominantes: el almacenamiento y el manejo de materiales. En algunas ocasiones, será un punto de paso donde se descompone el flujo de materiales, conformado por unidades de empaque, para despachar las cantidades requeridas por los clientes. En este caso, el almacenaje no tiene tanta relevancia como el manejo de materiales. Igualmente menciona, las actividades físicas desarrolladas durante el proceso de almacenamiento son: recepción, almacenaje, preparación de pedidos y expedición.

En la función de almacenamiento aplicada a la gestión moderna se destacan tres grandes funciones:

(a) Minimizar el costo total de la operación, para lograr este objetivo, el jefe de almacén debe considerar los tres elementos principales que lo constituyen: mano de obra, espacio como los equipos, estos reflejan el costo total de la operación de almacenamiento;

(b) Suministrar los niveles adecuados de servicio, el nivel de servicio que se proporciona a los clientes estará determinado por la eficiencia de los procedimientos utilizados en la recepción, almacenaje y despacho de productos;

(c) Complemento de los procesos productivos, manteniendo continuidad en las operaciones para garantizar la permanencia de las condiciones y características propias de los productos.

### **Transporte**

Señala Mora (2008), el transporte traslada el producto desde su punto de origen (almacenamiento) hasta el lugar de destino, en esta función están involucrados aspectos básicos de la calidad del servicio, costos e inversiones de capital. El tiempo de transporte no se refiere solo al transporte físico del producto, sino al periodo comprendido desde cuando la mercancía está dispuesta en los muelles para su carga, hasta que el producto físicamente es descargado en el lugar de destino.

Una correcta gestión de transporte conlleva, no solo las tareas del día a día, sino a la participación en los planes estratégicos, tácticos de la empresa, para adaptar sus recursos a las necesidades que esta tenga a mediano, largo plazo. La calidad del servicio está en función de las exigencias del mercado, agrupando una serie de conceptos relacionados entre otros con: rapidez y puntualidad en la entrega, fiabilidad en las metas prometidas, seguridad e higiene en el transporte, cumplimiento de los horarios de entrega.

Para minimizar los gastos asociados a la distribución, se deben atender los siguientes aspectos: (a) Utilización eficiente de los vehículos, así como de la mano de obra; (b) Máxima rapidez y fiabilidad en las entregas, con un funcionamiento eficaz de la flota de transporte; (c) Mantenimiento de la máxima seguridad tanto en el tráfico como en los productos que transportan; (d) Operativa de acuerdo con la legislación vigente.



### **Servicio al cliente**

Para Ballou (2014), el servicio al cliente incluye la disponibilidad de entrega, la rapidez y precisión para cumplir con un pedido. El autor refiere a que todos los elementos del servicio al cliente se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- a) Elementos de pre-transacción;
- b) elementos de transacción;
- c) elementos de pos transacción.

Los elementos de pre-transacción son los referidos al tipo de servicio que habrá de esperar, en estos se consideran: tiempo de entrega, manejo de devoluciones, órdenes atrasadas y métodos de envío. Los elementos de transacción son aquellos que dan por resultado directo la entrega del producto al cliente, entre los cuales se tiene: cumplimiento de pedidos, tiempos de entrega, disponibilidad de inventario y transportación. Los elementos de pos transacción, representan servicios después de la venta del producto; entre los cuales, reconocer productos defectuosos; devolución de empaques, manejar los reclamos, quejas y devoluciones. Destacando, el servicio corporativo al cliente es la suma de todos estos elementos.

### **Estrategias Alineadas al Proceso de Cadena de Suministro**

Toda empresa requiere desarrollar un plan estratégico logístico, con el fin de visualizar a corto, mediano y largo plazo sus objetivos, según la competitividad del mercado (Mora, 2008). Este ayuda a la organización a reconocer sus propias debilidades y a reforzar sus fortalezas, con el propósito de tomar medidas oportunas en beneficio de su proceso logístico. El objetivo clave de la logística es lograr una tasa de retorno de la inversión más elevada y mejorar la rentabilidad.

La estrategia debe dar cuenta de la tecnología actual y futura disponible, satisfacer los objetivos del beneficio económico de la compañía, generar un conjunto de acciones que den lugar a las competencias requeridas por la empresa en el futuro. Una estrategia eficaz incluye la selección de los clientes a atender, el conocimiento de lo que estos valoran de la cadena de suministro, la planificación de los productos, servicios y la selección de los socios de la cadena de suministro apropiados con el objetivo de ofrecer dicho valor

### **Estrategias de reducción de costos**

Asimismo Czinkota y Ronkainen (2008) indican, una estrategia que está funcionando en algunas empresas para mejorar el servicio a un costo igual o más bajo es el outsourcing, lo cual implica el empleo de capacidades logísticas externas, a menudo denominada logística por contrato o logística de terceros (L3P).

La mayoría de las empresas subcontratan al menos una función logística importante, como el trámite de aduanas, la administración de la transportación, el pago de fletes, la administración de almacén, el rastreo de embarques, y otras funciones





relacionadas con la transportación. La razón principal de esta idea es que las empresas en lo individual son expertas en su industria, por tanto, se concentran solo en sus operaciones.

Los proveedores de logística de terceros, por otro lado, son expertos solo en logística, y cuentan con el conocimiento y los medios para suministrar servicios eficientes e innovadores a las empresas que lo necesitan. El concepto de mejorar el servicio, reducir costos y liberar de cargas a la administración diaria y colocar estas actividades en manos de expertos dispuestos es la razón principal de la logística por contrato.

### **Estrategias de reducción de capital**

La reducción de capital, es una estrategia donde la empresa busca ejecutar minimizar del nivel de inversión en el sistema logístico, de tal forma que se logre maximizar el rendimiento sobre los activos logísticos.

.Según Ballou (2014) la reducción de capital es una estrategia dirigida hacia la minimización del nivel de inversión en el sistema logístico. El objetivo principal de esta es la maximización del rendimiento sobre los activos logísticos. Algunos ejemplos de estas estrategias son: él envió directo a los clientes para evitar el almacenamiento, la elección de almacenes públicos sobre almacenes privados, la selección de un enfoque de abastecimiento justo a tiempo en vez de almacenar para inventarios, o la utilización de proveedores externos de servicios logísticos. Estas estrategias pueden dar por resultado costos variables más altos, comparadas con aquellas que requieren mayor nivel de inversión; sin embargo, el rendimiento sobre la inversión puede incrementarse.

### **Estrategias de mejoras de servicios**

Las estrategias de mejora del servicio están orientadas básicamente en lograr una atención de calidad de cara al cliente; sin embargo, para que esta estrategia sea efectiva, debe elaborarse en contraste con lo que ofrece la competencia.

Al respecto Bowersox y otros (2007) señalan, un modo importante como muchas empresas han respondido a los retos del éxito del cliente, es a través del desarrollo de los servicios de valor agregado, los cuales se refieren a las actividades únicas y específicas que las empresas pueden desarrollar juntas para mejorar su eficiencia, su eficacia y su relevancia. Estos servicios ayudan a fortalecer el éxito del cliente y como tienden a ser específicos es difícil generalizar todos los de valor agregado.

### **Formulación de Estrategias**

Para David (2012), las estrategias representan las acciones a llevar a cabo para alcanzar los objetivos de largo plazo. La formulación de estrategias requiere acciones como la creación de nuevos departamentos, ubicaciones físicas, elaboración de presupuesto financieros entre otros. Para formular estas acciones se debe investigar las opciones que se poseen, analizar cada una de ellas, luego tomar una decisión de las acciones a utilizar para obtener la mejor estrategia para alcanzar los objetivos.



### **Investigación**

Francés (2006) refiere, la Investigación toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno, trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades como las amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa, mientras las fortalezas y debilidades teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades como las amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se formulan las estrategias.

### **Análisis**

Según David (2012) para la creación y evaluación de estrategias se pueden utilizar técnicas de análisis tales como la matriz PEEA (matriz de posición estratégica y evaluación de acción), y la matriz del grupo consultor de Boston GCB. La matriz PEEA es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF - VC, así como las dos externas, FI - EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

La matriz del grupo consultor de Boston, también conocida como la matriz de crecimiento - participación, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios debo invertir, y en cuales no, o incluso abandonar.

Se trata de una matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono, el eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado y el horizontal la cuota de mercado. La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia. La comparación o enfrentamiento permite crear una relación de semejanza entre factores internos y externos con el objeto de formular estrategias factibles.

### **Toma de decisiones**

Según Díaz (2005) a partir de los escenarios, el establecer una estrategia siempre será una selección de una alternativa entre varias posibles. El proceso de decisión está centrado en la valoración de las consecuencias de esas alternativas y en la selección de aquella con el valor más alto o de la preferida por ser satisfactoria. En cualquiera de los dos casos, se trata de la alternativa más apropiada con base en determinados criterios. Los criterios que comúnmente se mencionan son: los gastos concernientes



con la puesta en práctica, los resultados esperados a conseguir, el grado de riesgo o incertidumbre asociados con esos resultados.

Para tomar una decisión, cualquiera sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así darle solución. El tomar decisiones es algo usual en la actividad de la gente, muchas de estas decisiones son simples (rutinarias), otras toman un poco de tiempo y otras son decisiones únicas de acuerdo al contexto en que se encuentra. Muchas de estas decisiones perduran en el tiempo y son las organizaciones las afectadas por los resultados de ellas, aun cuando el o los que tomaron la decisión ya no siguen en la organización.

## Resultados

### Proceso actual de la Cadena de Suministro

En la Tabla 1, se presenta los resultados de la dimensión proceso actual de la cadena de suministro, la cual adquirió un promedio de 2,89; ubicando éstos resultados en el baremo con un rango de  $2,51 = x = 3,25$ : es decir en la categoría Alto cumplimiento, implica que esta dimensión en las empresas del sector alimenticio se encuentra operando aunque con deficiencias en algunos de sus procesos.

El valor alcanzado muestra como la dimensión proceso actual de la cadena de suministro en las empresas del sector alimenticio del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, presentan un grado de debilidad en cuanto a los inventarios y servicio al cliente que intervienen en el proceso, los cuales se deben fortalecer para mejorar sus procesos y lograr el éxito en estas áreas, mientras Abastecimiento, Almacenamiento y Transporte, se encuentran fortalecidos, permitiendo el logro de los objetivos planteados.

**Tabla 1.**  
**Proceso actual de la cadena de suministro**

Alternativas	Abastecimiento		Inventario		Almacenamiento		Transporte		Servicio al cliente	
	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)
Siempre	44	36.67	0	0.00	28	28.00	34	34.00	6	6.00
Casi Siempre	71	59.17	27	33.75	55	55.00	58	58.00	48	48.00
Casi nunca	5	4.17	49	61.25	17	17.00	8	8.00	35	35.00
Nunca	0	0.00	4	5.00	0	0.00	0	0.00	11	11.00
Total	120	100.00	80	100.00	100	100.00	100	100.00	100	100.00
Indicador	3.33		2.29		3.11		3.26		2.49	
Categoría Indicador	Muy alto		Bajo		Alto		Muy alto		Bajo	
Dimensión	2.89									
Categoría Dimensión	Alto									

**Fuente:** Elaboración Propia (2020).



Esto está en analogía con los resultados obtenidos en el estudio realizado por Padrón (2009), cuando concluye el mismo y manifiesta la elaboración de estrategias para incrementar el desempeño de los procesos relacionados al mejoramiento de la cadena de suministro, basado en los indicadores que presentaron menor valor de medias aritméticas. Los resultados de la dimensión coincide con Ballou (2014) quien establece, la cadena de suministro es un conjunto de actividades funcionales repetitivas a lo largo del canal de flujo del producto, convirtiendo materia prima en producto terminado que agrega valor al consumidor.

De la misma manera coincide con Mora (2008) quien señala, la cadena de suministro de una compañía logra alcanzar el equilibrio entre la capacidad de respuesta y la eficiencia de la misma, al satisfacer las necesidades de la estrategia competitiva de la organización y llenar las expectativas del cliente. Para ello, se debe analizar las directrices que conforman la cadena de suministro como son: las instalaciones, transporte, inventarios, información, aprovisionamiento, así como la fijación de precios alcanzando el mejor servicio posible.

### Estrategias Alineadas al Proceso de Cadena de Suministro

En cuanto al promedio de los indicadores correspondientes a la dimensión estrategias alineadas al proceso de cadena de suministro, los resultados revelan (ver tabla 2), la media aritmética que alcanzó mayor puntuación fue el indicador servicio al cliente, logró un promedio de 3,35, seguido por reducción de costos registrando un 2,84 de promedio y reducción de capital 2,56.

La dimensión estrategias alineadas al proceso de cadena de suministro adquirió un promedio de 2,92; ubicando éstos resultados en el baremo con un rango de  $2,51 = x = 3,25$ , es decir en la categoría Alto cumplimiento, estableciendo que la población estudio implementa con cierta dificultad estrategias dirigidas al mejoramiento del proceso de cadena de suministro.

**Tabla 2.**  
**Estrategias alineadas al proceso de cadena de suministro**

Alternativas	Reducción de costos		Reducción de capital		Mejoras de servicios	
	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)
<b>Siempre</b>	17	17.00	15	18.75	23	28.75
<b>Casi Siempre</b>	56	56.00	24	30.00	46	57.50
<b>Casi nunca</b>	21	21.00	32	40.00	11	13.75
<b>Nunca</b>	6	6.00	9	11.25	0	0.00
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>
<b>Indicador</b>	<b>2.84</b>		<b>2.56</b>		<b>3.35</b>	
<b>Categoría Indicador</b>	<b>Alto</b>		<b>Alto</b>		<b>Muy alto</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>2.92</b>					
<b>Categoría Dimensión</b>	<b>Alto</b>					

**Fuente:** Elaboración Propia (2020).

El valor alcanzado muestra como la dimensión presenta un grado de debilidad en cuanto a las estrategias implementadas para reducir los costos logísticos y las dirigidas hacia la minimización del nivel de inversión en el sistema logístico. Estas se deben revisar y tomar decisiones que permitan obtener mejores resultados. Las relacionadas con el servicio al cliente se encuentran fortalecidas, permitiendo el logro de los objetivos planteados.

Esto está en analogía con lo planteado por Mora (2008) cuando manifiesta, toda empresa requiere desarrollar un plan estratégico logístico, con el fin de visualizar a corto, mediano y largo plazo sus objetivos, misiones, según la competitividad del mercado. Este ayuda a la empresa a reconocer sus propias debilidades, a reforzar sus fortalezas con el propósito de tomar medidas oportunas en beneficio de su proceso logístico.

Así mismo coincide con la teoría de Ballou (2014) cuando establece, la decisión de la dirección estratégica de una compañía para cumplir con sus finanzas, crecimiento, participación de mercado y con otros objetivos es una importante consideración para la administración de la empresa.

### Acciones para la Formulación de Estrategias

El estudio de esta dimensión revela, la media aritmética con mayor puntuación fue el indicador análisis, con 3,33, luego se sitúa investigación con 2,98 seguido por toma de decisiones quien alcanzo 2,84. La media para la dimensión acciones requeridas para la formulación de estrategias arrojó un valor de 3,05, según el baremo establecido se ubica en el rango de  $2,5 = x = 3,25$ , es decir, en la categoría de Alto cumplimiento.

**Tabla 3.**  
**Acciones requeridas para la formulación de estrategias**

Alternativas	Investigación		Análisis		Toma de decisiones	
	FA	FR(%)	FA	FR(%)	FA	FR(%)
<b>Siempre</b>	27	27.00	21	35.00	14	17.50
<b>Casi Siempre</b>	44	44.00	38	63.33	39	48.75
<b>Casi nunca</b>	29	29.00	1	1.67	27	33.75
<b>Nunca</b>	0	0.00	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>80</b>	<b>100.00</b>
<b>Indicador</b>	<b>2.98</b>		<b>3.33</b>		<b>2.84</b>	
<b>Categoría Indicador</b>	<b>Alto</b>		<b>Muy Alto</b>		<b>Alto</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>3.05</b>					
<b>Categoría Dimensión</b>	<b>Alto</b>					

**Fuente:** Elaboración Propia (2020).



Estos resultados mostraron las debilidades presentes en las empresas del sector alimenticio del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, con respecto a las acciones requeridas para la formulación de estrategias, con especial atención en las decisiones tomadas por los altos directivos y las investigaciones que realizan, las mismas obtuvieron las puntuaciones más bajas.

Los resultados obtenidos discrepan con la teoría de Luecke (2006) quien señala, la concepción de la estrategia y su implementación deberían abordarse como un proceso, es decir, como un conjunto de actividades que transforma entradas (inputs) en salidas (outputs). La elaboración de estas suele iniciarse con extensas investigaciones y análisis y con un procedimiento a través del cual la alta dirección dirige todos sus esfuerzos a las cuestiones de máxima prioridad, donde la compañía precisa abordar para tener éxito a largo plazo. La estrategia se inicia con los objetivos por ser la continuación lógica de la misión de la organización.

### Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permite inferir, la cadena de suministro es utilizada en las empresas del sector alimenticio, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente y maximizar el valor total generado. De igual forma, este término se puede establecer como una red de suministro, porque normalmente las organizaciones lo trabajan como el producto o servicio que se mueve a lo largo de la misma.

Con respecto al objetivo diagnosticar el proceso actual de la cadena de suministro de las empresas del sector alimenticio del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, se evidencio algunas debilidades que no permiten desarrollar al máximo los beneficios de la cadena, y alcanzar con mejores resultados los objetivos de la organización.

Con relación al segundo objetivo, orientado a analizar las estrategias alineadas a los procesos de cadena de suministro en las empresas del sector alimenticio del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, el valor alcanzado muestra como la dimensión presenta un grado de debilidad en cuanto a las estrategias implementadas para reducir los costos logísticos, siendo importante el identificar los gastos innecesarios presentados por falta de planificación o gestión interna que implica gastos no presupuestados o no recuperables, que destruyen valor, reducen las ventas y son de competencia del área logística.

En cuanto al objetivo específico, establecer las acciones para la formulación de estrategias para el mejoramiento de la cadena de suministro de las empresas del sector alimenticio del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, los resultados demuestran las debilidades presentes en las empresas de este sector, con respecto a las acciones requeridas para la formulación de estrategias, con especial atención en las decisiones tomadas por los altos directivos y las investigaciones que realizan, las mismas obtuvieron las puntuaciones más bajas.

Dada la demostración de un mediano nivel de eficiencia, lo cual atenta contra la excelencia que debe alcanzar toda organización, se plantea la posibilidad de la actualización permanente del personal involucrado, mediante la implementación de cursos o talleres sobre los indicadores tratados, que les ayude a mejorar la situación





actual de la citada cadena de suministros, además de la implementación de las propuestas establecidas en esta investigación.

La contratación de algunas de las actividades o servicios del proceso logístico con empresas especializadas, reduce las inversiones, acortan los tiempos en los procesos, a su vez los hace más eficientes y a menor costo. De igual forma el intercambio de información y documentos electrónicos administrativos permite realizar las operaciones de forma oportuna, logrando mejores negociaciones con los proveedores, a su vez generan ahorros y disminuyen los gastos.

En cuanto a los inventarios, se pueden cambiar las políticas incluyendo en la gestión, el cálculo del índice de rotación del inventario, el esfuerzo debe dirigirse a maximizar los casos que permiten convertir el inventario en dinero con mayor frecuencia. De la misma manera se recomienda mantener los mismos actualizados de manera de garantizar consistencia con la información almacenada en los sistemas.

Seleccionar proveedores que respalden cada una de las necesidades de la cadena de suministro, al igual con los requerimientos demandados por los clientes, esto lograra mantener tiempos de entrega rápidos, originando ganancias para la compañía.

Así como establecer alianzas estratégicas con instituciones de investigación y desarrollo para impulsar estudios sobre las necesidades de los clientes, apoyado en fortalezas de la organización y oportunidades que ofrece el medio.

### Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. Sexta Edición. Editorial Episteme. Caracas-Venezuela
- Ballou, R. (2014). Logística Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición, México.
- Bowersox, Donald J., Closs, David J., Cooper, M. Bixby. (2007). Administración y logística en la cadena de suministros. Mc Graw Hill.
- Carranza, Octavio, Sabria, Federico, Resende, Paulo, Maltz, Arnold (2005). Logística Mejores prácticas en Latinoamérica. Editorial Thomson. México
- Czinkota, Michael R., Ronkainen, Ilkka A. (2008). Marketing Internacional. Octava Edición, México.
- David, Fred. (2012). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial ADDISON-WESLEY Edición catorce, México.
- Diaz, Luis Fernando. (2005). Análisis y Planeamiento. San José. Costa Rica.
- Espinosa Loera, Emiliano. (2007). Logística y la cadena de abastecimiento. Primera Edición. México.
- Francés, Antonio. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Primera Edición. México.



- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de Editores, S.A. de C.V. México.
- Hurtado, J. (2015). El proyecto de investigación. Cuarta Edición. Ediciones Quirón, Bogotá-Caracas.
- Luecke, Richard. (2006) Estrategia: diseñe y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa. Ediciones Deusto, España.
- Martin, Christopher. (2011). Logistics and Supply Chain Management. 4th Edition. Financial Times Series.
- Mora G., Luis A. (2008). Gestión Logística Integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Primera Edición. Colombia
- Tamayo y Tamayo (2010). El proceso de la investigación científica. Quinta Edición. Editorial Limusa. México.