

**Logística de aprovisionamiento internacional de la empresa Bavaria comprendido del año
2018 a 2021**

Título a obtener:

Administrador en Finanzas y Negocios Internacionales

Autores:

Martin Medina Madrid

Yarledys Milanéz González

Director:

Daniel Rodríguez Bermúdez

Codirector:

Mario Urzola Álvarez

Universidad de Córdoba

Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas

Administración en Finanzas y Negocios Internacionales

Montería, Córdoba

2021 II

Agradecimientos

A Dios por darnos las energías para continuar con nuestras metas, por ser nuestra Luz y Guía,
A la Universidad de Córdoba por brindarnos la formación necesaria para el logro de esta meta, a través de sus docentes.

A nuestra familia, que son la inspiración para continuar adelante

Tabla de contenido

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
Capítulo I	10
Capítulo II	16
Capítulo III	34
Conclusiones	43
Bibliografía	45

Lista de Figuras

Figura 1. Procesos de planeación dentro de la empresa Bavaria	24
Figura 2. Procesos de distribución dentro de la empresa Bavaria	29
Figura 3. Modelos pull y push	31
Figura 4. Tracto camión tipo sider.	32
Figura 5. Tracto camión tipo sider.	33

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Variación del valor del comercio de bienes	35
Gráfico 2. Variación anual del valor de las exportaciones intrarregionales y al resto del mundo	36
Gráfico 3. Variación anual del movimiento de contenedores	38
Gráfico 4. Principales empresas dedicadas al transporte transoceánico de contenedores.	39

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar la logística de aprovisionamiento internacional de la empresa Bavaria comprendido desde el año 2018 a 2021, tomando en cuenta aspectos como la descripción de la logística de aprovisionamiento como función eficiente para los procesos productivos de las empresas; así como también, en la empresa Bavaria específicamente y la incidencia que existe del aprovisionamiento internacional en esta organización. Asimismo, este trabajo se lleva a cabo mediante el desarrollo de la monografía que corresponde a la recopilación teórica sobre tema objeto de estudio, a través de la revisión documental. Se obtuvo como conclusión, que a pesar de que la Empresa Bavaria posee una adecuada logística de aprovisionamiento en los años 2018 a 2021, se ha visto afectada su productividad debido al colapso de puertos, el encarecimiento de materias primas, falta de transportista; sumándose también la pandemia de COVID-19 a partir del mes de marzo 2020

Palabras claves: Logística, Aprovisionamiento, Procesos productivos

Abstract

The main objective of this work is to analyze the international supply logistics of the Bavaria company from 2018 to 2021, taking into account aspects such as the description of supply logistics as an efficient function for the production processes of companies; as well as, in the Bavaria company specifically and the incidence that exists of international supply in this organization. Likewise, this work is carried out through the development of the monograph that corresponds to the theoretical compilation on the subject under study, through documentary review. It was concluded that despite the fact that the Bavaria Company has adequate supply logistics in the years 2018 to 2021, its productivity has been affected due to the collapse of ports, the increase in the cost of raw materials, lack of a carrier; also adding the COVID-19 pandemic from March 2020

Keywords: Logistics, Provisioning, Production processes

Introducción

La logística, entendida como los procesos de gestión de inventario, el almacenamiento y el transporte de insumos y bienes, cumple un papel clave para el funcionamiento adecuado de una cadena de suministro. Dado que los insumos, el modo de producción en los mercados de consumo se encuentran distribuidos en el espacio, la logística permite superar la fricción de la distancia y crear convergencia espacial entre la oferta y la demanda. Así, la logística influye en el nivel de competitividad de empresas y economías, al tiempo que proporciona oportunidades de empleo y de acceso a bienes.

Es importante resaltar, que la logística se ha convertido en un pilar fundamental en la gestión empresarial, en la medida de alcanzar buenos resultados cumpliendo con las expectativas del cliente, manejando el mismo ritmo que impone el mercado, teniendo siempre un buen nivel de servicio en cada uno de los eslabones que componen la logística de una empresa, encaminando los objetivos que plantea la organización. Así pues, dentro de la gestión empresarial, se encuentra la logística de aprovisionamiento, la cual se enfoca en el proceso de gestión y racionalización de la llegada de productos o materias primas a la empresa para garantizar que el resto de las operaciones de la cadena de suministro funcionen adecuadamente.

A este respecto, Pereda (2018) manifiesta que el aprovisionamiento es una actividad clave en la cadena de suministros, pues gestiona para que la empresa disponga de un flujo continuo y controlado de los materiales que necesita para llevar a cabo su actividad, ya sea la producción y/o la venta.

Ahora bien, Castañeda y Seclen (2020) manifiestan que desde finales del año 2018 el comercio mundial de bienes desaceleró debido a la acumulación de barreras comerciales y en el año 2019 apenas obtuvo el 1,2% alcanzando el peor desempeño desde la crisis financiera. Así

mismo, el referido autor manifiesta que las tensiones entre los países de Estados Unidos y China repercutió en las alzas arancelarias aumentando controversias comerciales, repercutiendo en las variaciones del mercado y en las cadenas de aprovisionamiento de la cual no está exenta la empresa Bavaria comercializadora de cerveza con sede en Bogotá.

En este sentido, Regis (2021) manifiesta que después de crecimientos constantes durante los últimos años, el paro de las plantas y las restricciones por la pandemia de Covid-19 golpearon la industria de la cerveza. La producción de la bebida registró una caída de 4.7%, a 118.7 millones de hectolitros, sin embargo, las exportaciones y consumo también giraron a la baja.

Así mismo, Valora Analitik (2021) señala que este fenómeno es una consecuencia de la crisis de oferta de productos que enfrenta el mundo, generada por barreras a la disponibilidad oportuna de materias primas y de contenedores para su transporte. Agregó que, en Colombia, impactó la producción con la consecuente disminución importante de suministros requeridos para la venta y elaboración de cerveza representando falencias operativas en la cadena de suministro.

Por lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de analizar la logística de aprovisionamiento internacional de la empresa Bavaria comprendido desde el año 2018 a 2021, para lo cual se deben cumplir otros objetivos tales como, Describir la logística de aprovisionamiento como función eficiente para los procesos productivos de las empresas, Realizar una aproximación de la logística de aprovisionamiento de la empresa Bavaria y Analizar la incidencia de la logística de aprovisionamiento internacional en la Empresa Bavaria comprendido desde el año 2018 a 2021.

En este orden, se debe hacer notar que, la óptima ejecución de la logística de aprovisionamiento asegura la continuidad y finalización exitosa de los procesos de la cadena de suministro; proporcionando los servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.

Además, dada su importancia para lograr una mayor previsibilidad en los tiempos de entrega y un mayor rendimiento en las operaciones, se requiere de una gestión bien planificada ya que las acciones propias de una logística de aprovisionamiento se encuentran antecedida por un proceso de planificación. En este sentido, se justifica la elaboración del presente trabajo.

Finalmente, el desarrollo de la investigación se ha consolidado en capítulos para una mejor comprensión, el capítulo I presenta todo lo referente a la logística de aprovisionamiento y sus procesos.

Posteriormente en el capítulo II se plasma la historia de la Empresa Bavaria S.A, sus productos, logística de aprovisionamiento y medios de transporte utilizados. Finalmente, el capítulo III establece la Incidencia de la logística de aprovisionamiento internacional en la Empresa Bavaria comprendido desde el año 2018 a 2021.

Capítulo I

Logística de aprovisionamiento

Según Serra (2005) la logística consiste en garantizar la optimización de los flujos de materiales, informativo y financiero de manera racional y coordinada con el propósito de proveer a los clientes de los productos y/o servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados preservando el medio ambiente. Asimismo, Quiala et al (2018) afirma que, dentro del sistema logístico, es precisamente la logística de aprovisionamiento el subsistema que más incidencia tiene en este ámbito desfavorable, debido al dilema de suministrar oportunamente la gran diversidad y complejidad de materias primas, materiales, insumos, entre otros.

Al respecto, el citado autor explica el aprovisionamiento, como el conjunto de actividades que aseguran el movimiento de los bienes desde el proveedor hasta el cliente, garantizando el transporte desde los almacenes hasta las capacidades productivas de la empresa.

Abarca por tanto actividades de compras, transporte, manipulación, almacenaje, manejo de inventarios, control de calidad, entre otras.

Por su parte, Castañeda y Seclen (2020) expresan que la logística de aprovisionamiento permite el control unilateral de los productos y distribuirlos eficientemente para acortar al máximo las operaciones de manutención, el tiempo y los errores, determinando dónde y cómo sería la distribución de los productos. Mientras que, Lara (2018) dice que el aprovisionamiento constituye una de las funciones logísticas más importantes que debe realizar toda empresa, independientemente de su función social; esta importancia implica la necesidad de determinar y controlar los costos y los tiempos asociados a las actividades que integran esa función, debido al impacto que tienen en la eficiencia general de las empresas.

Ahora bien, Vargas (2020) manifiesta que la logística de aprovisionamiento es una de las herramientas para una empresa, ya que relaciona todos los procesos de entrada de los productos, lo cual abastece de materiales el área de operaciones para que así pueda distribuir a las distintas tiendas y cumplir con las metas planteadas por la organización, el aprovisionamiento es una actividad clave en la cadena de suministros. Es decir, la logística de aprovisionamiento en las empresas tiene una gran influencia en sus procesos generando aportes a la empresa, logrando que los procesos productivos en general sean más óptimos.

Galindo y Viridiana (2015), citado por Vargas (2020), sostiene que la productividad es una de las medidas fundamentales en el ámbito logístico ya que se utiliza diariamente con la finalidad de obtener un mejor desempeño logístico. Es por ello que el objetivo de la logística de aprovisionamiento es poder cumplir con todos los procesos establecidos, abastecer con los materiales necesarios y así poder contar con los materiales para la producción y distribución. En esa forma, al referirse a la gestión de aprovisionamiento, Pulido (2020) señala que, su función consiste en servir de amortiguación entre la oferta y la demanda que tiene una empresa, con el fin de asegurar la máxima disponibilidad y oportunidad de servicio, al menor costo posible. En consecuencia, añade el autor, que el aprovisionamiento debe permitir reducir el tiempo necesario para atender la demanda que generan los clientes, por lo que se requiere además que la compañía tenga claramente identificadas las fuentes de las cuales se abastece y los tiempos que se requiere desde que genera un pedido, hasta que los productos estén disponibles en sus bodegas de inventarios; en caso de que esta sea fabricante, este tiempo corresponde al necesario para transformar las materias primas en productos terminados.

Por lo tanto, dice Vargas (2020), que una inadecuada logística de aprovisionamiento afecta directamente a la productividad debido a los malos procedimientos que durante la cadena de

suministro se puedan dar: como el manejo inadecuado de los documentos de los proveedores, la mala distribución de la mercadería el cumplimiento y la distribución.

Proceso para una logística de aprovisionamiento eficiente

Para Vargas (2020), la iniciación de la logística de aprovisionamiento comienza con los proveedores; ya que por medio de este se abastece la empresa, para luego pasar a la fabricación de productos y finalmente su distribución en los distintos puntos de ventas. En razón de lo cual, la logística de aprovisionamiento es una función que las empresas utilizan continuamente para controlar y gestionar la llegada de los suministros necesarios. Ahora bien, el referido autor considera que para un proceso logístico de aprovisionamiento óptimo se toma en cuenta lo siguiente:

Aprovisionar y comprar: El aprovisionamiento es la función donde la empresa obtiene todos los productos, servicios o bienes para su funcionamiento a través del proceso de compra. En efecto, sostiene el autor, que el aprovisionamiento consiste en la adquisición de la materia prima que será utilizada para el procedimiento de elaboración de un producto, es por ello que aprovisionar consiste en contar con lo necesario.

Selección de Proveedores: Los proveedores son una parte primordial para el desarrollo de la empresa ya que ellos son los que abastecen la mercadería necesaria para el funcionamiento de sus operaciones. Motivo por el cual la empresa establece una lista de proveedores acordes a las necesidades que tiene y es a través del listado donde se establece la selección adecuada para el abastecimiento de materias primas, insumos o bienes. Por lo tanto, la relación entre proveedor y cliente es fundamental para el proceso de la negociación de los productos puesto que ambos buscan ganar intereses de mejora para la empresa.

La negociación: es un proceso donde uno o más intercambian acuerdos de un interés en

común y es por ello que se reúnen para proponer y discutir propuestas con el fin de llegar a un acuerdo. Al respecto, Colomé (2013, citada por Vargas, 2020) señala que la comunicación es uno de los medios de negociación entre el comprador y vendedor para la adquisición de un interés en común de ambas empresas. Por lo tanto, dice Pulido (2018) que antes de convertir a un proveedor en un aliado estratégico, se deben definir los puntos a considerar para realizar la negociación, los temas que siempre sobresalen en la mesa de negociación son precio, calidad, días de crédito, tiempo en despachar y otros analizados anteriormente, pero la falla en dichas negociaciones es que se tienen en cuenta muy pocos aspectos comerciales y técnicos, teniendo en cuenta que todos los departamentos de la organización se convierten en los clientes internos del área de compras, y en donde los integrantes del área de aprovisionamiento juegan un papel muy importante por lo que son ellos los que realizan las negociaciones y las compras, considerando que el éxito de una excelente negociación está en la preparación de la misma.

Gestión de Stocks: Según Vargas (2020) la gestión de stocks es fundamental ya que se reserva los materiales necesarios de valor económico lo cual va a estar a disposición de la necesidad que requiera la empresa.

Por otra parte, Gómez y Gonzáles (2018) señalan que la necesidad de aprovisionamiento en una empresa es consecuencia del desarrollo de la actividad que realiza y dentro de sus objetivos se tiene que la previsión de necesidades está condicionada por la demanda, de la que deriva la cantidad de producto que se va a necesitar. Entre los objetivos de la previsión se encuentra en primer lugar definir las necesidades desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo (qué y cuánto). En segundo lugar, lograr un inventario suficiente para que la producción no carezca de materias primas y demás suministros. En el caso de una empresa comercial, para que el mercado no se vea afectado por la falta de productos. En ambos casos se tiene que disponer de un nivel de

existencias en almacén suficiente para evitar interrupciones en el proceso de producción o desabastecimiento al mercado.

Así mismo, se debe calcular las necesidades de aprovisionamiento, en primer lugar se han de tener en cuenta una serie de factores, en concreto: 1) Tipo y origen de los materiales empleados en el proceso de producción: locales, autonómicos, nacionales, internacionales. 2) Plazos de entrega de los materiales. 3) Forma de pago (al contado o a plazos). 4) Capacidad económica de la empresa. 5) Existencia o no del almacén. 6) Personal y 7) Capacidad y el nivel de utilización de la empresa.

De la misma forma, se debe realizar la planificación de las compras; a este respecto Leenders (2014) manifiesta que un plan de compras es una herramienta que permite precisar las necesidades de bienes, servicios y obras en un periodo de tiempo determinado para una determinada organización. Además en la planificación se identifican los proveedores potenciales de cada compra y una estimación de sus principales parámetros: precio, calidad, plazos de entrega y plazo de pago. Por tanto, cualquier empresa lo primero que tiene que tener claro es qué productos necesita para que funcione correctamente. Estos productos van a centrar el esfuerzo del departamento de compras, que será el encargado de adquirirlos. En consecuencia, el plan de compras incluye las unidades de materias primas, mercancías y otros aprovisionamientos que se necesitan para un periodo determinado. Es la base para comenzar a negociar con los proveedores.

Así pues, el referido autor plantea que entre los objetivos más importantes de un plan de compras se tienen los que se presentan a continuación:

- Servir de base para negociar con los proveedores, con la suficiente antelación, precios, plazo de entrega, condiciones de pago, calidad y servicio.
- Establecer de antemano las cantidades de productos que se van a comprar, para lanzar los

pedidos en el momento oportuno.

- Evitar el desabastecimiento para que no se vea afectada la continuidad del proceso de fabricación o el mercado por la falta de productos.
- Involucrar a los proveedores para que hagan sus previsiones y no dejen de atender a las cantidades requeridas.
- Informar al departamento financiero sobre las necesidades financieras para pagar a los proveedores.
- Dar a conocer a los encargados de almacén las cantidades de stocks que se van a manejar en el año con el fin de gestionar el espacio.
- Prevenir a los distintos departamentos de la empresa de las variaciones de precio en el mercado, tendencias.

Finalmente se deben programar los pedidos, a este respecto Ortiz y Caicedo (2016) plantean que la programación de pedidos determina las operaciones a utilizar, los medios y el personal con la finalidad de poder cumplir con las expectativas de los clientes. Cabe destacar, que el tiempo del ciclo de pedido es de suma importancia, ya que se aborda el tiempo de transmisión, procesamiento, tiempo disponible en stock, fabricación, preparación y tiempo de entrega. También involucra un ajuste en limitaciones de la cantidad mínima de pedidos por lotes y procedimientos de control de calidad en su tratamiento.

Capítulo II

Empresa Bavaria. S.A. Su historia

Según Mojica (2009), en el año 1879 los hermanos Santiago y Carlos Castello deciden constituir una sociedad que denominarían Kopp y Castello la cual tendría como objeto social el comercio, exportación e importación de bienes y servicios, es decir de intermediación comercial. Posteriormente, el 4 de abril de 1889 pasaría a la producción industrial de cerveza al adquirir el lote en el sector de San Diego en la ciudad de Bogotá. Cabe destacar, que en esta fecha se da inicio a las operaciones oficiales de la mencionada empresa, iniciando con 80 obreros contratados produciendo 6.000 litros de cerveza diarios.

Para 1894 es lanzada la cerveza Pilsener que con el paso del tiempo se transformaría a la muy conocida marca Bavaria, marca insignia de la compañía por casi un siglo de vigencia. Esta cerveza tendría como valor agregado que para su elaboración se utilizaría cebada del departamento de Boyacá y lúpulo Saaz de Bohemia (Alemania). Como dato anecdótico de esa época, fueron necesarias más de 10.000 cargas de cebada de entera producción agrícola nacional.

Ahora bien, en el año de 1902 se constituye la Cervecería Antioqueña una de las empresas que precedería a la cervecería Unión. Un año después, se inauguraría una de las más famosas cervecerías de Colombia, la Germania, fundada por un antiguo maestro cervecero de Bavaria, el Señor Rodolf Kohn. Para este mismo año, continuando con su estrategia de integración vertical adquiere la empresa Minas de Carbón de Zipacon, que suministraría el principal combustible utilizado por las calderas de las fábricas de la época.

Para 1904 la cervecería antioqueña competencia de Bavaria lanza al mercado la marca Pilsen, Maltosa y Clara, predecesora de marcas de alto reconocimiento en el mercado como lo fue

Clarita y la misma Pony Malta.

En el año de 1905 la empresa Germania sacaría al mercado la cerveza Germania, que se mantuvo como la principal referencia de competencia de Bavaria hasta el año de 1965, fecha en la que sería absorbida en sus marcas y como empresa en su totalidad por Bavaria. Es importante destacar, que en el año 1913 se inaugura la cervecería de Barranquilla y nace la marca más valiosa del porfolio como lo es Águila.

En 1931, se registran bajos niveles de consumo afectando la industria cervecera en la cual se toman medidas como la adopción de una política de fusión de empresas originándose la sociedad anónima llamada consorcio de cervecerías Bavaria, en la cual formaron parte la compañía Colombiana de Cervezas Manizales, cervecería continental de Medellín y la cervecería Germania de Bogotá. Consecutivamente, se adhirieron la Cervecería Nueva Cúcuta, Cervecería Andes de Caly, Cervecería de Honda y la Cervecería del Magdalena y la Cervecería Clausen de Bucaramanga.

Cabe destacar, que para 1934 nace la cerveza Costeña, la cual reemplazo a la cerveza Cóndor que lamentablemente no contó con la aceptación por parte del público consumidor. Costeña es una de las marcas más importantes actualmente de Bavaria, esta cerveza cuenta con un alto nivel de evocación por ser la patrocinadora de las fiestas y ferias populares de Colombia.

Posteriormente, la década de los 50 terminaría para el consorcio con la constitución de Bavaria S.A., nuevo nombre e imagen corporativa por muchos años, constituyéndose en sociedad anónima. Esta transformación de la persona jurídica de Bavaria S.A. permitió una nueva imagen corporativa que se mantuvo por casi 50 años más. Por consiguiente, dicha imagen vendría representada por la letra B con la cabeza del águila imperial, que caracterizo a la marca desde su nacimiento, encima de ella.

Ahora bien, esta imagen se constituyó en un Icono de la historia empresarial colombiana, represento a la empresa privada más grande e importante de la segunda mitad del siglo XX colombiano.

No obstante, en la década de los sesenta se presenta uno de los hechos más importantes de la empresa, y este es la llegada definitiva de la familia Santodomingo a la dirección de la empresa, esto se cristalizó con la operación realizada en 1967 en la cual Bavaria adquiere las cervecerías de Barranquilla y de Bolívar, La llegada de los Santodomingo le permite a Bavaria a consolidarse como la cabeza de un conglomerado industrial y financiero convirtiendo a la empresa en un holding con inversiones en el sector de la aviación, forestal, aeronáutico, aluminio, químico, medios de comunicación, comidas rápidas, almacenamiento e incluso en el sector de la construcción. Un aspecto muy importante por anotar para este periodo de la historia analizado es que Bavaria para los años 70 es la única que produce cerveza en cantidades industriales en Colombia, empieza el famoso monopolio de la industria.

Para los años 80 Bavaria obtuvo una cantidad de cambios que marcaron de forma definitiva su futuro y de todo el grupo Santodomingo en general, ya que estos crecieron de forma vertiginosa incursionando en nuevos productos y mercados que le darían al grupo la consolidación como uno de los conglomerados económicos y financieros más importantes de América Latina.

Posteriormente, en 1990 fue el año de la entrada a las grandes ligas del mercado cervecero internacional de Bavaria, debido a que incursiona en el mercado portugués de la cerveza con la compra de la empresa Central de Cervezas Centracel de Portugal, convirtiéndose en una movida paradigmática en el mercado de las cervezas en la región, ya que lo que se creía era que la empresa empezaría con el mercado andino o con el centroamericano, pero entrar en el mercado

más antiguo y competido del mundo como el mercado europeo, fue para todo el sector empresarial cervecero y económico de Colombia una sorpresa, que más adelante tendría sus propios frutos y resultados.

En la década de 2000 compra las acciones de la Cervecería Leona y en el año 2001 la Cervecería Nacional de Panamá. Con esta compra Bavaria reorganizó sus fábricas y suspende sus operaciones en diversas plantas de producción. En mayo de 2002, lanzó Águila Light y entró en el mercado peruano al adquirir UCP Backus & Johnston, la Compañía Cervecera del Sur y la Cervecería San Juan, así como la compra de la Corporación Boliviana de Bebidas. En el 2004, adquirió el 9,2% adicional de acciones y logró el control total de Leona.

En octubre de 2005 el G.E.B y su mayor accionista, Julio Mario Santo Domingo (poseedor del 71,8% de las acciones de Bavaria) fusionaron la empresa con el gigante cervecero anglo-sudafricano SABMiller. En esta época, Bavaria modernizó la Cervecería de Bucaramanga, vendió su división de jugos y lanzó el envase PET de Pony Malta. En 2008, SABMiller inauguró la Cervecería del Valle S.A. en Yumbo. En 2009, vendió el negocio de agua.

Un año después, lanzó Club Colombia Roja. Posteriormente para el año 2011 lanzó Club Colombia Negra y las presentaciones de cerveza en envase retornable de 750 cm³. El 29 de julio de 2013 la empresa dió al servicio su nueva sede administrativa en Niza, al norte de Bogotá. En octubre de 2016, Bavaria fue comprada por AB Inbev. La cual es una organización con operaciones en casi todos los mercados de cerveza y un portafolio ampliado que incluye marcas globales, de múltiples países y locales con el fin de ofrecer más opciones a los consumidores.

Cabe destacar, que el portal de Bavaria manifiesta ser la principal empresa de bebidas en Colombia y una de las marcas con mayor tradición, pues sobresale por la calidad de sus

productos, el aporte al emprendimiento colombiano, al deporte, al progreso de las comunidades y a la preservación del medioambiente.

Productos de Bavaria

La empresa Bavaria tiene una gran variedad de productos que comercializa y que están posicionados en el mercado, los cuales se describen a continuación:

1. Budweiser: introducido por Adolphus Busch en 1876 y actualmente es comercializada en ochenta y cinco países, siendo así una marca global.

2. Corona: se comercializa y se disfruta en más de ciento ochenta países desde el año 1925, elaborada en México.

3.- Stella Artois: es la cerveza belga valorada a nivel mundial como la número uno y data desde 1336, manteniendo su calidad y sofisticación.

4.- Club Colombia: data desde 1949 y nace con el nombre de Club Sesenta y posteriormente su nombre fue cambiado por el Club Colombia desde 1962.

5.- Aguila Original: disfrutada por los Colombianos durante más de un siglo, cerveza clásica patrocinante de importantes celebraciones.

6.- Poker: para la empresa Bavaria constituye una cerveza para disfrutar interminables momentos, independientemente de las diferencias.

7.- Costeña: fue lanzada en el año 1934 siendo una cerveza con sabor seco y amargo

8. Pony malta vital: Fue creada pensando en los consumidores tendientes a cuidar la salud ya que es una bebida a base de malta, baja en azúcares.

9. Malta Leona: no contiene alcohol y en el año 2018 Bavaria decide satisfacer la nutrición de mamás, niños, garantizando así su robustez en su portafolio y continuar ganando en el mercado de las maltas.

Logística de aprovisionamiento de la Empresa Bavaria

Según Rojas (2021), los procesos de aprovisionamiento de la empresa Bavaria se adapta al enfoque de APICS-SCOR El Modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) desarrollado en 1996 por Peter Bolstorff y empleado por APICS (Asociation For Supply Chain Management) como herramienta de certificación con el propósito de mejorar el desempeño de las Cadenas de Suministro proporciona un marco de referencia para combinar principios de ingeniería de procesos de negocio, benchmarking, medición de procesos y diseño organizacional con las actividades de negocio necesarias para satisfacer la demanda de un cliente. Permite tener una perspectiva integral de los procesos de la Cadena de Suministros y sus elementos, analiza, mide y define objetivos de rendimiento, determina oportunidades de mejoras, identifica mejores prácticas y sistemas, y prioriza los proyectos a desarrollarse para implementarlas. (Golfin y Lemke, 2006).

Se hace necesario resaltar, que el modelo SCOR se plantea como un modelo diseñado con el fin de representar y configurar la gestión de la cadena de suministro de la empresa Bavaria desglosando dicho modelo en cinco procesos principales como lo son la Planificación (Planning), el Aprovisionamiento (Source), Fabricación (Make), Distribución (Deliver) y Devolución (Return) los cuales se muestran a continuación:

Planificación. Guzmán (2021) plantea que la planificación surge como algo connatural al proceso de racionalización. La complejidad de la realidad y su sentido dinámico imponen la necesidad de reflexionar sobre lo que se hace y de reflejar esa reflexión en procesos de acción

que exigen, cuando menos, algún tipo de previsión y de preparación, más aún cuando se constata que los medios y recursos son escasos, múltiples y diversos en los objetivos a alcanzar. No obstante, autores como Kaufman (2017) afirman, por el contrario, que la planificación se convierte para la empresa, institución u organización social, en un proceso en el cual: Se identifican espacios para la acción y se facilita a su líder (gerencia) determinar el rumbo dentro de esos espacios. Así mismo, se busca, se identifica y se mantiene la unidad de propósito institucional, procurando que éste sea compartido por todos los miembros de la organización.

De acuerdo con lo anterior, el proceso de planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora, dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno.

Por otra parte, Meza (2015) plantea que planificar es el proceso por el cual se organizan, asignan recursos y tiempo en función de los requerimientos que provienen generalmente de procesos de pronóstico, lo importante es lograr la mejor comprensión de la demanda. De esta manera, habrá una planificación efectiva de la cadena de suministros de la empresa Bavaria, la cual permite obtener una visión de los requerimientos del mercado; para lo cual es necesario contar con tres dimensiones fundamentales: la primera, hace referencia al producto; donde es necesario realizar un análisis del portafolio para obtener información sobre los distintos factores de demanda. Así también lo es para predecir las futuras ventas de los productos, tales como: ciclo de vida, comportamiento de la demanda, estrategia de inventarios.

En segundo lugar, se tiene al cliente donde se realiza análisis de la base de datos para obtener información sobre diferentes patrones de demanda y para predecir las ventas futuras de sus productos. Finalmente se tiene el horizonte de tiempo en el cual se determina el número de

periodos que necesitan ser pronosticados y dependen de la interacción y madurez de otros procesos de planificación. Este horizonte dependerá del comportamiento de la demanda, de la estabilidad o volatilidad del mercado, y de la flexibilidad o capacidad de respuesta que tenga la organización frente a cambios en la demanda.

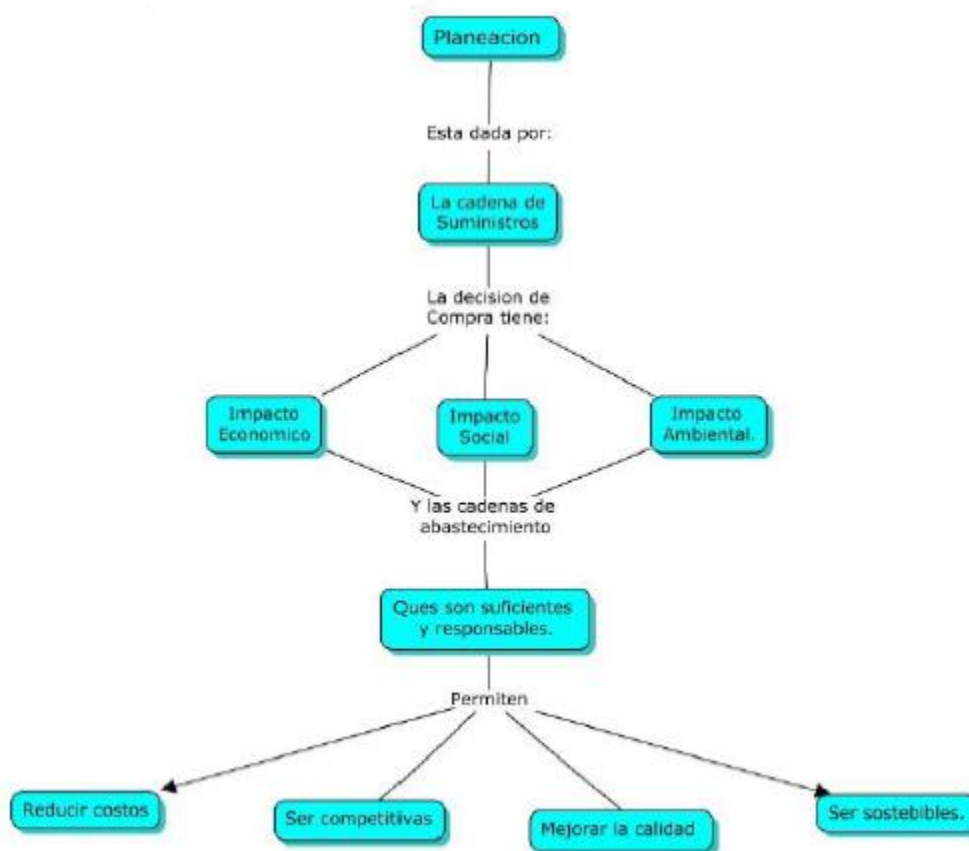
Por otra parte, se realiza planificación sobre la cadena de suministros; la cual consiste en las actividades de modelado, evaluación y toma de decisiones relacionadas con las áreas de: 1) Gestión de inventarios y políticas de pedidos. 2) Previsión colaborativa. 3) Programación/secuenciación de actividades en la cadena de suministro. 4) Estrategias de distribución. 5) Asignación de capacidad/recursos a instalaciones 6) Ubicación / asignación de instalaciones.

Ahora bien, dentro de la empresa Bavaria el objetivo es balancear la oferta y la demanda además de garantizar que la cantidad y variedad de productos ofertados en cada punto de venta y momento sean los que el cliente requiere en realidad.

Estas nuevas exigencias han hecho también que el proceso de planificación evolucionara y se extendiera fuera de la empresa a fin de integrar todos los componentes de la cadena, como es el caso de los proveedores, clientes, canales de distribución, entre otros. A continuación se presenta, los procesos de planeación dentro de la empresa planteado por (Carrillo et al., 2020)

Figura 1

Procesos de planeación dentro de la empresa Bavaria



Fuente: Carrillo et al (2020).

Aprovisionamiento (Source)

Según Curbelo y Delgado (2014) esta etapa se refiere a la adquisición de proveedores o abastecimiento de bienes y servicios de materias y materiales, niveles de inventario y gestión de proveedores.

Por lo anteriormente expuesto, es importante resaltar que para la empresa Bavaria es muy importante el aprovisionamiento de cada uno de los materiales requeridos para la fabricación y distribución de sus productos. Por tal razón se lleva a cabo una planificación de compras la cual se encarga de realizar un monitoreo constante del inventario. Así mismo, se mantiene siempre al pendiente del inventario actual, ya que esto nos permite conocer: Qué insumos y consumibles se terminan con mayor rapidez y requieren reabastecerse rápidamente. Si existe materia prima disponible para continuar con el proceso de producción sin generar afectaciones en los clientes o en la operación de la empresa. Qué productos tienen mayor rotación y requieren un resurtido inmediato para no afectar la satisfacción de los clientes. Qué productos tienen baja rotación para evitar recompras innecesarias.

Fabricación (Make)

Escobar (2016) señala que la fabricación (Make) “constituye de la fabricación de la mercancía, desde la materia prima hasta el producto completo, la cual incluye procesos como el envasado, empaque, reparación, la gestión para que salgan al mercado, e incluso su reciclaje”. (p. 38).

Cabe destacar, que en esta etapa la fabricación en la empresa Bavaria se desarrolla a través del diseño de entrega de producto almacenado, en el cual los diferentes productos son elaborados con base en las necesidades del cliente según la administración de la red de negocios de la empresa, la cual presenta un sistema de fabricación que se flexibiliza, a fin de responder a

cambios en la comercialización de los productos y en el mercado. Estos procesos buscan optimizar las operaciones de la empresa Bavaria, incrementando la efectividad y el rendimiento de la productividad, para alcanzar los objetivos y reducir riesgos y costos en la operación. A continuación, se describen los procesos cervecero y maltero llevados a cabo en la empresa Bavaria:

Proceso Cervecerero: se inicia con la elaboración del Mosto, es decir con la molienda de la malta de cebada, la cual libera el almidón del grano, este almidón es transformado en azúcar fermentable gracias a varios cambios de temperatura, luego es separado de la cascara de malta para después ser hervido y se le añade lúpulo, el sabor amargo y su aroma. Luego pasa a fermentación y maduración, donde una vez fermentado el mosto, la levadura cambia los azúcares del mosto en alcohol y gas carbónico, el cual aporta al aroma y sabor de la cerveza, obteniendo como resultado la cerveza verde, para alcanzar posteriormente su madurez en tanques a temperaturas bajo cero refinando el aroma y sabor del producto. Posteriormente, pasa a la filtración en el cual la cerveza se limpia y estabiliza separando las levaduras y otras partículas sólidas, ajustando las cantidades de gas carbónico para posteriormente obtener el producto final. Seguidamente el producto final es envasado en botellas de vidrio, latas de aluminio y barriles de acero inoxidable, la cual no se le adicionan preservantes, garantizando su estabilidad por medio de la pasteurización, para rotular finalmente según la marca.

Proceso Maltero: se inicia con la recepción, almacenamiento y limpieza de cebada; la cual es recibida y almacenada en silos en las principales malterías de tibio y tropical donde es sometida a un proceso de limpieza física mediante equipos tipo zaranda como un paso previo al proceso de maltaje. Luego pasa a la etapa de remojo donde la cebada es sometida a varias inmersiones en agua, seguidamente de escurrido y succión de gas carbónico, con el principal objetivo de

aumentar la humedad y activar la germinación en el grano. Al iniciar la etapa de germinación el grano se somete a bajas temperaturas y flujo de aire para desarrollar la respiración de manera controlada. Seguidamente pasa a tostación donde el grano se somete al contacto con aire caliente buscando regular su húmeda interna desarrollar el color, aroma y sabor de la malta. Finalmente, se pasa al almacenamiento de malta en el cual se almacena en los silos se le retira el germen y se somete a la limpieza, para su despacho hacia las cervecerías la malta entra en estado de reposo en los silos durante tres semanas mínimas, buscando estabilizar su propiedades y características.

Distribución (Deliver)

Para Schmidt, Young y Podestá (2016) la distribución es una actividad que parte de una función logística, en la cual se gestionan y preparan las entregas de pedidos, desde su venta, almacenaje, hasta llegar a manos del cliente final. Para ello son necesarios procesos como el inventario, la prestación de servicios, el registro del ciclo de vida del producto o, de ser el caso, la tramitación de requisitos legales para su importación o exportación.

Molano (2020) señala que el proceso de distribución en Bavaria S.A. se hace primero desde los centros de distribución primarios hacia los centros de distribución secundarios basados en la demanda, es decir, este se hace a partir de la entrega de producto almacenado, de los centros de distribución secundario se realiza la distribución hacia el cliente final. Cabe destacar, que el almacenaje está diseñado dentro del centro de distribución por producto y por categoría, esto permite la correcta rotación del producto terminado controlado por los sistemas WMS y ERP. El sistema de gestión WMS según el criterio de Fernández (2016), un es una solución de software que ofrece visibilidad de todo el inventario de una empresa ofreciendo funcionalidades útiles creando un plan correcto de recursos empresariales.

Ahora bien, para Pérez et.al (2016) los sistemas ERP están formados por un conjunto de

módulos o sistemas de información configurables referido a los sistemas de contabilidad, de distribución y ventas, y de recursos humanos que pueden variar según el vendedor y el tipo de negocio al que van dirigido. Estos módulos facilitan la gestión e integración de los distintos procesos que intervienen en la cadena de valor de una empresa, permiten compartir los datos dentro de la compañía, y producir y acceder a la información en tiempo real.

Dichos sistemas se encuentran dentro de terminales remotas que permiten el seguimiento de inventario en tiempo real dentro de todas las ubicaciones de almacenamiento de la compañía. Molano (2020) señala que los despachos son realizados hacia los centros de distribución secundarios con una parte de la flota propia y otra tercerizada, desde los centros de distribución secundarios se realiza la entrega a cliente final, para este caso se maneja en dos sentidos según la orden de compra que es emitida en el momento en que el cliente realiza el pedido por medio de los diferentes medios establecidos o por previsión de la demanda. Esta última se trata de la compra por parte de los bares o tiendas de barrio las cuales no hacen sus compras por ningún medio sino que esperan el paso del camión para realizar su compra, esto conlleva al área de despachos y distribución a realizar un previsión de la demanda acertada con el fin de cumplir con todos los requerimientos del cliente.

Cuando el producto es facilitado al cliente, se realiza el control del inventario entregado, después de esto las órdenes de compras son llevadas a estados finales en facturación para ser liquidadas por parte del cliente. Es necesario resaltar, que la venta tienda a tienda está tendiendo a desaparecer esto con el fin de tener inventarios más ajustados y procesos de ventas digitalizados, por esta razón la demanda en las bodegas de almacenaje tercerizado ha crecido ya que las tiendas no pueden comprar al camión y al no usar los medios de compra usan estas bodegas como centro de aprovisionamiento.

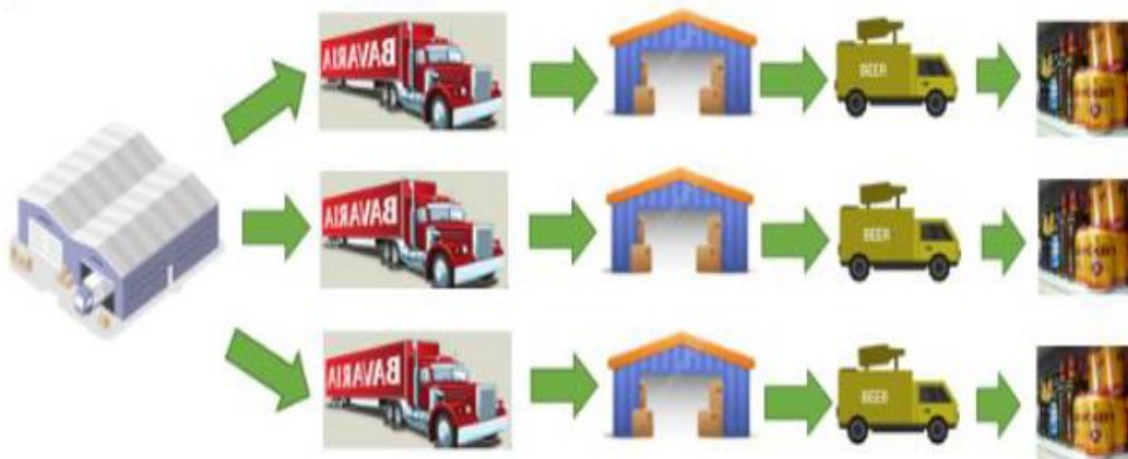
Ahora bien, dentro del proceso de distribución el alistamiento de la mercancía en los centros de distribución principales se realiza mediante la Orden de Compra de cliente interno con el fin de realizar el control con el área de inventarios y poder tomar el producto del área de almacenaje.

Figura 2

Procesos de distribución dentro de la empresa Bavaria



Autoría propia. (2020) Proceso De Distribución. Figura 10.



Fuente: Rojas, 2021

Devolución (Return)

Fernández (2016) manifiesta que la devolución es una etapa importante a contemplar, tanto las devoluciones realizadas al proveedor como las recibidas por parte de clientes. En este aspecto, se deben considerar los servicios requeridos para una devolución sin complicaciones y llevar el registro correcto del inventario.

En este sentido, su garantía es parte crítica de la empresa Bavaria, ya que requiere de una planeación y ejecución efectiva, por este motivo la administración de la devolución debe tener un tratado muy especial, ya que cada vez que se genera una devolución se está afectando la imagen del producto que se fabrica dentro de la empresa y por ende la imagen de la empresa, por eso es de gran importancia implementar mecanismos que ayuden a disminuir los retornos causados por los clientes.

Medios de transporte utilizados por la empresa BAVARIA S.A. en sus procesos de aprovisionamiento

El transporte de la empresa Bavaria conjuntamente con la logística es uno de los procesos más importantes de la organización ya que se encarga de la distribución de los productos en cada uno de los puntos de ventas y distribución del país. Para su logro dicha empresa utiliza las estrategias a continuación descritas:

Modelo de gestión pull

Para Montealegre y Tovar (2019) el modelo de gestión pull limita los costes derivados de la gestión buscando la máxima eficiencia, optimización en la producción y la demanda. Así mismo, la producción no se realiza sobre estimaciones o modelos de cálculo, sino sobre realidades, pues a medida que un producto va siendo consumida su reposición, producción y distribución se efectúan al mismo tiempo.

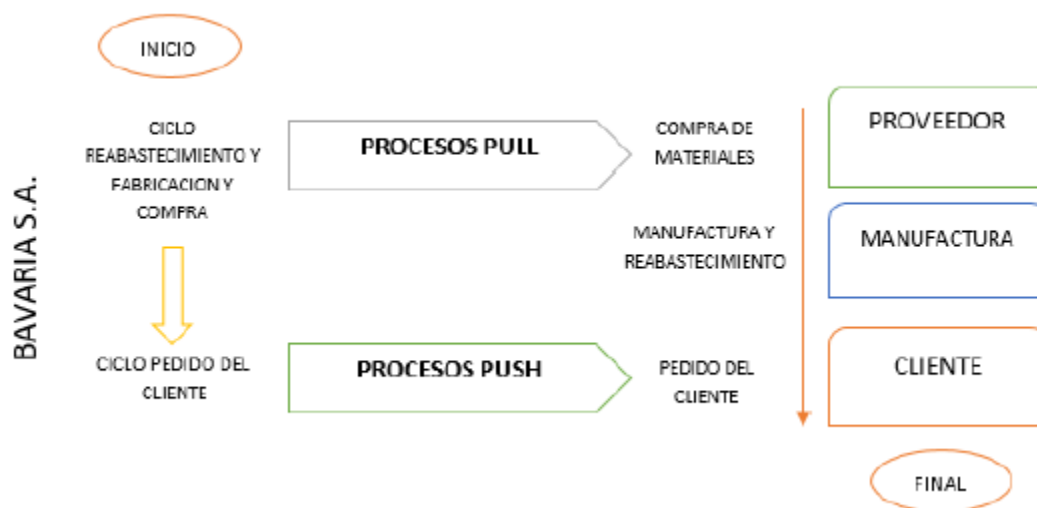
Modelo de gestión push

Según Montealegre y Tovar (2019) con este modelo se despliega una estrategia descendiente, pues a medida que el cliente demanda se predice y a partir de ello se produce lo necesario para proveer esa demanda.

A continuación, se presenta la figura 3 donde se muestra los procesos pull y push utilizados por la empresa Bavaria, los cuales le permiten tener una proyección clara sobre el abastecimiento de sus clientes obteniendo de esta forma una eficiencia en su logística y transporte:

Figura 3

Modelos pull y push



Fuente: Montealegre y Tovar, 2019

La empresa Bavaria aprovecha las ventajas de la combinación de estos dos modelos obteniendo un pronóstico de demanda muy preciso pero, al mismo tiempo, ajustan la producción y el inventario a la verdadera venta que se produce en el momento.

Es conveniente recalcar, que según Bavaria, (2019) Es responsabilidad exclusiva del planeador coordinar con los proveedores las entregas de los materiales en las cantidades y fechas requeridas, lo cual se realiza mediante el envío de una programación de entregas que contiene las siguientes cercas de tiempo:

- Zona Firme: requerimientos confirmados de acuerdo al lead time y/o acuerdos de servicios pactados.
- Zona Flexible: pronósticos de compra de materiales en el corto plazo que facilitan el aprovisionamiento de materia prima en el proveedor (No representa compromiso de compra).
- Zona Previsional: estimaciones a largo plazo que facilita asegurar capacidad de producción en el proveedor no representa compromiso de compra.

Ahora bien, las materias primas que son adquiridas de los proveedores son transportadas vía terrestre, permitiendo la movilización de grandes cantidades de cebadas cuyo destino son las fábricas ubicadas en ciudades como Bucaramanga, Medellín, Tibasosa, Yumbo, Barranquilla, Tocancipá., al igual que las dos maltarías de Cartagena y Tibitó vía Zipaquirá-Briceño. Para garantizar el aprovisionamiento efectivo de materia prima se deben tener en cuenta los siguientes pasos: 1) diligenciar correctamente el formato reparto para la entrega del producto final, basados en el plan de entregas, el cual indica las cantidades y fechas (día o semana) a cumplir. 2) Para la solicitud de entregas y programación de repartos el planeador de la empresa es el único

autorizado. 3) Cualquier variación en las fechas o cantidades a entregar, respecto a lo programado, deberá ser coordinada previamente con el planeador.

Figura 4

Tractocamión tipo sider.



Fuente: Alúmina, 2020. Consultado el 16 de febrero de 2022.
<https://www.alumina.com.co/blog/alumina-dite-ganaron-licitacion-de-camiones-para-bavaria-s-a/>

Figura 5

Tractocamión tipo Sider



Fuente: Alúmina, 2020. Consultado el 16 de febrero de 2022.
<https://www.alumina.com.co/blog/alumina-dite-ganaron-licitacion-de-camiones-para-bavaria-s-a/>

Por otra parte, el medio de transporte utilizado para traer las materias primas que importa la empresa Bavaria. Son traídas al país por medios marítimos ya que este transporte presenta unos costos más bajos de la Distribución Física Internacional y la capacidad de carga es mayor que otro medio de transporte.

Capítulo III

Incidencia de la logística de aprovisionamiento internacional en la Empresa Bavaria comprendido desde el año 2018 a 2021

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), el comercio mundial de bienes se ha desacelerado bruscamente desde fines de 2018, y las proyecciones en el año 2019 se expandió solo en un 1,2%, destacando un pésimo desempeño desde la crisis financiera. Esta situación se debe principalmente a la acumulación de barreras comerciales desde comienzos de 2018, que ascenderían alrededor de un billón de dólares. Esta cifra equivale al 6% de las importaciones mundiales de bienes en 2017, año en que iniciaron las tensiones comerciales entre China y los Estados Unidos. Sin embargo, el impacto de las actuales tensiones trasciende el efecto directo de las alzas arancelarias. En efecto, las empresas que participan en las cadenas globales de valor afrontan un cuadro de creciente incertidumbre sobre dónde producir, cuándo hacerlo, y desde qué países abastecerse de insumos, lo que a su vez repercute negativamente en sus decisiones de inversión.

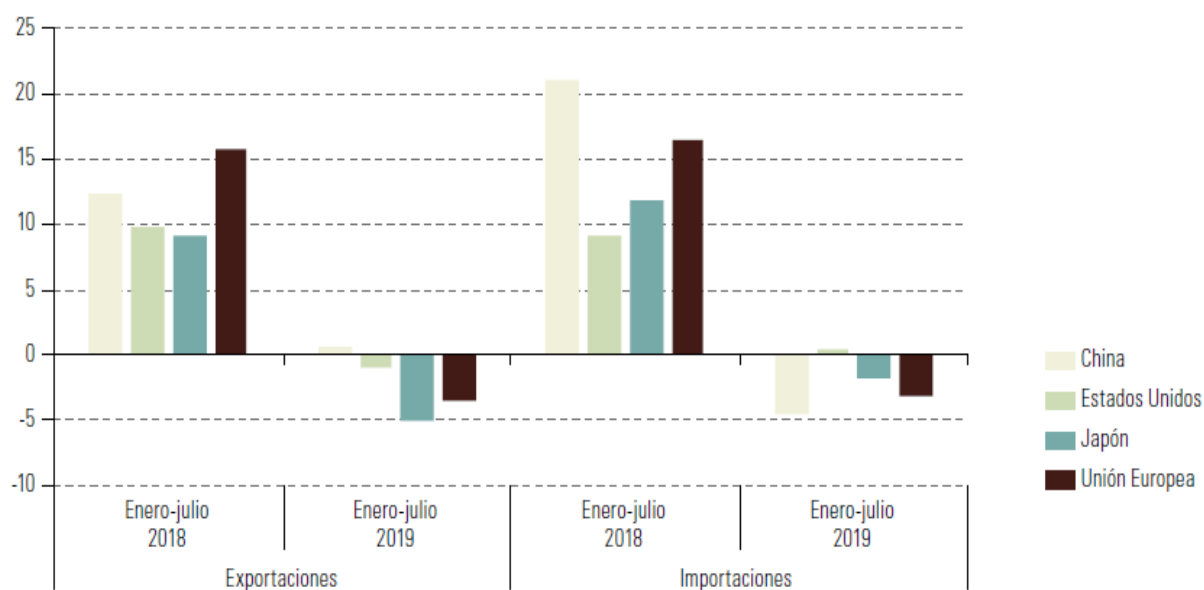
Cabe destacar, que el 70% del valor de las importaciones estadounidenses desde China se encuentra sometido a sobretasas arancelarias, 11 puntos más que en el caso de las importaciones chinas desde ese país. Como consecuencia, las compras estadounidenses desde China se contrajeron un 12% en el primer semestre de 2019 respecto al período de 2018, mientras que las importaciones chinas desde los Estados Unidos cayeron un 28%. A lo anterior cabe sumar las restricciones impuestas por los Estados Unidos a las inversiones chinas en su territorio en sectores de alta tecnología, así como a las ventas de dichas tecnologías a determinadas empresas de ese país. Así comienza a evidenciarse un cierto desacople entre ambas economías.

Así pues, las tensiones comerciales entre ambos países no sólo afectan su intercambio bilateral, sino también a otras economías como Europa y Asia participantes en las redes internacionales de producción.

En este contexto, se proyecta que la economía mundial al igual que el comercial alcanzó en el año 2019 su menor expansión desde la crisis financiera, debido principalmente a la debilidad del sector manufacturero. A continuación, se muestra la variación del valor del comercio de bienes en el primer semestre del 2018 y 2019.

Gráfico 1

Variación del valor del comercio de bienes, primer semestre de 2018 y de 2019 China, Estados Unidos, Japón y la Unión Europea.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019)

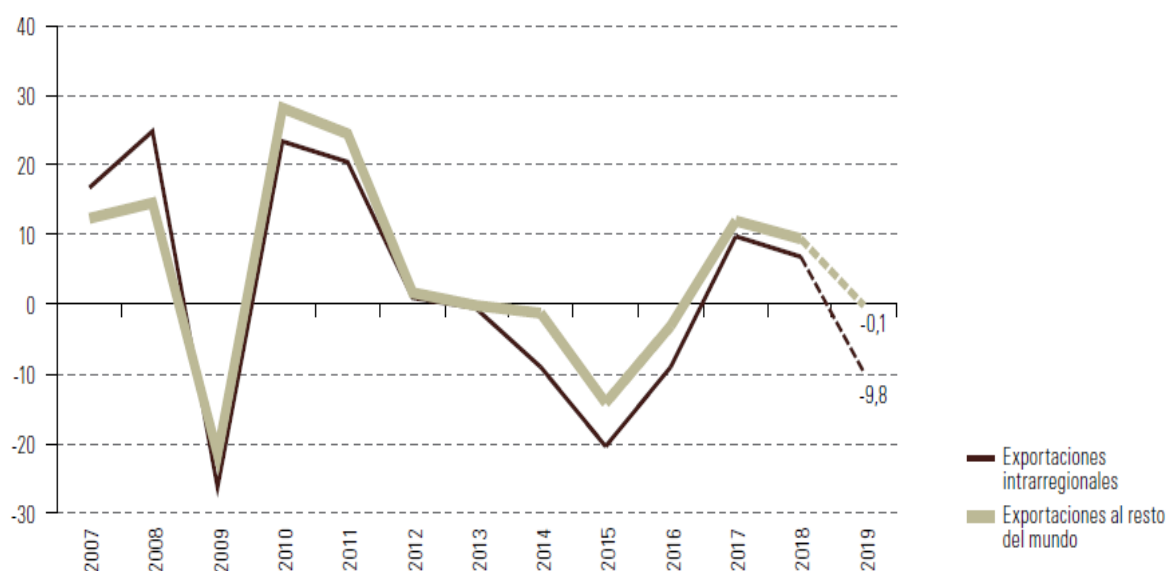
Ahora bien, al presentarse este complejo contexto internacional, se proyecta una caída del valor de las exportaciones e importaciones regionales de bienes del 2,0% y el 3,0%, experimentando América del Sur en el 2019 una contracción de sus envíos muy superior (6,7%)

al promedio regional, con caídas tanto de los volúmenes como de los precios afectando negativamente al comercio intrarregional y el elevado peso que tienen los productos básicos en su canasta exportadora, varios de los cuales han registrado caídas de sus precios. Cabe destacar, que solo tres países sudamericanos como Argentina, Ecuador y Uruguay aumentaron el valor de sus envíos, impulsados por alzas de los volúmenes exportados de sus productos básicos.

Así pues, en el primer semestre de 2019, el valor de las exportaciones intrarregionales se contrajo en un 10%. De este modo, el coeficiente de exportaciones intrarregionales caería hasta ubicarse en un 15,5%, uno de los más bajos entre todas las regiones del mundo. En este sentido, se vio afectado el dinamismo económico de la región como se puede observar en el gráfico 2 que a continuación se presenta.

Gráfico 2

Variación anual del valor de las exportaciones intrarregionales y al resto del mundo, años 2007 a 2019. América Latina y el Caribe



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial de los bancos centrales, las oficinas de aduanas y los institutos nacionales de estadística de los países, 2019.

Por lo anteriormente expuesto, se infiere que uno de los factores es la deficiencia en la conectividad entre los países de la región, lo cual impide que el comercio sirva como una vía de escape ante la menor demanda internacional.

Es importante destacar que las carencias en materia de infraestructura y logística son parte esencial de las barreras no arancelarias, que actualmente constituyen los principales obstáculos al comercio, pues a medida que los aranceles se han ido reduciendo, la logística ha cobrado mayor importancia para la competitividad y la productividad. Se puede señalar que en la región la logística y la infraestructura muestran efectos negativos sobre su desempeño comercial. En este sentido la CEPAL, en el año 2019 presenta el siguiente diagnóstico:

En primer lugar existe una brecha de infraestructura de suma importancia, resultante de la continuidad en la baja de inversión. En segundo lugar, se presentan fallas institucionales y regulatorias. Así mismo, la falta de integralidad de las políticas profundiza la desatención ambiental y social lo que ahonda las desigualdades. (p.22)

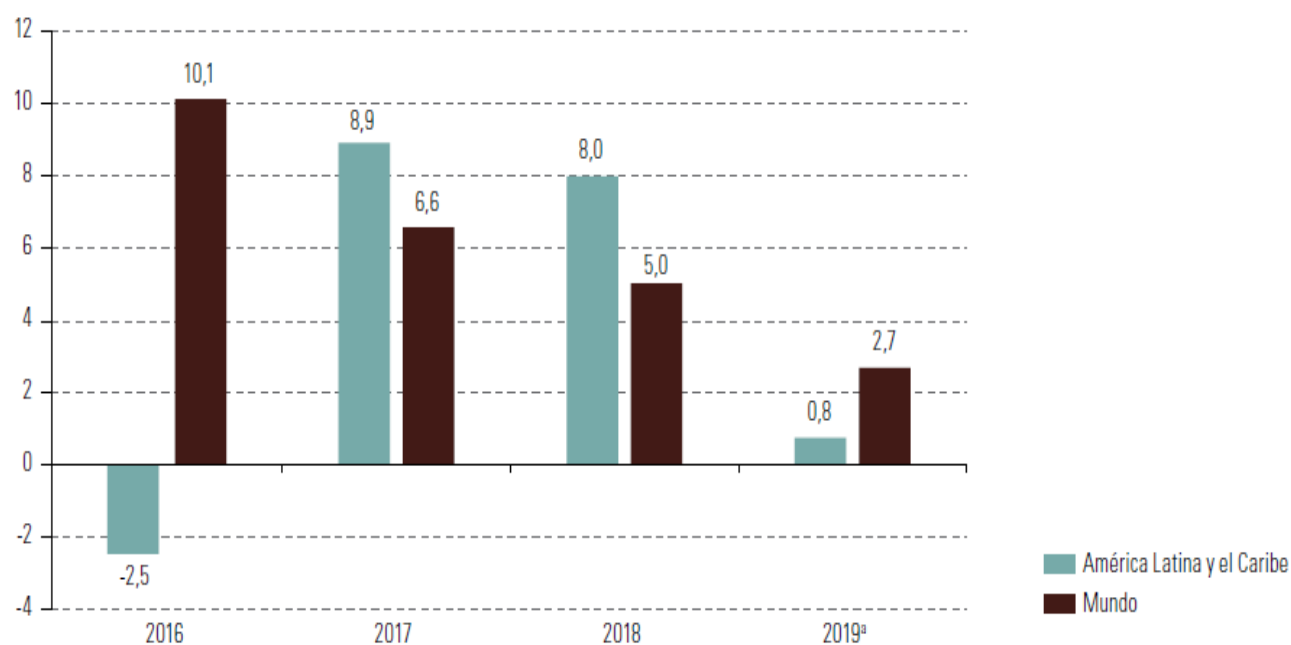
No obstante, también existen falencias en la logística marítima, deficiencia en la regulación de los mercados y la práctica histórica de las inversiones que conforman la actual brecha de la infraestructura. Por tanto, la conceptualización de la logística debe ser revisada dado que la logística internacional y la logística interna se conciben y resuelven por separado.

Por otra parte, en el primer semestre de 2019 los movimientos portuarios reafirman la tendencia del comercio en los últimos años, que se corrobora en la caída de su tasa de

crecimiento interanual, además, el comercio marítimo por contenedores presenta una desaceleración respecto del primer semestre de 2018. Véase el siguiente gráfico.

Gráfico 3

Variación anual del movimiento de contenedores, 2016-2019 en porcentajes. América Latina y el Caribe y mundo



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2019.

De la misma forma, también influyen los costos de transporte en América Latina y el Caribe el cual se ve afectado por la inestabilidad de los acuerdos arancelarios, ausencia de infraestructura y servicios logísticos aumentando los costos en las operaciones comerciales. Así mismo, también inciden los costos de transporte dentro de los países por el excesivo uso de camiones en distancias donde no resulta competitivo frente a otros modos. La incidencia del flete interno de

transporte es casi tan importante como el flete internacional que paga el mismo producto hasta el destino en ultramar, y a veces lo supera.

En el contexto descrito, según el informe sobre el transporte marítimo, editada por la Conferencia de las Naciones Unidas en el año 2019 manifiesta que como resultado de la evolución de la actividad económica y comercial mundial, el comercio marítimo internacional perdió impulso en 2018. Su volumen creció un 2,7 %, frente a un 4,1 % en 2017. La ralentización fue generalizada y afectó a la práctica total de los segmentos del transporte marítimo. Las actividades de manipulación se resintieron y el crecimiento del tráfico portuario mundial de contenedores se desaceleró hasta el 4,7 %, con respecto al 6,7 % registrado en 2017. En este sentido, varios riesgos de retroceso que se habían intensificado en 2018 contribuyeron a la ralentización del crecimiento del comercio marítimo.

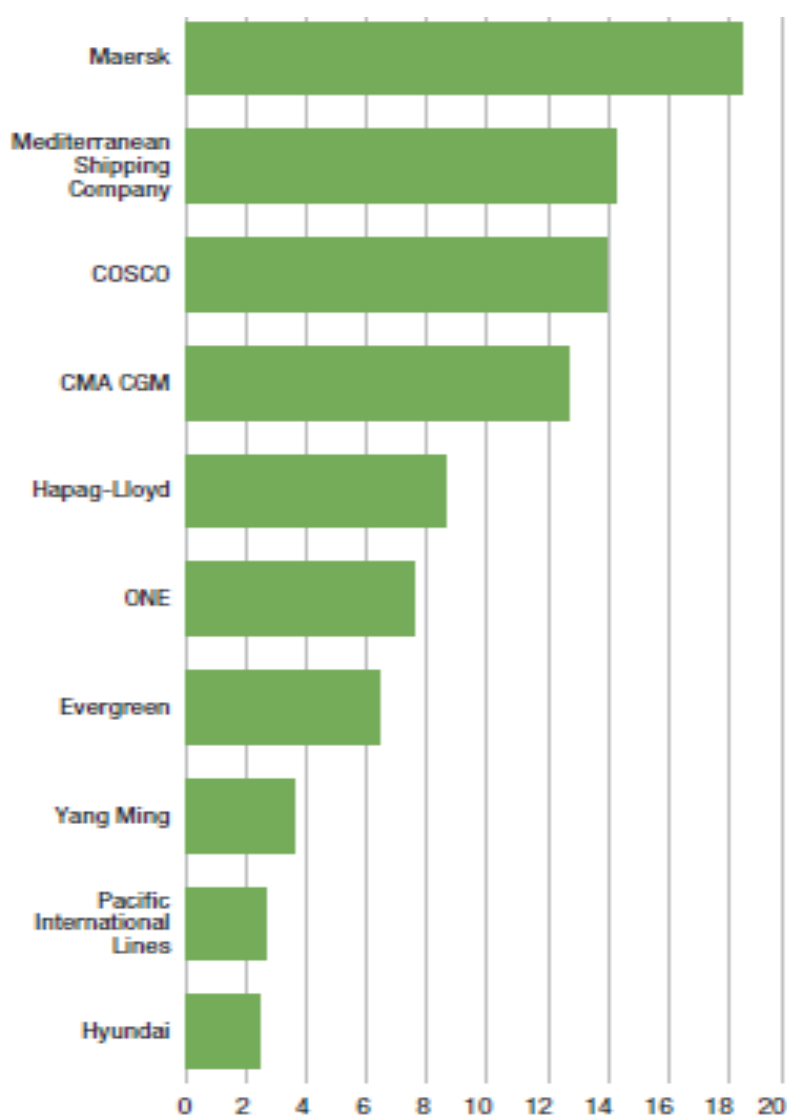
Según la la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2019) señala que el transporte de contenedores es un sector cada vez más concentrado en términos de operaciones y alianzas, buques en servicio y principales puertos de escala. Los datos relativos a la capacidad anual desplegada por los operadores en las rutas del Pacífico ilustran la evolución de los servicios de transporte marítimo entre 2006 y 2019. Conforme a casi todos los criterios, el nivel de concentración ha aumentado con los años, el cual se puede observar en el gráfico 4.

Así pues, el nivel de concentración aumentó en 2019 en el caso de las islas del Pacífico con respecto a 2006. No obstante, el nivel de concentración disminuyó en el número de empresas. Ahora bien, la consolidación podría aumentar la presión sobre los pequeños operadores e incide en los fletes y en la frecuencia, eficiencia, fiabilidad y calidad de los servicios en las islas

pequeñas y apartadas y en los países menos adelantados, más vulnerables a una reducción de la conectividad y del acceso a los servicios de transporte.

Gráfico 4

Principales empresas dedicadas al transporte transoceánico de contenedores y sus cuotas de mercado por capacidad desplegada en porcentajes



Fuente: Cálculos de la secretaría de la UNCTAD, basados en datos de la Container Ship Databank de MDS Transmodal, 2019.

De acuerdo a los planteamientos anteriormente expuestos, el agravamiento de las tensiones comerciales, la escasez en el acceso a los servicios de transporte de contenedores marítimos se ha traducido en que desde fines de 2018 se haya exacerbado la desaceleración del comercio mundial. Como consecuencia la empresa Bavaria experimentó en el año 2018 en algunas zonas del país, la no disponibilidad en forma oportuna de materias primas y de contenedores para su transporte impactando su cadena de aprovisionamiento.

Según el informe de la CEPEAL en el primer semestre del 2019 la integración productiva de países Latinoamericanos se vio afectada por la inestabilidad de los acuerdos arancelarios y por la ausencia de servicios logísticos e infraestructura aumentando los costos en las operaciones comerciales y tiempo. Así mismo, la incidencia del flete interno e internacional de transporte afectó negativamente el desempeño del exportador proyectándose caídas de valor del 2% y el 3%. En este complejo contexto internacional, aunado a la fragmentación geográfica de los procesos productivos ha generado también efectos en la cadena de aprovisionamiento.

No obstante, Reinhart y Rogoff (2020) señalan que la empresa Bavaria sufrió interrupciones en su cadena de suministros enraizadas en la pandemia de COVID-19 a partir del mes de marzo 2020; sumándose también el colapso de puertos, el encarecimiento de materias primas y la falta de transportistas. Cabe destacar, que son algunos de los efectos más visibles de las interrupciones en la cadena de suministros, pues se trata de una situación que se ha extendido a nivel mundial como consecuencia de la globalización hasta la actualidad.

Al mismo tiempo la pandemia de COVID-19 también ha acentuado el problema de la escasez de camioneros dificultando así la logística de aprovisionamiento en la empresa Bavaria. En este contexto, Drucker (2020) manifiesta que en un estudio de la consultora logística Transport

Intelligence se confirma un déficit de 400.000 camioneros en toda Europa, en especial en Polonia, Reino Unido y Alemania. Según el informe, se está lidiando con la fuga de muchos trabajadores europeos, que abandonaron el país durante el transcurso de la pandemia a medida que se intensificaban los temores sobre los cierres. Ante esta afirmación, según el criterio del investigador, dicha fuga de camioneros también se acentuó en Colombia.

Ahora bien, el presidente de la Asociación Nacional de Exportadores de Colombia manifiesta que "Los costos se han multiplicado por diez y eso no lo va a asumir el vendedor". Para el experto, la solución del problema en Latinoamérica puede tardar aún más que el resto del mundo: "apenas somos el 4 % del negocio de las navieras, no somos prioritarios". "Por lo menos durante todo el 2022 vamos a tener esta logística complicada y altos costos", (EFE, 2022).

Finalmente, por los planteamientos expuestos en los párrafos anteriores se observan las dificultades de la logística de aprovisionamiento internacional de la empresa Bavaria comprendido del año 2018 a 2021 obstaculizando la demanda actual del mercado, no olvidando el efecto del paro nacional en la producción industrial.

Conclusiones

La logística se ha convertido en un pilar fundamental en la gestión empresarial, en la medida de alcanzar buenos resultados cumpliendo con las expectativas del cliente, manejando el mismo ritmo que impone el mercado, teniendo siempre un buen nivel de servicio en cada uno de los eslabones que componen la logística de una empresa, encaminando los objetivos que plantea la organización. En este sentido, la logística de aprovisionamiento en la empresa Bavaria tiene gran influencia en sus procesos, por ello es una actividad importante ya que es el punto de inicio de las operaciones de los servicios y bienes, los cuales genera aportes a la empresa, logrando que los procesos productivos en general sean más óptimos. Cabe destacar, que a pesar que la Empresa Bavaria posee una adecuada logística de aprovisionamiento en los años 2018 a 2021, han presentado diferentes situaciones negativas como son:

En el año 2018 debido al agravamiento de la escasez en el acceso a los servicios de transporte y de contenedores marítimos no hubo disponibilidad en forma oportuna de materias primas, para el año 2019, la integración productiva de países Latinoamericanos genero afectación por la inestabilidad de los acuerdos arancelarios y por la ausencia de servicios logísticos e infraestructura, aumentando los costos en las operaciones comerciales y el tiempo de ejecución de los mismos, generando impactó en la cadena de aprovisionamiento de la empresa Bavaria.

Por consiguiente se tiene la afectación directamente a la productividad debido a la pandemia del COVID-19 a partir del mes de marzo del 2020; trayendo consigo el colapso de puertos, el encarecimiento de materias primas y la falta de transportistas, siendo estos algunos de los efectos más visibles de las disrupciones en la cadena de suministros, pues se trata de una situación que se ha extendido a nivel mundial como consecuencia de la globalización; obstaculizando la demanda actual del mercado.

Por otra parte, se tiene que la incertidumbre asociada a las actuales tensiones está repercutiendo negativamente en las economías más vinculadas con las cadenas productivas mundiales. Sin embargo, el impacto de tensiones trasciende el efecto directo de las alzas arancelarias. En efecto, las empresas que participan en las cadenas globales de valor afrontan un cuadro de creciente incertidumbre sobre dónde producir, cuándo hacerlo, y desde qué países abastecerse de insumos, lo que a su vez repercute negativamente en sus decisiones de inversión.

Así pues, las carencias en materia de infraestructura y logística son parte fundamental de las barreras no arancelarias, que constituyen actualmente los principales obstáculos al comercio. A medida que los aranceles se han ido reduciendo, la logística ha cobrado mayor importancia para la competitividad y la productividad. A este respecto, la conceptualización de la logística debe ser revisada, dado que el enfoque tradicional de una logística internacional separada de la interna lleva a confusión y a la toma de decisiones que pueden no ser conducentes al desarrollo.

La lógica de la concepción de la logística moderna es integradora de la infraestructura, los servicios de transporte y distribución y las regulaciones sectoriales, considerando al fenómeno logístico como el objeto de las políticas y poniendo a la logística al servicio de la producción y el comercio. De esta forma, se concibe a la cadena de suministro en un continuo eficaz y eficiente, y no en compartimentos herméticos donde la logística internacional y la logística interna se conciben y resuelven por separado.

Referencias

- Alúmina. (2020). ALUMINA y DITE desarrollando soluciones a la medida para Bavaria. Recuperado de: <https://www.alumina.com.co/blog/alumina-dite-ganaron-licitacion-de-camiones-para-bavaria-s-a/>.
- Bavaria (2019) Aprovechamiento. Disponible en: <https://www.bavaria.co/proveedores-aprovechamiento>
- Castañeda, P. y Seclen, S. (2020). Gestión logística de provechamiento y almacenamiento para mejorar la eficiencia en la ejecución de la obra Urb. Sol de Pomalca – 2019. Trabajo de grado. Disponible en: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7799>
- Calatayud, A., Montes, L. (2021). Logística en América Latina y el Caribe: oportunidades, desafíos y líneas de acción. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Transporte. IV. Título. V. Serie. IDB-MG-921
- Carrillo, D. (2020). Características de las pequeñas empresas. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 6, no1, p. 23-29. Disponible en: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/140/131>
- Curbelo, D. Delgado, F.(2014) El Modelo Scor Y El Balanced Scorecard, Una Poderosa Combinación Intangible Para La Gestion Empresarial Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 18, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 36-57Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357933894002>
- Drucker, P. (2020). La Gerencia De Empresas. Nueva York: Harper & Brothers Publishers. Revista digital Redalyc. vol. II, núm. 2. pp. 69-89 Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Escobar, J. (2016). Propuesta De Un Sistema De Fabricacion Make To Order Y Un Sistema De Control Transaccional De Inventarios Para La Ebanisteria Lozano De Guadalajara De Buga. Trabajo De Grado. Universidad Del Valle. Facultad De Ciencias De La Administración. Administración De Empresas Tuluá, Valle Del Cauca. Disponible en: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.com>
- Fernández, H. (2016). Mejora del sistema de gestión del almacén de suministros de una empresa productora de gases de uso medicinal e industrial Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, vol. V, núm. 17, 2016, pp. 89-108 Universidad de Carabobo Carabobo, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215049679007.pdf>
- Golfín, K. y Lemke, F. (2006), An exploratory study of “close” supplier manufacturer relationship. *Journals of Operations Management*, 24, 189.209.

- Gómez, C., Gonzáles, G. (2018). Logística de aprovisionamiento© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A. Vallehermoso, 34. 28015 Madrid Teléfono: 91 593 20 98 www.sintesis.com ISBN: 978-84-9171-178-0 Depósito Legal: M-13.401-2018 Impreso en España - Printed in Spain
- González, C., Moreno, N. (2021). La Empresa En Tiempos De Covid-19. Estudio De Caso: “Arturo Calle”. Trabajo de Grado. Universidad Santo Tomás
- Lara, R. (2018). Creación de un modelo de aprovisionamiento en empresas de desarrollo de proyectos tecnológicos. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20699/LaraCharryRodrigoAlberto2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leenders (2014). Administracion de compras y Abastecimiento, Mexico DF: McGraw-Hill/Interamericana editores SA de CV.
- Mojica, N. (2009). Análisis documental de la historia de las marcas de la empresa bavaria s. a. y una evaluación actual de las políticas de mercadeo de sus marcas. Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas Administración De Empresas Taller De Grado Ii Bogotá D. C. Disponible en: <https://repository.javerina.edu.co/bitstream/handle/1054/10662/MojicaBustamanteNataliaAndrea2009.pdf?sequence=3>
- Molano J.G (2020). Megatendencias en Supply Chain Management y Logística. Recuperado de: <https://youtu.be/fry7ONyQ4hk>
- Montealegre, J., Tovar, N. (2019). Mejora del modelo de distribución de una empresa productora y comercializadora de gases medicinales e industriales para minimizar el Efecto Bullwhip en su cadena de suministro. Revista Espacios. Vol. 40 N° 16. Pág. 4. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com>
- Meza, F. (2015). Cadena de suministro Bavaria S.A. Disponible en: <https://prezi.com/pf13xc8jb79c/cadena-de-suministro-bavaria-sa/>.
- Ortiz, V., Caicedo, A. (2016). Procedimiento Para La Programación Y Control De La Producción De Una Pequeña Empresa. Revista Ingeniería Industrial-Año 14 N°1: 89-104, 2015 ISSN 0717-9103 ISSN Online 0718-8307 Universidad del Bío-Bío.
- Pereda, T. (2018). Modelo SCOR y la Gestión de Suministros: Aplicaciones prácticas de control más allá del almacén. Recuperado de: <https://fwpr.com/es/modelo-scor-y-gestion-de-suministros/>.

- Peña, D. (2019). Propuesta de un centro de distribución satélite para la entrega de productos Bavaria en la Unidad de Venecia, a cargo de la empresa Distribuciones Ballen. Universitaria Agustiniiana. Facultad de Ingenierías. Programa de Ingeniería Industrial. Bogotá, D.C.
- Rojas, M. (2021). Propuesta En Supply Chain Management Y Logística En La Empresa Bavaria. Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/35350/mirojasd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reinhart , C., & Rogoff, K. (2020). La amenaza de la deuda del coronavirus. The Wall Street Journal. Disponible en: <https://www.wsj.com/articles/the-coronavirus-debt-threat-11585262515>
- Pulido, M. (2018). Análisis de la gestión logística de aprovisionamiento para la selección y negociación con proveedores de repuestos mecánicos en una empresa de transporte. Artículo de especialización. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/20601>.
- Pérez, A., León, A., Valdés, R., Batista, A., (2016) Funcionalidades de Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales para Cadenas de Suministro Ingeniería Industrial, vol. XXXIV, núm. 2, pp. 155-166 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433594005.pdf>
- Quiala, L., Fernández, Y., Vallín, A., Lopes, I., Domínguez, F., y Rey, Y. (2018). Una nueva visión en la gestión de la logística de aprovisionamientos en la industria biotecnológica cubana. Revista Vaccimonitor, 27(3), 93-101. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-028X2018000300003&lng=es&tlng=es.
- Serra, D. (2005). La Logística Empresarial en el Nuevo Milenio. Editorial gestión 2000. Barcelona: Grupo Planeta. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=n-qkIVoHP7UC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Schmidt, J., Young, H., Podestá, S. (2016).). El Servicio De Delivery Como Estrategia Competitiva. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas. Vol. 18-I, N° 35, Lima. Disponible en: <file:///C:/Users/CARLA%20ARRIETA/Downloads/40879.pdf>
- Vargas, I. (2020). La logística de aprovisionamiento y la comunicación interna en la empresa Hipermercado Tottus S.A Huachipa, Luriganchos Chosica 2020. Trabajo de Grado. Universidad César Vallejo. Perú. Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56970>