

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA, FACTOR
IMPORTANTE EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE BACHILLER EN CONTABILIDAD**

AUTOR

HUGO DANIEL LOPEZ CACERES

ASESOR

MARIBEL CARRANZA TORRES

<https://orcid.org/0000-0002-5120-4295>

Chiclayo, 2022

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Método	6
Desarrollo y Discusión.....	6
Conclusiones.....	18
Referencias	19
Anexos.....	21

Resumen

Actualmente se ha incrementado la competencia empresarial en el mercado mundial, generando una necesidad de gestión directiva en las empresas, estas se han visto en la necesidad de buscar estrategias que permitan incrementar el valor en sus operaciones, orientándolas a la satisfacción de las necesidades del mercado. Las empresas buscan desarrollarse, para ello buscan estrategias que incrementen su competitividad y las diferencien de su competencia, para ello gestionan sus procesos en cuanto a calidad y costo; sin embargo, pese a que buscan formas de mejorar sus productos, muchas empresas se han extinguido a lo largo del tiempo. La planificación estratégica logística es importante porque proporciona optimización de procesos e incrementa su efectividad, eficacia y eficiencia a lo largo de la cadena de suministros. Es por ello que la siguiente investigación tiene por objetivo difundir como influye la planificación estratégica logística en el desarrollo empresarial, en este sentido, esta investigación tiene por metodología la revisión de literatura mostrando los diversos procedimientos para llegar a realizar una planificación estratégica en la logística de la empresa.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Logística, Desarrollo Empresarial

Abstract

Currently, business competition has increased in the world market, generating a need for executive management in companies. Companies have seen the need to seek strategies to increase the value of their operations, orienting them to satisfy the needs of the market. Companies seek to develop, for this they seek strategies that increase their competitiveness and differentiate them from their competition, for this they manage their processes in terms of quality and cost; however, despite looking for ways to improve their products, many companies have become extinct over time. Logistics strategic planning provides process optimization and increases its effectiveness, efficiency and efficiency throughout the supply chain. That is why the following research aims to disseminate how logistics strategic planning influences business development, in this sense, this research methodology is the review of literature showing the various procedures to achieve strategic planning in the logistics of the business.

Keywords: Strategic Planning, Logistics, Business Development

Introducción

La planificación estratégica logística es un factor de gran importancia para cualquier empresa, cada una de ellas debe elegir que planificación estratégica se acoge mejor a sus procesos logísticos internos, para ello, analiza mediante modelos, herramientas y técnicas las mejores alternativas para conseguir un desarrollo de la empresa en el mercado, generando un mayor valor sus procesos internos que ejecuta. Cualquier organización que se integra a un nuevo mercado, tiene como objetivo satisfacer las necesidades de sus clientes, pero, si esta empresa no cuenta con un apropiado proceso, no podrá satisfacer estas necesidades, por ende, debe buscar estrategias que le permita alcanzar altos niveles de competitividad dentro de su nicho de mercado (Ruíz 2021).

Por ello, se debe implantar una planificación logística que permita un control permanente en cada uno de los procesos internos, además que permita reducir los costos, una mayor eficiencia productiva, evaluación constante sobre sus límites y capacidades, proyectarse a situaciones futuras, las cuales podrían representar un alto riesgo en su rentabilidad. Este es un proceso secuencial que la empresa debe realizar para proyectarse y poder desarrollarse en un ambiente exigente, veloz y violento, para poder afrontar el reto de competir en los mercados, es por ello que la empresa debe adaptarse e interactuar con su entorno. Estrada, Restrepo y Ballesteros, afirman que, la planeación estratégica logística permite desarrollar estrategias que otorguen un mayor valor agregado a la cadena de suministros, permitiendo alcanzar los objetivos como organización (Restrepo 2010).

En todas las empresas existen procesos, unos más amplios y completos que otros, ello depende del rubor de la empresa y el tamaño que tenga. Sin embargo, la planificación logística debería estar presente en todas las empresas, lógicamente el grado de ejecución es distinto, porque el mismo tamaño de la empresa; esta planificación abarca la implementación y control de la eficiencia, el flujo efectivo y almacenaje de mercancías, servicios, e informaciones relacionadas desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito suplir las exigencias de los clientes (Pinheiro 2017), manteniendo todo ello a los objetivos plasmados en su visión.

Cuando nos referimos a planificación logística, estamos refiriéndonos a la estructura fundamental que es la cadena logística o cadena de suministros, Restrepo (2010), define a la cadena de suministros como una secuencia de procesos que se mezclan para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a un producto, sin embargo, el término planificación logística, la nueva estrategia que se integre en la cadena de suministros determinará la forma de

obtener materias primas, como se realizará el transporte de materiales, que se optimizará durante el proceso de fabricación del producto, su distribución. Estas estrategias deben estar estrechamente ligadas con las estrategias corporativas y las estrategias de los procesos de apoyo, deben sincronizarse entre sí para obtener un desarrollo de la organización.

Actualmente, la logística dentro de las empresas se ha convertido en una herramienta fundamental a lo largo de sus procesos. El desarrollo empresarial es lo que toda organización desea obtener, este indicador, está compuesto por varios elementos, dentro de los cuales está el crecimiento económico, la innovación, el liderazgo, la gestión del conocimiento, entre otros, estos elementos están relacionados de forma directa con la planificación estratégica logística, porque esta fundamentalmente se dirige a la parte logística de la organización y el desarrollo empresarial se ve afectado por estas estrategias que se proponen para cada procedimiento de la cadena logística (Delfín y Acosta 2016).

Por ello se plantea la siguiente pregunta problema: ¿Cómo influye la planificación estratégica logística en el desarrollo empresarial? El presente artículo de revisión bibliográfica se ha estructurado en cuatro capítulos, en el primer capítulo se presenta la situación problemática, el segundo capítulo presenta la metodología aplicada en este artículo, el tercer capítulo contiene el desarrollo y discusión en base a una revisión de la literatura de diversos autores y como cuarto capítulo se presentan las conclusiones.

Método

En la presente investigación se realizó una revisión literaria exhaustiva y detallada de artículos científicos, libros, revistas, de fuentes de acceso público, teniendo como fuentes principales Dialnet, Scielo, Proquest, Redalyc, se recolectó información mediante la búsqueda de palabra clave, la información recolectada fue en función a las fechas de publicación revisadas una variedad de autores, durante los últimos 20 años.

Desarrollo y Discusión

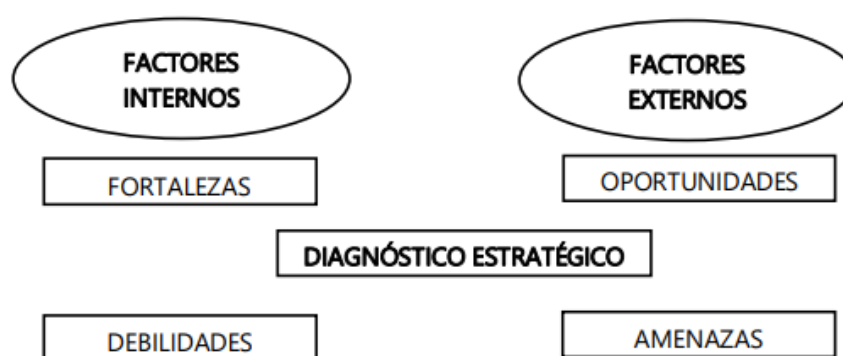
Diagnóstico del Proceso Logístico

Helm y Nixon (2010) mencionan que el análisis DOFA es una herramienta clave para abordar situaciones estratégicas complejas, mediante la reducción de la cantidad de información para tomar mejores decisiones (Helms y Nixon 2010). Vega y Oña (2013) expresan que el análisis DOFA facilita a las organizaciones adaptar metodologías, también sirve como

herramienta de apoyo para el desarrollo de estrategias, porque analiza los factores de vital importancia al momento de elaborar estrategias (Oña y Vega 2018). Helms, Rodríguez y Ríos (2011) expresa que el análisis DOFA es una de las herramientas prevalentes de la planificación estratégica, esta permite categorizar los problemas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta herramienta se utiliza para identificar desventajas y ventajas en asuntos internos y externos de las organizaciones (Helms, Rodríguez, y otros 2011).

FIGURA 1

Factores de análisis DAFO



Nota: (Oña y Vega 2018). Importance of the swot analysis for the development of strategies in american organizations, a review of the last decade

El análisis DOFA es una herramienta muy utilizada cuando se quiere evaluar en qué estado se encuentra una empresa, sin embargo, también es utilizada como generador de estrategias (Wheenlen y Hunger 2007). Koontz y Weihrich (2004), señala cuatro estrategias que tienen como base el análisis del entorno externo e interno de la empresa:

- La estrategia DA, su objetivo es minimizar debilidades y amenazas.
- La estrategia DO, su finalidad es minimizar debilidades y maximizar las oportunidades.
- La estrategia FA, tiene como fundamento las fortalezas propias de la empresa para afrontar las amenazas del ambiente.
- La estrategia FO, está basada en las fortalezas de la empresa para sacar el máximo provecho de las oportunidades (Koontz y Weihrich 2004).

Otra herramienta para diagnosticar una empresa, es la matriz de posición estratégica (PEYEA), su función es determinar la postura estratégica de la organización o de sus unidades de negocio (D'Alessio 2008). Vidal (2004) expresa que la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, ayuda a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización

dada, considerando dimensiones internas y externas (Vidal 2004). Miles y Snow (2003), afirman que esta matriz define sus estrategias competitivas, ayuda a los gerentes a definir una estrategia apropiada para su giro de negocio o actividad principal, teniendo como objetivo el liderazgo en costos, la diferenciación, enfoque o defensa (Miles y Snow 2003).

Gómez (2018) afirma que existen otros métodos para diagnosticar a una empresa, dentro de ello, resaltan el Estudio de factores Externos (EFE) y el Estudio de Factores Internos (EFI). El estudio de los factores externos, permite a las personas que plantean las estrategias evaluar la información, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva; Mientras que el estudio de los factores internos, evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas operativas de una organización, proporcionando una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (Gómez 2018).

Planificación Estratégica de Abastecimiento

El abastecimiento estratégico ha sido diseñado para ayudar a las empresas a definir alternativas que sirvan como apoyo en sus procesos, consiguiendo así la ventaja máxima en los costos, calidad y tecnología (Molander 2014). Bartoloni (2013) define al abastecimiento estratégico como un proceso en el cual se identifican, negocia, evalúa e implementa la combinación óptima de bienes y servicios los cuales servirán para cumplir los objetivos de una organización, utilizando una herramienta que es el e-sourcing, para analizar las tácticas de cada proyecto, el análisis debe regirse bajo la oportunidad y beneficio que genere (Bartolini 2013). Actualmente las compañías tienen un reto desafiante en cuanto a la reducción de costos e incremento en su rentabilidad, lo cual genera una exhaustiva búsqueda de herramientas estratégicas para superar el desafío (Mendoza y Cevallos 2016). Partiendo con el aumento del desarrollo global, la competitividad del mercado también se incrementó, dejando entre ver la búsqueda necesaria de alcanzar y desarrollar una ventaja competitiva, permitiendo a las empresas evaluar sus procesos y que concienticen de los cambios pertinentes que se deben realizar para el desarrollo de la compañía (Attiany 2014).

Rizón (2012) afirma que, para poder reestructurar los procesos internos en una empresa, es necesario que sus directivos tengan cierto grado de compromiso y adopten una estrategia enfocada a su visión y objetivos. El abastecimiento de materia prima o mercaderías es uno de los principales procesos dentro de las organizaciones, es en este proceso donde los usuarios solicitantes toman las primeras decisiones para adquirir un mejor producto al menor costo posible. Mendoza y Cevallos (2016) sostienen que las compras no planificadas, las demoras en generar órdenes de compra debido al exceso de trámites documentarios internos, la falta de

proveedores calificados y la evaluación de los mismos, así como también otros factores relacionados con la logística, impiden llegar a una negociación adecuada, esto se puede mejorar aplicando un del abastecimiento estratégico, con las que se puede obtener las ventajas que requiere la empresa en este ámbito para aumentar su rentabilidad (Mendoza y Cevallos 2016).

El abastecimiento es un factor importante que impacta en el resultado final y otorga un valor adicional a lo largo de la cadena de suministros, Pérez y Giani (2011) en su estudio realizado con expertos, concluye que “al comprar se controla el 60% del costo; si una empresa tiene un margen de ganancia de un 12%, una reducción del 10% en los costos de los bienes y servicios comprados generaría utilidades equivalentes a vender un 50% más” (Huchim y Giani 2011). Tarjizán (2018) afirma la estrategia en las organizaciones se basa en dos campos muy amplios, los cuales son la estrategia competitiva que su principal objetivo es identificar la ventaja competitiva de la empresa y sostenerla a lo largo del tiempo, obteniendo un mejor posicionamiento en el mercado, y la estrategia corporativa que tiene por objetivo principal maximizar los logros de la empresa (Tarjizán 2018).

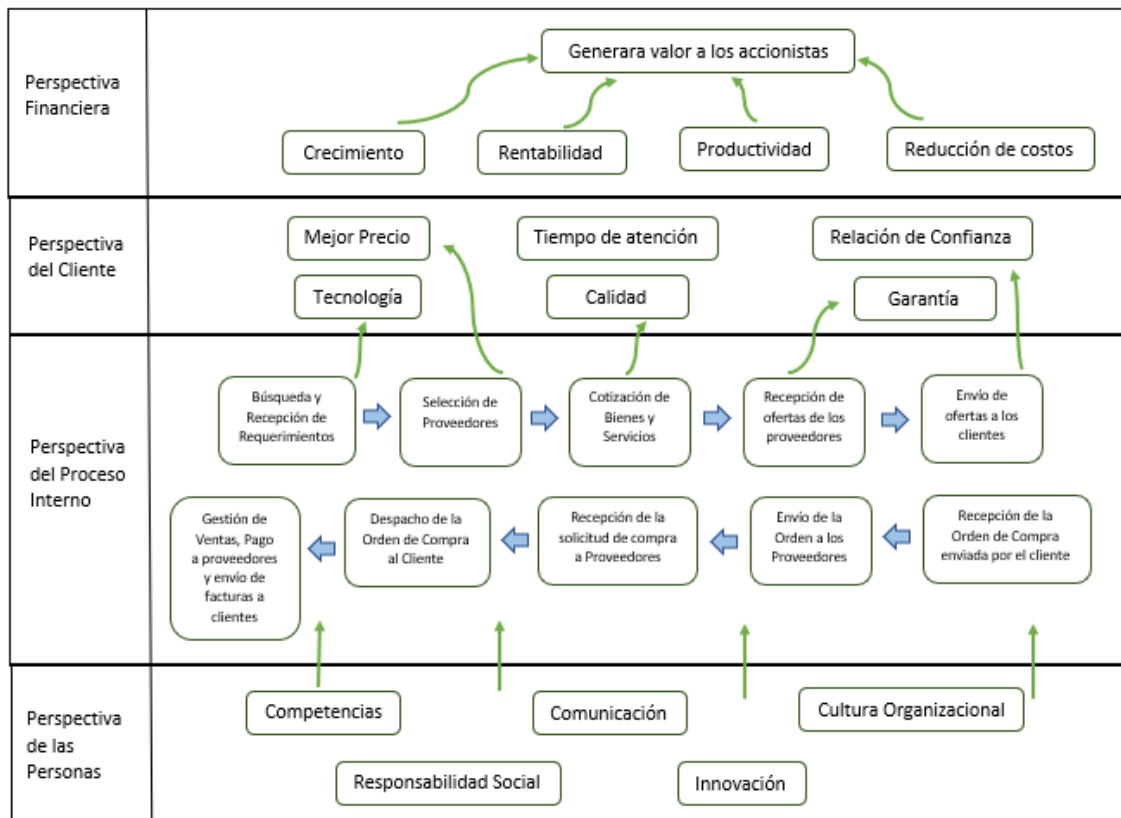
Porter (2015) expresa que si una empresa quiere implementar una estrategia competitiva, debe considerar como esa estrategia lidiará en su industria, con que métodos cuenta y va a emplear para alcanzar sus metas; una de las formas para establecer una estrategia competitiva es analizar los cuatro factores que engloban la corporación, es decir sus fortalezas, oportunidades que vendrían a ser los valores que portan los ejecutivos y colaboradores que definen los factores internos en la organización, así como también las amenazas que engloba en análisis de los factores externos, oportunidades y el punto de vista social (Porter 2015).

Uno de los puntos fundamentales en la estrategia de planeación logística es el alinear estratégicamente los objetivos a la visión. Referente a ello, Villa, et al., (2014) sostienen que el alineamiento estratégico, es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en su gestión diaria (Pons, Gonzáles y Bermúdez 2014). Kaplan y Norton (2004) expresan que un mapa estratégico proporciona una lista de los componentes e interrelaciones de una estrategia. El mapa estratégico se basa en principios, uno de ellos es que la estrategia equilibre fuerzas contradictorias, es decir que la inversión en activos intangibles equilibre con el crecimiento de los ingresos a largo plazo, porque usualmente estos entran en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. Otro principio es que la estrategia tenga como base una propuesta de valor diferenciada para el cliente, es decir una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos. Finalmente, el valor que se crea mediante procesos internos de negocios, abarca la perspectiva financiera de la organización la del cliente en los mapas

estratégicos, esto se refiere a lo que espera lograr la empresa como, por ejemplo: incremento de valor en los accionistas, aumento de ingresos, mayor satisfacción, retención, fidelidad, aumento de cartera de clientes (Kaplan y Norton 2004).

TABLA 1

Mapa estratégico de Abastecimiento



Nota: (Kaplan y Norton 2004). Strategic Maps how to Turn Intangible Assets Into Tangible Results

Las preocupaciones que siempre se ha generado dentro de una organización sobre todo en la gerencia y los directivos, es conocer el estado futuro de sus ventas, demanda. El impacto que genera el desarrollo de una previsión de la demanda en una define el tiempo de vida de la empresa en el mercado. La planificación de la demanda, es un factor fundamental si se quiere gestionar y estabilizar la cadena de suministros, porque de esta forma se puede pronosticar las posibles variaciones que se pueden presentar en el futuro, en el cuál la empresa puede y debe estar preparada para afrontar esas variaciones, para así el beneficio sea la satisfacción de los clientes al recibir un producto o servicio confiable. La planificación de la demanda recopila información externa e interna, buscando patrones repetitivos, que generen adversidades en el

desarrollo y crecimiento de la empresa. Una de las estrategias más utilizadas en cuando a planificación, son las alianzas estratégicas, en el caso de la demanda estas estrategias pueden beneficiar a la empresa en los periodos de baja demanda o escasez de suministros. La utilización de la tecnología es un punto crucial en la previsión de situaciones que afectan la demanda dentro del proceso comercial, focalizando en todo momento la satisfacción del cliente. La planificación de la demanda beneficia a la empresa a ser más ágil en el mercado, permite lograr sus objetivos, evita escases de stocks, reduce clientes in satisfechos y almacenes con excesiva mercadería, permite saber la cantidad precisa para abastecer al mercado, el momento para hacerlo y de quien se debe abastecer.

Para pronosticar la demanda existen varios métodos los más utilizados son:

- La regresión Lineal. - Este método muestra los cambios tras el análisis de dos variables y el efecto que genera una en la otra (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2009).
- Promedio Simple. – Mediante este método se puede pronosticar el futuro de la demanda partiendo de los sucesos que se hayan presentado en periodos anteriores, sin embargo, esta metodología no se puede aplicar cuando la demanda es dependiente de la estacionalidad (Julianelli y Wanke 2006).
- Holt. – también denominado amortiguamiento doble exponencial, este método solo puede ser utilizado cuando se cuente con dos series, tendencias y coeficientes que funcionen como amortiguamiento.

La gestión de compras se ha convertido en es un elemento estratégico en las empresas, porque al gestionar las adquisiciones que realice una organización, está asegurando la calidad en cuanto a proveedores, así como también la calidad y precio de los productos o servicios que ofrecen al mercado (Ortiz 2016). La gestión de compras cumple una función importante al momento de diseñar una planificación logística, si se gestionan las compras y se ejecutan políticas de aprovisionamiento acordes a la actividad principal de la organización, puede mejorar sus márgenes de beneficio (Pestaña 2012). El éxito de una organización depende de muchos factores, uno de ellos es la gestión de compras, porque desarrolla eficacia en la empresa, reduce tiempos, organiza, reduce costos, genera beneficios a la empresa y satisfacción al cliente, por ello es considerada la gestión de compras como una estrategia en la planificación logística.

Planificación de la Gestión y Control de Inventario

En las organizaciones grandes o pequeñas, los inventarios representan un porcentaje de inversión fundamental, así como también pueden representar grandes pérdidas, efectos negativos en la solvencia y liquidez de la empresa, esto si no se planifica y gestiona

correctamente los inventarios de una organización. El inventario es el mayor activo en el balance general de una empresa, por lo que los costos generados por inventarios representan uno de las mayores cifras que se reflejan en el estado de resultados (Garrido y Cejas 2017). La planificación de los inventarios, permiten su desarrollo interno como empresa y su gestión su desarrollo operativo, porque mediante ello se puede mejorar la flexibilidad en el control a lo largo de su proceso logístico. El principal propósito para que la empresa tenga un inventario es mantener su proceso logístico activo y continuo funcionamiento, también sirve para la reducción de costos.

Los inventarios son una cantidad de bienes que una empresa posee y mantiene durante un tiempo determinado, estos bienes pueden utilizarse de distintas formas, ello dependerá de la actividad principal de la empresa, es decir que estos bienes puede consumirlos como empresa manufacturera o venderlos ordinariamente como empresa comercial, en el caso de una empresa manufacturera, al transformar el inventario debe ser controlado de forma minuciosa al tratarse de un activo corriente el cuál es sinónimo de liquidez. Al tratarse de una empresa prestadora de servicios, el inventario está integrado por todo el suministro necesario para la prestación del servicio.

Las organizaciones deben conocer que existen diferentes tipos de inventarios, pero estos dependen de la actividad principal de la empresa, respecto a esto, Ross, et al. (2006), expresa que, el Inventario Funcional que se considera a partir de la actividad principal de la empresa, es decir que dependerá si es una empresa comercial, de servicios o manufacturera, de ello dependerá su inventario, puede ser materia prima, productos en proceso, productos terminados (Ross, Westerfield y Jordan 2006). Según Garrido y Cejas (2017) afirman que actualmente muchos especialistas coinciden con la siguiente tipología de inventarios:

TABLA 2*Tipología de tipos de inventario*

Inventario Permanente	Es aquel que se lleva de forma continua cada cierto tiempo y manteniendo las exigencias en cuanto a calidad en el almacén
Inventario intermitente	Se efectúa varias veces dentro de un periodo
Inventario Final	Se realiza al finalizar el periodo económico
Inventario Inicial	Se lleva a cabo al inicio de las operaciones de un periodo
Inventario físico	Denominado como inventario real de una empresa
Inventario mixto	Lo determina una clase de existencia
Productos terminados	Son para todas las existencias
Inventario en tránsito	Se utiliza este tipo de inventario para abastecer los conductos entre las empresas, proveedores y clientes
Materias primas	Insumos básicos
Productos en proceso	Aquellos a los cuales se les carga costos directos e indirectos hasta transformarse en productos terminados
Productos en consignación	Existencias listas para la venta, pero el derecho de propiedad lo conserva la empresa que vende
Inventario máximo	Se mide en meses de demanda pronosticada
Inventario mínimo	Cantidad mínima de existencias mantenidas en el almacén
Inventario disponible	Inventario listo para la venta como producto terminado
Inventario en línea	Inventario que espera ser procesado en línea de producción
Inventario agregado	Se aplica sólo a existencias que representan un alto costo para reducir el impacto, para ello se aplica la administración de inventarios
Inventario en cuarentena	Debe cumplir un cierto periodo de almacenamiento
Inventario de previsión	Las empresas los tienen para cumplir alguna necesidad futura y definida

Nota: (Garrido y Cejas 2017). La Gestión de Inventario como Factor Estratégico en la Administración de Empresas.

El inventario en toda organización genera beneficios, pero también genera desventajas (Ávalos et al. 2015), estas últimas se deben controlar apropiadamente mediante una planificación estratégica logística, evitando así situaciones adversas que afecten en la rentabilidad de la empresa, también ocasiona inmovilización de los recursos financieros de la empresa, a los cuales se les podría dar un mejor uso y con una mayor rentabilidad, optimizando utilidades. El inventario sino se gestiona genera costos altos en los almacenes, genera deterioros y existencias obsoletas, como consecuencia a ello genera insatisfacción en la necesidad del cliente.

La optimización de operaciones en el inventario es una estrategia que debería ser aplicada en la cadena de suministros de las empresas independientemente de la actividad que realicen. Esta estrategia debe maximizar los beneficios económicos, resaltar las ventajas competitivas, fortalecer las finanzas y crear valor, Garrillo y Cejas (2017) expresa que el desarrollo de ventajas competitivas y la incorporación de estrategias que incrementen la

facilidad de desarrollo y las capacidades del control sobre los bienes de la empresa conducen a que la empresa sea sostenible a lo largo del tiempo (Garrido y Cejas 2017). La importancia en la optimización de los niveles de inventario en la planificación estratégica logística se basa en realizar un análisis en estos niveles, otorgando una oportunidad de mejorar sus operaciones en todo su proceso logístico.

Al realizar una planificación estratégica para los inventarios, se busca incluir un modelo de gestión de inventarios porque este ofrece planificación, control, dirección en las operaciones internas que realiza una organización, mejorando su eficiencia. Si bien actualmente existen muchos modelos aplicables a los inventarios de las organizaciones, los más relacionados con la planificación estratégica logística son los siguientes:

TABLA 3

Modelos de inventario

MODELO	ALCANCE
Modelo ABC	Consiste en efectuar un análisis a los inventarios, categorizando los productos, con el objetivo de incrementar el control y atención en los inventarios, ya que por su cantidad y valor ameritan custodia y atención constante y permanente
Existencias de reserva o seguridad de inventarios	Los inventarios de reserva son mantenidos a un grado de productos en proceso para equilibrar los requerimientos que emite producción para los diferentes departamentos, ajustando programaciones y tiempos
Control de inventarios por medio de Just in Time	Es modelo se refiere a las existencias con las que se abastece la empresa y se suman a la producción en el momento en que se solicita, para ellos se requiere de una administración de compras con un nivel alto de exigencia a los proveedores en cuanto los estándares que la empresa solicite.
Costos de los inventarios	El objetivo de administrar los inventarios consiste en dividir aquellas existencias que se requieren con carácter consecuente y aquellas que se necesitan para mantener o equilibrar las operaciones a un bajo costo.

Nota: (Garrido y Cejas 2017). a Gestión de Inventario como Factor Estratégico en la Administración de Empresas.

Otro apartado incluido en la planificación estratégica logística en los inventarios, son los costos que estos incurren, Ross, et al. (2006) afirma que mantener un inventario, conlleva cierta cantidad de costos que, si no son estratégicamente analizados, podría representar reducción de rentabilidad en las empresas. Algunos de los costos que involucran los inventarios son:

- ✓ Costos de mantenimiento, son todos aquellos costos relacionados con el mantener los inventarios durante un periodo de tiempo determinado, estos costos pueden tener

variaciones entre un periodo y otro, estos costos son el almacenaje de existencias, costos de mermas, desmedros, etc.

- ✓ Costos de pedido, son todos los costos administrativos de la empresa necesarios para la solicitud de los pedidos, dentro de estos costos se encuentran: la pérdida de oportunidad, gastos de administración para recibir un pedido, etc.
- ✓ Costo total, que es la sumatoria de los costos incurridos en mantener un inventario.

Gestionar el inventario es otra estrategia muy utilizada por las grandes y exitosas empresas a nivel mundial, es porque la gestión de inventario como estrategia proporciona un control constante a la cantidad y calidad de las existencias que una empresa posea, también permite implementar nuevas políticas y nuevos procedimientos que beneficien la gestión de las existencias, representando un beneficio que le permitirá un manejo eficiente y eficaz de los bienes de la empresa, apuntando siempre a los objetivos a largo plazo establecidos en la visión de la organización, así como las metas propicias planteadas, reflejando una optimización de las utilidades de la empresa (Durán 2011).

Planificación de la Distribución

Lamb et al. (2017) expresa que, es un trabajo riguroso el diseñar una estrategia de distribución, desarrollar una campaña de promoción o fijar el precio sin conocer el producto que se estará comercializando. El proceso de distribución es variable porque depende del tamaño y la actividad de la organización, incluye todas las actividades que implican que el producto esté disponible para el cliente. Este proceso depende mucho de los inventarios, la forma en cómo se planificaron y la optimización de los mismos; la planificación estratégica en este proceso, incluye la forma de distribución, la cual tienen todas las organizaciones que poseen almacenes, productos en proceso o terminados. El objetivo es asegurar que los productos sean entregados en condiciones adecuadas de uso a los lugares asignados (Kotler y Armstrong 2017).

Una de las decisiones que se debe evaluar durante la planificación es si la empresa que posee las existencias va a realizar la distribución directamente con el cliente o si se opta por una tercerización de servicio de transporte, esto se analizará teniendo en cuenta las existencias (fragilidad) y el entorno, es decir el mercado en cuanto a precios de servicios tercerizados. Si la empresa decide realizar su distribución, ello conllevará a una inversión en activos y mano de obra para ejecutar esos procedimientos; por otro lado, la tercerización servicios, deberá revisarse minuciosamente el costo por el servicio actual del mercado y establecer las cláusulas

del contrato conteniendo en ellas que empresa asumirá el riesgo por si ocurriese algún suceso imprevisto que genere daños o la pérdida de la mercadería transportada (Lamb et al 2017).

De la planificación que se plantee y ejecute se reflejará el impacto en el negocio, se debe planificar el tipo y calidad que se brindará el servicio al cliente, esto es un elemento importante en la estrategia global del producto, porque esto implica el contacto que tendrá la empresa con el cliente y el tipo de trato que debe ofrecer.

Otro aspecto importante a evaluar durante la planificación antes de tomar una decisión es el crédito comercial, la empresa debe evaluar este crédito porque es un instrumento de financiamiento en las empresas ofrecen a sus clientes, a cambio de un cierto porcentaje denominado interés, Palacín et al (2016) expresan que este crédito no debería exceder del 30% del total del comprobante emitido por la empresa hacia su proveedor. El crédito comercial, depende particularmente de la lealtad que expresen sus clientes hacia la empresa, el análisis debe ser estrictamente riguroso antes de otorgar el crédito, porque ello impacta en la rentabilidad de la organización.

Desarrollo Empresarial

Delfín y Acosta (2016), afirman que, el desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos planificados (Delfín y Acosta 2016). El desarrollo empresarial contiene elementos que lo conforman, dentro de esos elementos se encuentra: el desarrollo económico de la organización, la gestión de la innovación y del conocimiento, la integración del liderazgo y cultura organizacional; el desarrollo empresarial le otorgará a la empresa una capacidad de aprovechar las oportunidades propias como empresa y algunas de su entorno empresarial.

El crecimiento económico es un elemento del desarrollo empresarial, comúnmente utilizado como indicador de rentabilidad, el crecimiento económico en una empresa es una de los resultados que están sometidos a una evaluación periódica tras ejecutar una planificación estratégica. El crecimiento en el ámbito empresarial es sinónimo de eficiencia, efectividad, eficacia, optimización y gestión de sus procesos generando mayor productividad. La eficiencia para utilizar los recursos en la cantidad, calidad y aprovechamiento necesario para el cumplimiento de las actividades internas de la empresa; la efectividad se determina mediante el cumplimiento de los objetivos y metas a largo plazo establecidas durante la planificación estratégica logística; la eficacia impacta directamente no sólo en la cantidad de producción, sino en la calidad, es decir producir la cantidad óptima pero acorde con la calidad que busca satisfacer las necesidades del cliente (Delfín y Acosta 2016).

Otro elemento que forma parte del desarrollo empresarial, es la productividad, esta forma parte del desarrollo empresarial, porque esta enlazada directamente con la rentabilidad que obtenga la empresa después de haber ejecutado un cierto número de actividades y repeticiones de estas durante un periodo de tiempo establecido, aprovechando al máximo sus recursos en cuanto a cantidad y calidad (Nevado 2006).

Los objetivos fundamentales a los que toda empresa debe apuntar y alcanzar son dos, primeramente, la empresa debe mantener un equilibrio entre sus activos fijos y sus activos en circulación, maximizando su rentabilidad obtenida sin arriesgar su continuidad en el tiempo y a la vez generando un nivel aceptable de seguridad financiera; en segundo lugar, la empresa debe buscar tener una estabilidad tanto en su solvencia económica como financiera, para ello debe contar con recursos financieros, disponer de estos recursos pero en la situación oportuna, durante el tiempo establecido con para entidad financiera, otorgando a la misma el mínimo costo posible (Nevado 2006).

Cuando nos referimos a desarrollo empresarial, es necesario incluir el concepto de cultura empresa, actualmente con las constantes innovaciones en las que se ven inmersas las empresas, este concepto otorga una ventaja en cuanto a diferenciación dentro la organización. Respecto a la definición de cultura organizacional, Acosta y Delfín (2016), expresan que, la cultura organizacional refleja varias características muy importantes de las organizaciones, dentro de esas características se encuentran: La forma de administrar la empresa, el clima laboral interno dentro de las organizaciones, la ética y moral de los colaboradores dentro de la empresa, el liderazgo empresarial, los planes estratégicos que realicen y ejecuten las empresas, etc.; la cultura organizacional aporta en cuanto a la eficacia en la parte operativa de las empresas, incrementa la competitividad interna entre los colaboradores apuntando a los objetivos trazados por la organización, apoya a mantener una mayor estabilidad interna y externa de las empresas (Delfín y Acosta 2016).

El liderazgo también forma parte del desarrollo empresarial, la importancia de incluir el término de liderazgo en el desarrollo empresarial, es porque el concepto de liderazgo tiene como fundamento la relación directa con el éxito empresarial y el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. El liderazgo es un comportamiento que debe presentarse en los cargos más altos o con mayor responsabilidad dentro de las organizaciones, el líder debe tener una visión capaz de iniciar estructuras, mediante planificaciones estratégicas y organizar las tareas de sus colaboradores (Wright y Mackinnon 2011). Por otro lado, existen competencias que debe poseer un líder, competencias que incluyan la capacidad de dirigir personas, gestionar los recursos propios de la empresa, gestionar los conflictos internos de la empresa, debe tener

la capacidad de desarrollar planes estratégicos que generen ventajas competitivas en sus procesos internos de la organización y una visión a futuro, la cual deba inculcarla en todo su equipo de trabajo (Palomo 2014).

La gestión del conocimiento forma parte del desarrollo empresarial, debido a que, tras desarrollarse estrategias, ejecutarlas haciendo uso de las tecnologías, la medición de estas se convierte en prioritario, estas tecnologías permiten que el conocimiento se difunda a lo largo de cada colaborador, aportando al desarrollo económico de la empresa (Rodríguez 2006). La información y la gestión del conocimiento son elementos estratégicos en las organizaciones, porque estos generan una ventaja diferencial y competitiva.

La innovación es un componente fundamental dentro las organizaciones, porque está directamente relacionado con el desarrollo, crecimiento y expansión de la empresa, el desarrollo económico de una empresa depende principalmente de la capacidad que tengan sus equipos de trabajo para generar y modificar ideas que beneficien las actividades internas de la organización. Mielgo et al. (2007) sostiene que la innovación es el proceso mediante el cual una organización otorga mejoras a sus procesos de producción y por ende a sus productos finales, permitiendo que esta subsista en el tiempo y escale a nuevos nichos de mercados, incrementando su variedad de productos que ofrece.

Conclusiones

La planificación estratégica logística es una herramienta importante en el desarrollo de las empresas, sin embargo, para realizar una planificación estratégica se debe tener un conocimiento absoluto acerca de la actividad de la empresa, de sus procesos operativos, de sus clientes y proveedores, así como también de su competencia, de esta forma se podrá identificar con las características de la empresa, para así realizar una planificación a detalle.

Se concluye que, en el proceso de abastecimiento, se debe planificar estratégicamente para conseguir una la ventaja máxima en los costos, calidad y tecnología, para ello se debe buscar herramientas que permitan cumplir con sus objetivos. Mediante la planificación se evitará los desabastecimientos de materia prima o suministros, también se podrá evaluar a los proveedores, evitará sobre stocks de mercaderías, generará mayor valor a sus operaciones, permitirá estabilizar los procesos siguientes, se reducirá la incertidumbre en la demanda, se evitarán las inmovilizaciones de recursos financieros, otorgando ventajas que aumenten la rentabilidad de las organizaciones.

Respecto al proceso de inventario, la planificación estratégica aportará en cuanto a posibles efectos negativos que se presentan en este proceso, que perjudican la solvencia y liquidez de la empresa, también permite gestionar correctamente las existencias, permitiendo el desarrollo interno de la empresa y la gestión de su desarrollo operativo. También la planificación estratégica de inventario, permite acoplar un modelo de inventario, o la combinación de varios, adaptando la metodología de los modelos al giro de la empresa.

Para el proceso de distribución se concluye que, la planificación estratégica logística, implantará un control y garantía en el traslado de los productos que lleguen de condiciones apropiadas a su destino. Permitirá evaluar los costos de servicio, por mantener las existencias en los almacenes o un tercerizar su servicio de distribución, también permitirá determinar los tiempos para otorgar los créditos y formas de pago tras una operación de compra/venta.

Por lo anterior, la planificación estratégica logística, es una herramienta fundamental para que la empresa se desarrolle, plantea metas y objetivos en base a la situación actual de la empresa, tanto interna como externamente, estas metas y objetivos están correctamente alineados a la misión y visión de la empresa, generando una maximización de su eficiencia, eficacia y efectividad a lo largo de todos sus procesos, generando una ventaja diferencial y competitiva a la empresa que la ejecuta.

Referencias

- Attiany, M. «Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange.» *Journal of Business Studies Quarterly*, 2014: 41 - 51.
- Bartolini, A. «Excelencia en el manejo de suministros.» *NR*, 2013: S/P.
- Canto, F., M. Palacín, y F. Prieto. «Efectos del ciclo económico en el credito comercial: caso de la pyme española. .» *European Research on Management and Business Economics*, 2016: 55 - 62.
- Consultores, Altair. *Elaboración del Plan Estratégico*. 2009: Eco3 Colecciones, 2013.
- D'Alessio, F. *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V, 2008.
- Delfín, L., y M. Acosta. «Analysis and relevance in business development.» *Pensamiento & Gestión*, 2016: 184 - 202.
- Durán, Y. «Administración del Inventario: Elemento Clave para la Optimización de las Utilidades en las Empresas.» *Visión Gerencial*, 2011: 55 - 78.

- Garrido, I., y M. Cejas. «a Gestión de Inventario como Factor Estratégico en la Administración de Empresas.» *Negotium*, 2017: 109 - 129.
- Gómez, M. «Evaluation of strategies: a case study.» *Anales de la Universidad Metropolitana*, 2018: 59 - 83.
- Helms, M., M Rodríguez, Ríos, L., y W. Hargrave. «Entrepreneurial potential in Argentina: a SWOT analysis. Competitiveness.» *An International Business Journal*, 2011: 269 - 287.
- Helms, M., y J. Nixon. «Exploring SWOT analysis – where are we now? .» *Journal of Strategy and Management*, 2010: 215 - 251.
- Huchim, S., y N. Giani. «Abastecimiento: Agregando valor a la cadena.» *Monterrey, Nuevo León, México*, 2011.
- Julianelli, L., y P. Wanke. *Previsión de ventas: procesos organizativos y métodos cuantitativos y cualitativos*. San Pablo: Atlas., 2006.
- Kaplan, R., y D. Norton. *Strategic Maps how to Turn Intangible Assets Into Tangible Results*. Harvard Business School Publishing Corporation: Ediciones Gestión 2000, 2004.
- Koontz, H., y H. Weihrich. *Elementos de Administración un Enfoque Internacional y de Innovación (Octava Edición)*. México: México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V, 2004.
- Kotler, P., y G. Amstrong. *Fundamentos de Marketing. 13va edición*. México: Pearson, 2017.
- Krajewski, L., L. Ritzman, y M. Malhotra. *Administración de producción y operaciones. Octava edición*. San Pablo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- Mendoza, T., y N. Cevallos. «Strategic supply and its application in companies.» *Saber, Ciencia y Libertad*, 2016: 129 - 140.
- Mielgo, N., J. Montes, y C. Vázquez. «Cómo gestionar la innovación en las Pyme.» *España: Netbiblo.*, 2007: 005.
- Miles, R., y C. Snow. «Strategy, Structure and Process.» *NY: McGraw-Hill.*, 2003: 70.
- Molander, P. «Public procurement in the european union: the case for national threshold values.» *Journal of Public*, 2014: 181 - 214.
- Nevado, D. «Cómo gestionar el binomio rentabilidad productividad.» *España: Especial Directivos.* , 2006: 021.
- Oña, A., y R. Vega. «Importance of the swot analysis for the development of strategies in american organizations, a review of the last decade.» *Tambara*, 2018: 435 - 447.
- Ortiz, M. «Management to improve business development.» *Dominio de las ciencias ISSN*, 2016: 383 - 394.
- Palomo, M. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (8º Edición)*. Madrid: ESIC., 2014.

- Pestaña, T. « Importancia de la gestión de compras en la empresa.» *Sapbusinessone*, 2012: 03 - 05.
- Pinheiro, O., Breval, S., Rodríguez, C., Follmann, N. «A new definition of internal logistics and how to evaluate it.» *Revista chilena de ingeniería*, 2017: 264 - 276.
- Pons, R., E. Gonzáles, y Y. Bermúdez. «Strategic Alignment and Quality of Management in Universities.» 2014: 21 - 29.
- Porter, M. [*Competitive strategy*. México: Grupo Editorial Patria, 2015.
- Restrepo, L., Estrada, S., Ballesteros, P. «Logistical strategic planning for an Enterprise holding company .» *Scientia Et Technica*, 2010: 90 - 95.
- Rodríguez, D. «Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica.» *Educación*, 2006: 025 - 039.
- Ross, S., R. Westerfield, y B. Jordan. *Fundamentos de finanzas corporativas. Séptima edición*. México: McGraw-Hill, 2006.
- Ruíz, M., Veloza, S., Fuentes, E. «Development of an internal logistics plan for the distribution and storage of merchandise in the warehouse of Technology World Group S.A.S.» *Rev. Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 2021: 43 - 53.
- Tarjizán, J. *Fundamentals of business strategy*. Quinta Edición. Santiago: Ediciones universidad católica de Chile., 2018.
- Vidal, E. *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital (2da. edición)*. Colombia: ECOE Ediciones, 2004.
- Wheelen, T., y J. Hunger. *Administración estratégica y políticas de Negocios (Décima Edición)*. México: México: Pearson Educación. , 2007.
- Wright, S., y C. Mackinnon. «Alquimia del liderazgo: la magia del líder coach.» *Pensamiento y Gestión*, 2011.

Anexos

López Cáceres Hugo

INFORME DE ORIGINALIDAD

26%

INDICE DE SIMILITUD

25%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

15%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE