

# ANÁLISIS CUALITATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS BOGOTÁ- CUNDINAMARCA

*Oscar Javier Herrera Ochoa.*

*Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá.  
ojavierho@yahoo.com.ar. Tesista de la Maestría en  
Ing. Industrial, Universidad Distrital F.J.D.C. Coordi-  
nador del Comité de Investigación de Ing. Industrial  
de la Universidad Cooperativa de Colombia.*

*Artículo recibido el 13 de noviembre de 2008 y  
aprobado para su publicación el 25 de noviembre  
de 2008.*

**Eje temático:** Aporte de la Gestión del Conocimiento  
en el aumento de la Competitividad en una Cadena de  
Abastecimiento

**Subtema:** Estrategia Competitiva

## RESUMEN

El presente trabajo presenta el análisis del sistema de Abastecimiento de la cadena de alimentos para Bogotá-Cundinamarca, desde el punto de vista de la gestión del conocimiento como enfoque para determinar aspectos fundamentales y sobre los cuales establecer estrategias que mejoren el desempeño competitivo de todo el sector, con el beneficio en el usuario final de la cadena.

Dicho análisis se establece desde una perspectiva de enfoque organizacional aplicado a la cadena del sector alimentos para la capital del país, desde el punto de vista que aborda la investigación cualitativa, de esta manera se obtiene un enfoque metodológico de la generación de valor competitivo en el sector, mediante la incorporación de un análisis desde la gestión del conocimiento a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, de tal manera que se supla la necesidad apremiante de los diferentes usuarios de dicha cadena.

**Palabras Clave:** Gestión del Conocimiento, Sistema de Abastecimiento, Competitividad.

**ABSTRACT**

The present work presents/displays the analysis of the system of Supplying of the food chain for Bogota-Cundinamarca, from the point of view of the management of the knowledge like approach to determine fundamental aspects and on which to establish strategies that improve the competitive performance of all the sector, with the benefit in the end user of the chain. This analysis settles down from a perspective of organizational approach applied to the chain of the sector foods for the capital of the country, from the point of view that approaches the qualitative investigation, this way obtains a methodologic approach of the generation of competitive value in the sector, by means of the incorporation of an analysis from the management of the knowledge throughout all the chain of supplying, in such a way that the urgent necessity of the different users from this chain is replaced.

**Key words:** Management of the Knowledge, System of Supplying, Competitiveness.

## I. Introducción

Desde la perspectiva de la cadena de abastecimiento (Handfield y Nichols, 1999) donde “se debe armonizar todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes desde la etapa de las materias primas hasta el usuario final en los dos sentidos, desde arriba y hacia abajo dentro de la cadena de abastecimientos”, es que se presenta dificultades para las compañías encargadas de desarrollar la manipulación de sus productos a lo largo de la cadena, trayendo como consecuencia sobre costos de manejo logístico, especificados por la falta de una adecuada planeación de las rutas y fuentes a utilizar para el transporte óptimo de sus mercancías hacia sus clientes (Kumar, 2000).

Por otro lado, dentro de las actividades que desarrollan las personas, al interior de las orga-

nizaciones, específicamente dentro del contexto de esta investigación, se tiene que son el capital más importante de cada uno de los eslabones que compone la cadena de abastecimiento de alimentos de Bogota-Cundinamarca y de donde parte las variaciones de productividad de dichas organizaciones, de ahí la importancia de Gestionar el Conocimiento<sup>1</sup> de forma coherente con los planes estratégicos de las empresas. De tal manera que la gestión de todos los activos intangibles aporten valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales distintivas.

Es claro que el desarrollo de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, no simplemente acumulando conocimiento sin aplicarlo. Por ello, es que este trabajo reflexivo aborda los sistemas en cadena desde el punto de vista cualitativo, ya que es con el cual se puede extraer de forma real las condiciones que hacen que se genere el capital intelectual de las organizaciones por tratarse de las personas que las conforman. No se puede manejar ciertas variables de forma cuantitativa, cuando se trata de analizar el comportamiento humano que es el que genera el conocimiento que hace que los sistemas alcancen mayores niveles de competitividad.

De esta forma, se plantea una metodología desde la perspectiva de la gestión del conocimiento en el sistema de abastecimiento de alimentos de Bogotá - Cundinamarca, desde el punto de vista cualitativo para determinar los aspectos relevantes que aporten valor real al sistema, de forma que se puedan establecer estrategias de gestión que permita la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

---

1. Definido éste, como “el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”.

## 2. Marco referencial

### 2.1. Antecedentes

- Plan de ordenamiento del manejo logístico de la distribución de mercancías.
- Estadísticas agropecuarias<sup>2</sup>.
- Balance tecnológico de la cadena productiva hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca<sup>3</sup>.
- Oferta agropecuaria Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) cifras 2006<sup>4</sup>.
- Plan Maestro de Abastecimiento de Alimentos.

### 2.2. Marco conceptual

#### 2.2.1 Investigacion cualitativa y sus características

Enfoques importantes de la Investigación: el cualitativo y el cuantitativo, en el primero se entiende que la cantidad es parte de la cualidad, además de darse mayor atención a lo profundo de los resultados y no de su generalización; mientras que en el enfoque cuantitativo, lo importante es la generalización o universalización de los resultados de la investigación. Las diferencias no se dan a nivel del tipo de problema que se pretende investigar, sino a nivel de los métodos e instrumentos que cada cual aplica y la forma en que tratan los resultados.

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.

No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

Dentro de las características principales de esta metodología se puede mencionar:

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.
- Se trata de estudios en pequeña escala que sólo se representan a sí mismos.
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.
- No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.
- La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva.
- En general no permite un análisis estadístico.
- Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto (serendipity).
- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.
- Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias.

- 
2. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Económico Gobernación de Cundinamarca. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico Oficina Asesora de Planeación Sectorial "OAPS". Estadísticas Agropecuarias. Volumen 20. Impreso por Audiocrea. Bogotá Colombia 2006.
  3. Cámara de Comercio de Bogotá. Producción Editorial Departamento de Publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá. 2005.
  4. CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL. Oferta Agropecuaria ENA Cifras 2006. [www.cci.org.co](http://www.cci.org.co)

## 2.2.2 Cadena de suministro y de abastecimiento<sup>5</sup>

La cadena de abastecimiento es un tema de gran importancia en los últimos días para cualquier organización, ya que busca acercarse y entrar en contacto con un sistema que pueda manejar el flujo de la información y de los materiales, desde los proveedores hasta el punto del consumo del producto o servicio y viceversa.

Stock y Lambert definen la cadena de abastecimiento como “la integración de las funciones principales del negocio desde el usuario final a través de proveedores originales que ofrecen productos, servicio e información que agrega valor para los clientes y otros interesados” de igual manera Para Octavio Carranza<sup>6</sup> es: “un conjunto de enfoques utilizados para integrar eficientemente proveedores, fabricantes, depósitos y negocios minorista, para que la mercancía se produzca y contribuyan en las cantidades correctas, los lugares adecuados y en los tiempos justos, con el objeto de minimizar los costos del sistema satisfaciendo los requerimientos del nivel de servicios”

Partiendo de las definiciones anteriores, una cadena de abastecimiento se refiere a la forma en que los materiales fluyen a través de diferentes organizaciones, “empezando desde las materias primas y terminando con los productos terminados que se entregan al consumidor final”<sup>7</sup>

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones concluimos, en el Grupo de Investigación<sup>8</sup>, que

la cadena de abastecimiento dentro del enfoque de la presente investigación es la integración coordinada de las funciones de suministro, fabricación y distribución, mediante una red de actores de un mismo sector, de manera efectiva, para satisfacer al consumidor final, disminuyendo los costos asociados.

Las funciones asociadas se definen como:

**Suministro:** es la parte donde se concentra el cómo, el dónde y el cuándo se consiguen las materias primas para fabricación<sup>9\*</sup> de los productos terminados.

**Fabricación:** en esta etapa las materias primas se convierten en productos terminados.

**Distribución:** en esta fase se procura garantizar que dichos productos, finalmente lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores y finaliza con los clientes de sus clientes.

## 2.2.4 Gestión del conocimiento

Unos hablan de Gestión del Conocimiento, otros de aprendizaje organizacional, algunos de Capital Intelectual, e incluso de activos intangibles. Sin duda, la terminología no ayuda a aclarar de qué estamos hablando. A veces se introducen los mismos conceptos con denominaciones diferentes. Se aclararan algunos de estos.

5. Negocios en ambientes computacionales, Antonio Donadio, Medaglia, Mc Graw Hill 2003.

6. Logística, Mejores prácticas en Latinoamérica, Thomson, página 13

7. Administración de Producción y Operaciones, Norman Gaither and Gret Frazier, 2000.

8. Grupo Ingenio IndusPyme, del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Cooperativa de Colombia, 2007.

9. Entiéndase como fabricación, el lugar de origen de donde pueden proceder los productos, en este caso pueden ser el sector agrario o las plaza mayorista de mercados.

Ya hace cierto tiempo que las organizaciones se dieron cuenta que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubren que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de activos intangibles?. Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza.

Según la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual se puede considerar la precursora de la Gestión del Conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La Teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica. Algunos de los fundamentos de la Teoría de Recursos y Capacidades son:

- 1 Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.
- 2 Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia. La pregunta que hay que contestar es: ¿qué necesidades puedo satisfacer, y no qué necesidades quiero satisfacer.

- 3 El beneficio de una empresa es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de que dispone.

**Aprendizaje Organizativo:** una vez analizada la importancia de los intangibles, es necesario recordar que la mayoría de ellos suelen estar basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento. Es en este punto donde podemos enlazar la Teoría de Recursos y Capacidades con el aprendizaje organizativo. A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo.

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas, cada vez más complejos. Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada.

**Gestión del Conocimiento:** es en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

En este momento deberíamos plantearnos cuál es la diferencia entre dato, información y conocimiento. Una primera aproximación podría ser la siguiente: los datos están localizados en el

mundo y el conocimiento está localizado en agentes (personas, organizaciones,...), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino datos (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

**Capital Intelectual:** el Capital Intelectual, es un concepto casi contable. La idea es implementar modelos de medición de activos intangibles, denominados habitualmente modelos de medición del Capital Intelectual. El problema de estos modelos es que dichos intangibles no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes, y por lo tanto, no se puede presentar una contabilidad de intangibles como tal. De cualquier forma, la Medición del Capital Intelectual, nos permite tener una foto aproximada del valor de los intangibles de una organización. Lo

interesante es determinar si nuestros intangibles mejoran o no (tendencia positiva).

Por supuesto, no nos interesa analizar la tendencia de todos los activos intangibles de la organización, ya que sería un trabajo imposible de realizar en un periodo razonable de tiempo. El objetivo es determinar cuales son los intangibles que aportan valor a la organización y posteriormente realizar un seguimiento de los mismos.

Una vez que hemos introducido el concepto de Capital Intelectual, podemos definir de nuevo el concepto de Gestión del Conocimiento de una forma más precisa: conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En conclusión se tiene que el aprendizaje organizativo, la Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En pocas palabras, el aprendizaje organizativo es la base de una buena Gestión del Conocimiento, y la Gestión del Conocimiento es la base para la generación de Capital Intelectual y capacidades organizativas.

#### **2.2.4.1 Modelos de medición de la gestión del conocimiento**

Los modelos que se a presentan a continuación tienen por objetivo servir como herramienta para identificar, estructurar y valorar los activos intangibles. Dichos modelos aportan un importante valor pedagógico, pero lo más importante son los conceptos que están detrás de cada uno de ellos, así como su propio proceso de implantación.

### Modelos de medición del capital intelectual:

- Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 1.996)
- Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997)
- Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996)
- Technology Broker (Brooking, 1996)
- Universidad de West Ontario (Bontis, 1996)
- Canadian Imperial Bank (Hubert Saint - Onge)
- Dow Chemical
- Modelo Intellect (Euroforum, 1998)
- Modelo Nova (Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana)
- Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998)
- Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible (Bueno, 1998)

### Modelos de Gestión del Conocimiento

- Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)
- Modelo Andersen (Andersen, 1999)
- Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)
- Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995)

## 2.2.5 Competitividad y estrategias de mejoramiento

Para Ivancevich, en su libro *Gestión, Calidad y Competitividad* (1996), define como competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo, además, que cumpla con las famosas tres "E": eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

Para Vallejo Mejía<sup>10</sup> la competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones el grupo de investigación, conceptualiza la competitividad como la capacidad de una unidad productiva (sector, empresa, persona) para posicionarse en un nuevo mercado y sostenerse en los que ya tiene a través de la utilización integral y eficiente de los recursos que dispone. Además, es importante resaltar algunos factores que inciden en el cambio de estructura de la competitividad. La globalización de la economía nos plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva del ámbito local al mundial, presiona a las organizaciones a moverse más rápido, en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua.

## 3. Marco metodológico

Para el desarrollo de la presente propuesta, se comenzará por establecer las características

---

10. Competencia y Estrategia Empresarial, Pontificia Universidad Javeriana, 2003, P.P. 148-149



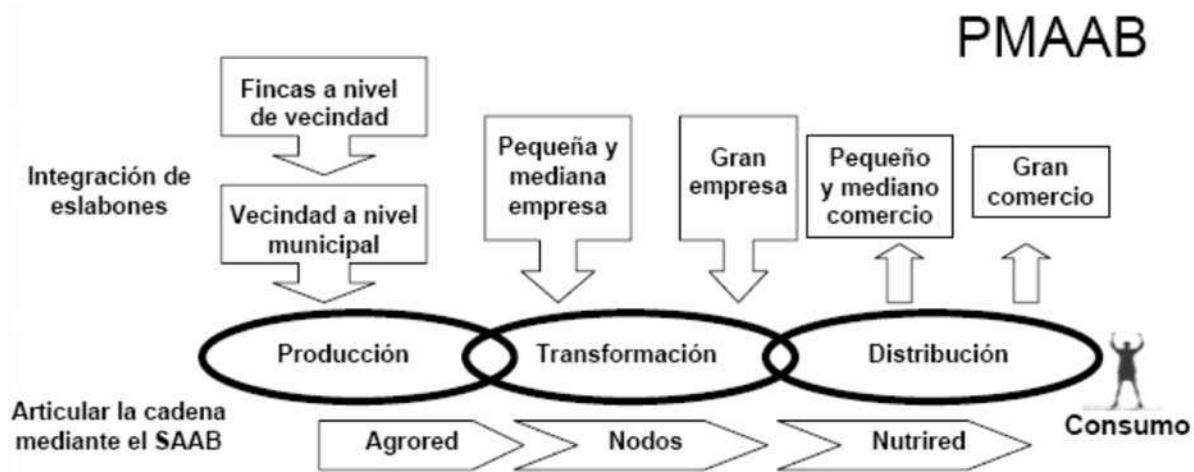
generales de funcionamiento de la cadena de abastecimiento de alimentos de Bogotá-Cundinamarca, desarrollada al interior del grupo de investigación, luego se determinarán las unidades constitutivas de la cadena dentro de los diversos flujos que surgen y finalmente se establecerá la propuesta metodológica para su análisis desde el punto de vista cualitativo, teniendo en cuenta los elementos anteriores y las di-

ferentes relaciones de causalidad entre los elementos constitutivos de dicha cadena desde el punto de vista de la gestión del conocimiento.

**Características de la cadena**

De acuerdo con el Plan Maestro de Abastecimiento de Alimentos los eslabones de la cadena están integrados de la siguiente forma:

Figura No.1 Integración de Eslabones de la Cadena de Abastecimiento de Alimentos.

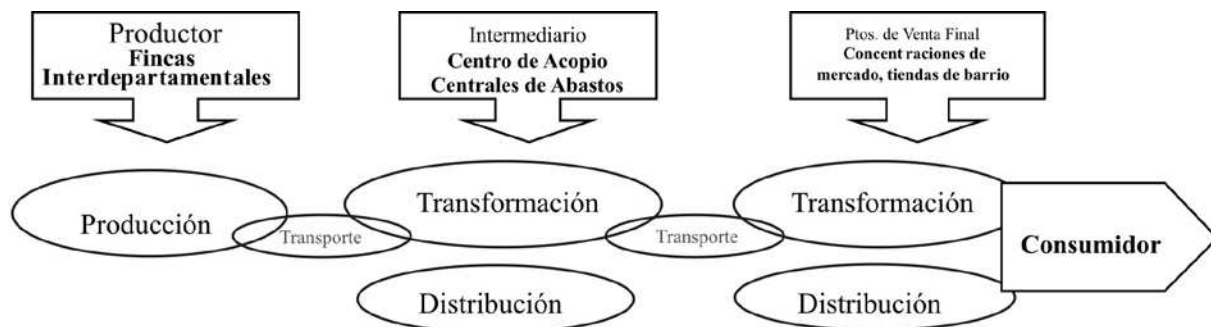


Fuente: Plan Maestro de Abastecimiento de Alimentos

De otra forma y de acuerdo con un estudio más específico de la cadena, realizada por el grupo de

investigación Ingenio Induspymes<sup>11</sup>, la conformación estructural de la cadena de abastecimiento actual es de la siguiente manera:

Figura No. 2 Integración de Eslabones de la Cadena de Abastecimiento de Alimentos para Bogotá.



Fuente: Grupo de investigación Ingenio Induspymes.

11. Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Bogotá. Ingeniería Industrial, septiembre de 2007.



Las características de los diferentes eslabones que constituyen la cadena son:

En el eslabón producción se encuentran productores constituidos por fincas agrícolas y pecuarias ubicadas en diferentes partes del territorio nacional de donde provienen los productos alimenticios, para lo cual es requerido el siguiente eslabón denominado transporte. Este eslabón está compuesto por transporte particular, donde el productor asume por sus propios medios ésta actividad o también por medio de empresas dedicadas a esta labor.

Otro eslabón de la cadena lo integra el intermediario, en este caso donde se realiza la transformación y distribución de los productos, que pueden ser centros de acopio o centrales de abastos. De aquí los productos son distribuidos a puntos de venta finales denominados concentraciones de mercado y tiendas de barrio, donde son transformados y puestos a disposición del consumidor. Es de resaltar que dichos productos llegan a estas concentraciones a través de otro eslabón constituido como transporte informal.

Dentro de las unidades constitutivas de la cadena de abastecimiento de alimentos, se establecen unos medios de intercambio por los cuales fluye el producto a lo largo de toda la cadena, tienen los siguientes elementos:

• **Canales de distribución:**

Distribuidor: es el intermediario mayorista, generalmente especializado en la venta de productos, de quien el fabricante espera apoyo en la parte de promoción y venta.

Mayorista: es un establecimiento mercantil, que vende todo tipo de productos, y que vende o

revende gamas completas de productos tanto a empresas como a consumidores finales. Son generalmente empresas grandes con capital y recursos elevados, por lo que pueden mantener gran cantidad de mercancía en su almacén. Tienen su propia fuerza de ventas y publicidad con promociones, teniendo capacidad para otorgar créditos.

Detallistas: es el establecimiento mercantil que se dedica a vender a consumidores finales (venta al detal). Generalmente son empresas pequeñas, que no teniendo recursos económicos, no acceden fácilmente al otorgamiento de crédito y mantienen existencias limitadas de mercancías.

Comercializador minorista: es un negocio independiente que genera enlaces entre empresas y consumidores finales.

Comercializador mayorista: es un negocio independiente que se dedica a generar enlaces y contactos entre mayoristas y empresas. Generalmente esta figura se utiliza en la comercialización internacional.

Corredor o agente: es el intermediario que sirve de enlace entre compradores y vendedores sin tomar nunca posesión física de ningún producto.

Facilitador o empresa de logística: es la organización que trabaja en el desarrollo o desempeño de actividades de distribución diferentes a la compra y venta, (bodega, transporte, empaque, etc.).

• **Niveles de intermediarios:**

Cada producto requiere de un manejo especial por parte del canal de distribución para que llegue en buenas condiciones al consumidor. Cada empresa tiene que identificar alternativas para llegar a sus mercados meta, que van desde la venta directa

hasta el uso de canales con uno, dos, tres o más niveles de intermediarios<sup>12</sup>.

**Productor - Consumidor:** es el nivel más corto, los artículos se venden directamente del fabricante al consumidor.

**Productor - Detallista - Consumidor:** en este nivel un intermediario (detallista) compra los productos al fabricante para posteriormente venderlos al consumidor final.

**Productor - Mayorista - Detallista - Consumidor:** este canal es el más factible y tradicional, el mayorista compra los productos al fabricante, posteriormente el mayorista puede venderlos ya sea al mayoreo o menudeo, en caso de que sea al mayoreo, los detallistas compran los productos en esas tiendas para finalmente venderlos al consumidor.

**Productor - Agente - Mayorista - Detallista - Consumidor:** los fabricantes recurren a los agentes, quienes a su vez utilizan a los mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o tiendas pequeñas.

#### • Tipos de Distribución:

**Distribución intensiva:** un productor vende su producto a través de las tiendas disponibles en el mercado donde previsiblemente el público lo buscará. Los consumidores finales no posponen la compra para encontrar una marca en especial. Los detallistas no pagan la publicidad de un producto que vende también la competencia. Por tanto, la distribución intensiva impone casi todo el peso de la publicidad en los hombros del fabricante.

**Distribución selectiva.** un fabricante vende su producto a través de varios mayoristas y detallistas en un mercado donde una persona suele buscarlo. Es adecuada para los bienes de comparación y para el equipo accesorio industrial. Una compañía a

veces adopta una estrategia de distribución selectiva después de aplicar durante algún tiempo la distribución intensiva. Casi siempre se basa en el alto costo de esta última o bien del desempeño poco satisfactorio de los intermediarios. Hay intermediarios que acostumbran ordenar en cantidades pequeñas y nada rentables; otros son un mal riesgo de crédito. Al eliminar a este tipo de intermediarios, se reduce el número de tiendas y, en cambio, aumenta el volumen de ventas.

**Distribución exclusiva:** un proveedor acepta vender su producto únicamente a un intermediario mayorista o detallista en determinado mercado. Los fabricantes adoptan, a menudo, una distribución exclusiva cuando es indispensable que el detallista mantenga un gran inventario. Así, también es adecuada cuando un distribuidor debe dar el servicio de instalación o de reparación. Los fabricantes de maquinaria agrícola y de equipo para construcción conceden la distribución exclusiva.

#### • Aspectos para la selección de los canales de distribución:

**Características de los clientes:** el número, su ubicación geográfica, la frecuencia de sus compras, las cantidades que adquieren en promedio y su receptividad a los diversos métodos de ventas.

**Características de los productos:** es importante conocer el conjunto de propiedades o de atributos de cada producto, algunos pueden no tener mayor importancia para el diseño del canal de distribución, pero otros suelen tener gran importancia para el diseño de estos canales.

**Características de los intermediarios:** al diseñar los canales de distribución deben tomarse en cuenta los defectos y cualidades de los distintos

---

12. Como niveles de intermediarios se entiende el número de intermediarios que intervendrán en la transportación de productos al consumidor.

tipos de intermediarios que desarrollan las actividades comerciales. Estas actividades difieren para realizar funciones como las de tránsito, publicidad, almacenamiento y contactos. Así mismo sus necesidades de crédito, privilegios de tipo económico, adiestramiento y frecuencia de envío. Aparte de estas diferencias de comportamiento, son distintos los números, ubicaciones, tamaños y surtidos de productos que manejan los intermediarios y todo esto afecta el diseño de los canales.

Características de la competencia: en el diseño de los canales de distribución de un producto también influyen los canales que utilizan las firmas de la competencia. Los productores necesitan competir con sus artículos en los mismos establecimientos en que se venden los de la competencia o casi en los mismos.

Características de la empresa: los canales de distribución están también influidos por las características de la empresa como magnitud, capacidad financiera, combinación o mezcla de productos, experiencia anterior de canales. Las prácticas comerciales de la empresa influyen en la elección de los canales. Las tácticas de entrega rápida o buen servicio a los consumidores finales influirán en las funciones que el productor desee que desempeñen los intermediarios que están dispuestos a organizar exposiciones y colaborar en los programas publicitarios. La estrategia de uniformidad de precios de menudeo obliga al productor a limitar la distribución a los vendedores que se presten a cooperar con el mantenimiento de los precios de lista.

Características ambientales: en el diseño de los canales se deben considerar los factores ambientales como las condiciones económicas y la legislación. Cuando las condiciones económicas no son muy prósperas, a los productores les interesa

llevar sus productos al mercado de modo que resulten menos caros a los consumidores finales. En cuanto a los reglamentos legales estos afectan el diseño de los canales por medio de los estatutos federales y estatales y de los fallos jurídicos y administrativos. La legislación trata de impedir ciertos arreglos con los canales que puedan tener a disminuir considerablemente la competencia o a formar monopolios. Las áreas más sensibles se relacionan con ciertos acuerdos firmados por los industriales y que consisten en no vender a determinados tipos de comercios y, en cambio, ofrecer su línea a ciertos distribuidores a condición de que no manejen las líneas de competencia. Esto lo hacen con el fin de imponer toda su línea a los comerciantes de menudeo.

• **Importancia del Canal de Distribución:**

Las empresas necesitan el apoyo de un canal de distribución que facilite la llegada de los productos con mayor rapidez y lo más cerca posible de las manos de los demandantes.

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos los beneficios del lugar y los beneficios de tiempo al consumidor. El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor, para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad. El beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista:

El primero, considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca del consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos.

El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse sólo en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso, el consumidor esta

dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

El beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, tampoco este puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado. Hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento después del cual la compra no se realiza; otros han de ser buscados algún tiempo para que procuren una mayor satisfacción al consumidor. Los canales de distribución ayudan en forma directa al flujo de bienes y servicios entre una organización y sus mercados.

#### **4. Modelo metodológico de análisis de la cadena**

Con base en la teoría de Gestión del Conocimiento, y específicamente frente a lo profundizado por Bueno (1998) en el concepto de Capital Intelectual, mediante la creación del modelo de dirección estratégica por competencias, es que nos apoyamos para establecer un enfoque de análisis de la cadena de abastecimiento, desde el punto de vista cualitativo de las relaciones que emergen al interior de esta, y que según el direccionamiento dado, establece una forma de aumentar los niveles de competitividad, de la misma, a largo plazo.

Esta conceptualización hace que cobre interés la propuesta de capital intangible<sup>13</sup> como clave

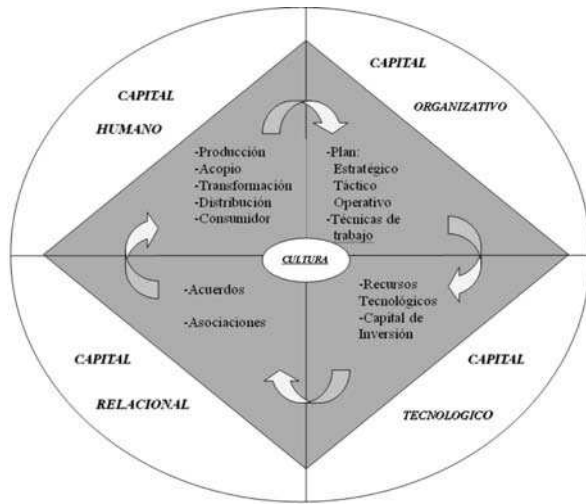
estratégica de la competencia actual y de que se establezca un diseño del modelo gestión de la cadena basada en este enfoque, el cual se representa en la figura No.3.

Dentro de este enfoque y tomando como referente lo establecido por Morcillo y B., (1997) en cuanto a los elementos de la competencia esencial, se debe contemplar tres elementos o componentes básicas distintivos: unas de origen personal o humano (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización) que para el caso de este estudio se toman para cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento, otras de origen organizativo (“procesos de acción” de la organización) de las cuales hacen parte el plan estratégico, táctico y operativo, así como las técnicas de trabajo que se han establecido en cada una de las empresas fruto del aprendizaje organizacional desarrollado a través del tiempo. Por otro lado, se tiene otro tipo de competencias de origen tecnológico (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la empresa), las cuales y para efectos de esta investigación, hacen referencia al uso de los recursos tecnológicos y del capital de inversión para desarrollar los nuevos enfoques y procedimientos necesarios de acuerdo con la condiciones modernas de trabajo, de tal manera que las empresas y en general toda la cadena logística alcance nuevos niveles de productividad y por lo tanto se posicione de forma competitiva en mercado en el que se este participando.

---

13. Definido este como: el “conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva”.

**Figura No. 3** Modelo de Gestión de la Cadena



**Fuente:** Este trabajo

Es de aclarar y de acuerdo al enfoque de trabajo en conjunto y de forma sistémica que se debe llevar a cabo en una cadena de abastecimiento de un sector específico, la generación de otra competencia de crucial importancia, la cual tiene que ver con el establecimiento de acuerdos y asociaciones entre los diferentes eslabones los cuales deben ser de carácter horizontal como vertical<sup>14</sup> que propendan en el establecimiento de modos de actuación sinérgicos que conduzcan en la generación de valor agregado tanto para cada eslabón como para toda la cadena. De la combinación de estas competencias básicas distintivas, se obtendría las condiciones suficientes para la gestión del sistema de abastecimiento dentro de un nivel de ventaja competitivo alto; todo esto enmarcado en una cultura de trabajo en unidad, tanto al interior de las empresas como de interrelación entre los diferentes eslabones de la cadena de abastecimiento que se trate. Dicha cultura es la que se pretende crear, de tal manera que todo el actuar efectivo de las unidades organizacionales sea del común a lo largo de todo el sistema en

general, haciendo que el sector crezca de forma sostenida y por lo tanto competitiva.

Por otro lado, se establece un capital relacional el cual se refiere al valor tangible e intangible, producto de las relaciones que se establecen al interior de los entes o empresas que conforman cada uno de los eslabones de la cadena como la relación entre éstos a lo largo de todo el sistema de abastecimiento. Por otro lado, se establece a través de estas relaciones la calidad y sostenibilidad para los clientes de una empresa y la cadena en todo su conjunto, al igual que su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, pero no sólo esto, si no que también en lo concerniente con el valor que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores...).

Dicho enfoque relacional, estaría supeditado al establecimiento de un trabajo conjunto del capital humano a lo largo de la cadena de abastecimiento, como fuente generador de las sinergias requeridas dentro del enfoque de la gestión de las organizaciones y de conocimiento, como análisis cualitativo de la cadena, teniéndose las características enunciadas en la siguiente figura:

**Figura No. 4** Esquema de Relaciones de Gestión Necesarias



**Fuente:** Este trabajo

14. Bejarano Edgar, Cadenas Productivas. 1996

En la figura anterior, se puede observar la estructura e integración funcional desarrollada por el capital humano, representado entre los tres componentes generales del sistema de abastecimiento en relación.

Por otro lado, en este último enfoque se crea un valor estructural teniéndose como base el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de las empresas, de manera vertical como horizontal de la cadena: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión... El Capital Estructural es apropiado por las empresas y en últimas por toda la cadena, quedando en las organizaciones cuando sus personas las abandonan. Si se llegara a establecer de forma sólida el Capital Estructural se facilitaría una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de las organizaciones como de toda la cadena de abastecimiento.

## Conclusiones

Este modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del sistema de abastecimiento en la cadena en cuestión, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva del sistema al trabajar en forma conjunta compartiendo las estrategias entre cada uno de los eslabones de la cadena. El modelo ofrece las siguientes pautas o guías de actuación:

Cómo conocer o cuáles son los valores que las personas incorporan al trabajo en cooperación al interior y a lo largo de la cadena de abastecimiento.

Cómo saber o cómo crear valor agregado a partir de los conocimientos explícitos y tácitos existentes en cada organización y en todo el conjunto que representa los diferentes eslabones del sistema.

Cómo crear, innovar, y difundir el trabajo en conjunto entre los diferentes eslabones de la cadena.

Cómo identificar el papel estratégico de cada eslabón y de cada uno de sus componentes.

Cómo saber hacer o lograr el desarrollo de capacidades que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Cómo trabajar y compartir experiencias en la estructura de cada eslabón a lo largo de la cadena de abastecimiento.

Cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados en toda la sistema

Cómo comprender colectivamente y liberar los flujos de conocimientos por la estructura implícita del sistema que lleve a la cadena a la consideración de "sistema integrado".

## Bibliografía

- Cámara de Comercio de Bogotá. Producción Editorial Departamento de Publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá. 2005.
- Bueno R. Capital intangible como generador de Ventaja Competitiva. Pp, 219. 1998
- Corporación Colombia Internacional. Oferta Agropecuaria ENA Cifras 2006. [www.cci.org.co](http://www.cci.org.co)
- Gestión del conocimiento. Ikujiro Nonaka, Peter F. Drucker, James Brian Quinn, 2005
- Mella, Orlando. (1998). Naturaleza y orientaciones teórico - metodológicas de la investigación cualitativa. Disponible en [Internet](http://www.reduce.cl/reduc/mella.pdf) desde: <http://www.reduce.cl/reduc/mella.pdf> [con acceso el 02-09- 2006]

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Económico  
Gobernación de Cundinamarca. Secretaria de  
Agricultura y Desarrollo Económico Oficina Ase-  
sora de Planeación Sectorial "OAPS". Estadís-  
ticas Agropecuarias. Estadísticas Agropecuarias.  
Volumen 20. Impreso por Audiocrea. Bogotá  
Colombia 2006.
- Popper Karl R. La lógica de la investigación científica.  
Barcelona: Círculo de Lectores; España. 2005.
- Secretaria de Hacienda Distrital. Dirección de Es-  
tudios Económicos. Actualidad Económica de  
Bogotá D.C., No. 1 de 2006. Diseño, diagrama-  
ción e impresión Corgraphics S.A. 2006.