

DISEÑO DE UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO GLOBAL EN LA INDUSTRIA
CERVECERA COLOMBIANA PARA SER COMPETITIVA EN EL MERCADO
INTERNACIONAL.

JUAN PABLO ESCAMILLA RODRIGUEZ

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONOMICA
BOGOTÁ D.C
2019

DISEÑO DE UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO GLOBAL EN LA INDUSTRIA
CERVECERA COLOMBIANA PARA SER COMPETITIVA EN EL MERCADO
INTERNACIONAL.

JUAN PABLO ESCAMILLA RODRIGUEZ

Monografía para optar por el título de especialista en
Negocios Internacionales e Integración Económica

Orientador
DESIDERIO LOPEZ NIÑO
Docente Investigador

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA
BODOTA D.C.
2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá. D.C. Agosto de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada.

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Negocios Internacionales e Integración Económica

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, Los jurados calificadores y el cuerpo docente No son responsables por los criterios e ideas Expuestos en el presente documento. Estos Corresponden únicamente al autor

DEDICATORIA

Este trabajo de grado está dedicado principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi familia por haber sido mi apoyo incondicional y guía a lo largo de toda mi carrera universitaria, brindándome los valores y la sabiduría necesaria para formarme como persona y profesional, siempre con amor y enseñanza.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por ser mi pilar fundamental en cada momento de mi vida y haberme apoyado incondicionalmente en mis estudios.

A Kim, a quien quiero mucho y a quien le debo su apoyo incondicional, sin pedir nada a cambio, cuando más lo necesitaba, por extender su mano en cada momento de mi vida y por el amor brindado cada día sin dudar de mi capacidad y esfuerzo.

Por último, agradezco a mi director de trabajo de grado, quien estuvo guiándome académicamente con su experiencia y profesionalismo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	17
OBJETIVOS	20
1. MARCO REFERENCIAL	21
2. METODOLOGIA	29
3. DETERMINAR LA GESTIÓN DE PROVEEDORES CON LOS ELEMENTOS: APROVISIONAMIENTO, NEGOCIACIÓN ENTRE PROVEEDOR-CLIENTE, GESTIÓN DE COMPRAS Y DISEÑO DE COLABORACIÓN COMO MACROPROCESO EXTERNO DE ENTRADA A LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	31
4. DETERMINAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO INTERNA CON LOS ELEMENTOS: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLANEACIÓN DE LA DEMANDA, PLANEACIÓN DE PROVEEDORES, FIELD SERVICE Y FULFILLMENT COMO MACROPROCESO INTERNO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	36
5. DETERMINAR LA GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE CON LOS ELEMENTOS: MERCADO, PRECIO, VENTA, CALL CENTER Y ORDER MANAGEMENT COMO PROCESO EXTERNO DE SALIDA A LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	41
6. CONCLUSIONES	45
7. RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFIA	48
ANEXOS	55

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Cervezas más relevantes de Colombia	26
Cuadro 2. Identificación de entrevistados	30

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Macroprocesos clase mundial del Global Supply Chain Management	22
Figura 2. Gestión de proveedores como macroproceso externo de la cadena de abastecimiento	35
Figura 3. Administración de la cadena de suministros interna como Macroproceso de la cadena de suministros	39
Figura 4. Gestión de relaciones con el cliente como macroproceso externo de la cadena de abastecimiento	44

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfica 1. Evolución del consumo de cerveza aparente	26
Gráfica 2. Los países que más gastan en cerveza	42

GLOSARIO

CADENA DE ABASTECIMIENTO: “es el conjunto de organizaciones que se relacionan entre sí para asegurar la ejecución adecuada de un proceso productivo. El objetivo principal de esta red de organizaciones es garantizar la satisfacción del consumidor final, a la par que se cuidan los costos, tiempos y procesos productivos al interior de cada una de las organizaciones involucradas”¹.

CERVEZA: “la cerveza es una antigua bebida alcohólica, resultante de la fermentación de la malta de cebada, junto con otros ingredientes. De ella se conocen múltiples variantes con una amplia gama de matices debidos a las diferentes formas de elaboración y a los ingredientes utilizados. Se puede encontrar cerveza industrial o cerveza artesanal”².

CERVEZA ARTESANAL:

se elabora a partir de ingredientes totalmente naturales, que no llevan aditivos artificiales ni conservantes, simplemente agua, levadura, maltas y lúpulos. La cerveza artesanal se prueba y modifica en infinitas ocasiones por el maestro cervecero para encontrar la mezcla adecuada con el gusto y el olor buscados. Cada maestro cervecero desarrolla su propia fórmula para conseguir lo que más le gusta a él y a sus clientes. Para ello existen diferentes variedades y cada cerveza es única, haciendo que sea un producto más caro que una cerveza industrial. El proceso de elaboración de las cervezas artesanales se hace de forma manual o con una mínima ayuda de maquinaria. Ésta cerveza siempre tiene mayor cuerpo, sabor y aroma que una cerveza industrial³.

CERVEZA INDUSTRIAL: “las cervezas industriales se producen a partir de una receta básica, estándar, muy estudiada y que es resultado de un esfuerzo muy grande por parte de la empresa, pero que busca ingredientes y procesos económicamente viables. El proceso es automático y la participación humana es mínima. Éstas cervezas se someten a un proceso de pasteurización, donde pierden propiedades nutritivas”⁴.

¹ MEJÍA JERVIS, Tatiana. ¿Qué es una cadena de abastecimiento?. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en : <https://www.lifeder.com/cadena-de-abastecimiento/>

² INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS Y DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO (INTEF). Revista virtual PRO. Cerveza. [sitio web]. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.virtualpro.co/revista/cerveza/5>

³ BLOG MATILDA. Diferencias entre cerveza artesanal e industrial. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <http://www.restaurantmatilda.com/es/blog/diferencias-entre-cerveza-artesanal-e-industrial>

⁴ CERVEZA DEL MONTSENY ARTESANAL. Las 7 diferencias entre la cerveza artesanal y la industrial. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://cervesamontseny.cat/es/las-7-diferencias-entre-la-cerveza-artesana-y-la-industrial/>

CLIENTE: “es aquel individuo que, mediante una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera). Un cliente es sinónimo de comprador o de consumidor y se les califica en activos y e inactivos, de compra frecuencial u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecho o insatisfecho, y según si son potenciales”⁵.

COMPETITIVIDAD: “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Otras son diferentes sutilmente pero en general tienen la palabra “productividad”⁶.

FIELD SERVICE: “(FSM, o Gestión de los Servicios de Campo) es básicamente la coordinación de operaciones de campo relacionadas con los trabajadores móviles. Incluye por lo tanto clientes (sus necesidades), trabajadores de campo, tareas pendientes por desarrollar, asignación de éstas, y rutas. Las buenas prácticas consisten en optimizar el tiempo para que los clientes estén satisfechos con nuestro trabajo, y por supuesto, que éste sea lo más rentable posible.”⁷.

FULFILMENT: “es el término que se utiliza para definir el proceso de recepción, empaquetado y envío de mercancías”⁸.

GESTIÓN: “se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio”⁹.

⁵ BEMBIBRE, Victoria. Definición ABC. Definición Cliente. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/general/cliente.php>

⁶ “EL FORO ECONÓMICO MUNDIAL. Competitividad. [Consultado: 18 de julio de 2019]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/dianasierra1997/industria-cervecera-18114937>

⁷ TASK4WORK. Field Service Management. [Consultado: 18 de julio de 2019]. Disponible en: <https://blog.task4work.com/field-service-management-campos-sectores-aplicacion/>

⁸ URBANO MATEOS, Susana María. ¿Qué es *Filfillment* y por qué es importante para el *Ecommerce*? [Consultado: 18 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.actualidadecommerce.com/fulfillment-importante-ecommerce/>

⁹ RAFFINO, María Estela. Concepto de “gestión”. Última edición 14 de marzo de 2019. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://concepto.de/gestion/>.

INDUSTRIA CERVECERA: “a finales del siglo XIX comenzó la industrialización en varias regiones del país y se construyeron las primeras cervecerías modernas con verdadero carácter industrial”¹⁰.

MERCADO INTERNACIONAL: “hace referencia al movimiento que tienen los bienes y servicios a través de los distintos países y sus mercados. Se realiza utilizando divisas y está sujeto a regulaciones adicionales que establecen los participantes en el intercambio y los gobiernos de sus países de origen. Al realizar operaciones comerciales internacionales, los países involucrados se benefician mutuamente al posicionar mejor sus productos, e ingresar a mercados extranjeros”¹¹.

ORDER MANAGEMEN:

un sistema de gestión de pedidos (OMS) realiza un seguimiento de los pedidos realizados por los clientes, los datos de los clientes, así como el inventario disponible. Aunque la mayoría de los mayoristas ya tienen un OMS, en la mayoría de los casos la entrada de datos y la información se procesan y administran de forma manual, dejando margen para errores y poca visibilidad. Con un OMS en la nube, los clientes y el personal autorizado pueden acceder a los datos en cualquier momento y en cualquier lugar con información precisa en tiempo real, agilizando todo el proceso comercial y brindando visibilidad a lo largo de la cadena de suministro¹².

PROVEEDORES: “son aquellas personas o empresas que nos abastecen de los productos necesarios para desarrollar una actividad empresarial. Gracias a ellos, se disponen de las materias primas para fabricar un producto deseado y obtener beneficios. Todas las empresas precisan de proveedores”¹³.

¹⁰ SIERRA, Diana Lizeth y HERNÁNDEZ, Javier. Industria cervecera. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/dianasierra1997/industria-cervecera-18114937>

¹¹ BALLESTEROS, R. ALFONSO. Comercio y Aduanas. COMERCOP Publicado el 11 de abril de 2012. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/dianasierra1997/industria-cervecera-18114937>

¹² RUBIO, Juan Manuel. ¿Cómo puede un OMS (Order Management System) ayudar a una empresa mayorista? [Consultado: 18 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.sugerendo.com/blog/b2b-ecommerce/como-puede-un-oms-order-management-system-ayudar-a-una-empresa-mayorista/>

¹³ CAURIN, Juanma. Emprende Pyme-Proveedores. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/proveedores>

RESUMEN

El presente trabajo se centra en lograr diseñar una cadena de abastecimiento global en la industria cervecera colombiana para ser competitiva en el mercado internacional, desde la compra de los insumos, pasando por su proceso de producción, hasta obtener el producto terminado. El desarrollo de esta investigación se inició con entrevistas a socios de micro cervecerías artesanales de la ciudad de Bogotá, acerca de las tres partes de una cadena de suministros. El primer macroproceso es la gestión de proveedores, en donde se habla del aprovisionamiento, las negociaciones con los proveedores, la compra de los suministros y el diseño de colaboración, el segundo macroproceso es la cadena de suministros interna de una empresa, en donde se identifican las planeación estratégica, el plan de demanda, la planeación de los proveedores, el *Field Service Management* y el *fulfillment* y finalmente el tercer macroproceso es la gestión de relaciones con el cliente, en donde se habla acerca de elegir el mercado al cual va dirigido el producto, el precio adecuado que genere competitividad, la venta del producto, la promoción de éste y el despacho de los pedidos. Como resultado, se logró identificar que al diseñar una cadena de abastecimiento para la industria cervecera de las pymes en Colombia se lograría una mayor competitividad en los mercados internacionales.

Palabras claves: Cadena de Abastecimiento, Industria Cervecera, Cerveza Artesanal, Competitividad, Mercado Internacional

ABSTRACT

The present work focuses on achieving the design of a global supply chain in the Colombian brewing industry to be competitive in the international market, from the purchase of inputs, through its production process, until you get the finished product. The development of this research began with interviews with partners of micro breweries artisanal of the city of Bogotá, about the three parts of a supply chain. The first macroprocess is supplier management, where supply is discussed, supplier negotiations, supply purchase and partnership design, the second macroprocess is the internal supply chain of a company, where strategic planning, demand plan, supplier planning are identified, the Field Service Management and the Fulfillment and finally the third macroprocess is the management of relations with the customer, where we talk about choosing the market to which the product is directed, the appropriate price that generates competitiveness, the sale of the product, the promotion of the product and the dispatch of orders. As a result, it was identified that designing a supply chain for the brewing industry of SMEs in Colombia would lead to greater competitiveness in international markets.

Keywords: Supply Chain, Brewing Industry, Craft Beer, Competitiveness, International Market

INTRODUCCIÓN

La cerveza es una bebida que se ha producido y consumido desde el comienzo de las civilizaciones, teniendo en cuenta distintos ingredientes como la cebada, trigo, avena, arroz y maíz. En un principio se utilizaba para fines terapéuticos, pero con el pasar del tiempo comenzó a ser utilizada para celebraciones en las fiestas, ya que siempre ha sido una bebida con un bajo costo y con un consumo a gran escala en los diferentes países.

“La producción de cerveza artesanal, en las pymes, ha aumentado en los últimos años, de acuerdo a datos recolectados por la revista portafolio, Colombia produce más de 8 millones de litros”¹⁴, esto debido a la búsqueda constante de nuevos productos que generen ganancias y permitan que dentro de un sector se produzca innovación, por tal motivo es que en un país como en Colombia es necesario centrarse en el impacto que tiene el sector cervecero dentro de los diferentes mercados internacionales y como éste puede lograr cada día llegar a ser más competitivos.

La cerveza artesanal tuvo su auge en la época de los 80’/90, y se encontraban pocas microempresas productoras de dicho producto, al ver las ganancias que dejaba este producto se fue creando una gran competencia en los países.

Según Ruiz¹⁵ en su artículo sobre la empresa Deloitte, acerca de la cerveza artesanal, llamado una experiencia multisensorial, manifiesta que el tamaño del mercado de la cerveza artesanal a nivel mundial en 2015 estaba valuado en \$85 mil millones de dólares, sin embargo, de acuerdo con un reporte de Grand View Research, Inc., se estima que, para antes de 2015, tendrá un valor de \$502.9 mil millones de dólares a una tasa de crecimiento anual de 19.9 %, en gran medida por la creciente demanda de esta bebida, su gran variedad de estilos y sabores y la penetración en nuevos mercados.

“Dentro de las cervezas artesanales una de sus mayores problemáticas son sus materias primas (malta y lúpulo)”¹⁶, debido a que estas deben ser importadas desde diferentes países. Por tal motivo, si se tiene una adecuada cadena de

¹⁴ DOMINGUEZ, Juan Carlos. Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia. Abril 2017. [Consultado: 20 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>

¹⁵ RUIZ, Yamazaki. Deloitte. La cerveza artesanal. Una experiencia multisensorial. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2017. P.5. [Consultado: 20, junio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>

¹⁶ ESCUELA SUPERIOR DE CERVEZA Y MALTA ESCYM. La materia prima de la cerveza. 2012. [Consultado: 18 de junio de 2019]. Disponible en: <http://fundacionescym.es/maestro-cervecero/>

abastecimiento que permita obtener diferentes estrategias para cumplir con lo requerido se puede llegar a tener un proceso del producto eficiente y óptimo.

Este proyecto está enfocado en identificar las cadenas de abastecimiento de la industria cervecera en Colombia, particularmente las pymes. Para ello se tendrá como base las cadenas de suministro global y de allí poder diseñar la cadena de abastecimiento global para la mejora de las microempresas cerveceras.

Según un artículo de Rodríguez¹⁷ *Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia*, muestra que una de las problemáticas principales que presenta el sector en este país es la adquisición de las materias primas, debido a que los componentes deben ser importados y no se están produciendo en Colombia lo cual genera mayores costos y por ende se debe manejar una logística adecuada que permita contar con proveedores puntuales que no retrasen la producción, para así permitir un crecimiento dentro de los mercados.

Las empresas cerveceras y sus productos presentan aceptación y continuo crecimiento, por tal motivo, buscan potencializar su cadena de abastecimiento, mejorando tanto la importación de las materias primas como la producción y distribución de sus productos, por lo cual, una administración adecuada en la cadena de abastecimiento puede generar competitividad, disminución de costos que mejoran la relación costo-tiempo, logrando así óptimos ingresos para potencializar las diferentes áreas que abarca la industria y así poder llegar a tener mejores estrategias para suplir la demanda de dicho producto en los mercados internacionales.

Es importante inferir que, con el paso del tiempo, el comercio Internacional se ha convertido en pieza fundamental para el acercamiento de los países en virtud al permanente interactuar comercial entre ellos, puesto que ningún país se puede abastecer por sí mismo.

“Desde su origen, la actividad ha logrado suplir todas las demandas, y por ende, las necesidades más relevantes de la población mundial, dado que sin interesar mucho los tipos de países (ricos, pobres, industrializados, desarrollados, en vía de desarrollo, etc.), todos requieren de todos”¹⁸. Por lo anterior, el comercio internacional es determinante para la creación de riqueza nacional, lo cual requiere

¹⁷ RODRIGUEZ, Juan Carlos. *Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia*. Febrero 2018. [Consultado: 18 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>

¹⁸ SANCHEZ G, José Miguel. *La importancia del comercio internacional: Una breve referencia descriptiva*. 2016. [Consultado: 17 de Julio de 2019]. Disponible en: <https://www.fundacioncibe.org/la-importancia-del-comercio-internacional-una-breve-referencia-descriptiva/>

una adecuada logística nacional e internacional, que permita los intercambios comerciales y así aumentar la competitividad. Las cadenas de abastecimiento, se enfocan en la logística para que por medio de estas exista un desempeño adecuado, en busca de una optimización, el cual termina perjudicando la economía del sector.

Se sabe que, aunque la cerveza sea la mayor bebida alcohólica consumida a nivel mundial, este sector no se encuentra como un mercado potencializado en todos los países, por tal motivo, es importante que en países como Colombia el sector crezca en el mercado interno y así poder lograr internacionalizarse, generándole ganancias económicas al país.

Este mercado nace con la necesidad entre los consumidores de probar nuevos sabores que acompañen la cocina colombiana pues son conocidas también como 'cervezas hechas en casas'. “Las pequeñas cerveceras han ayudado a reactivar el mercado y han dado "más cultura" puesto que han enseñado sobre los diferentes estilos, más allá de las típicas cervezas rubias tipo *lager*^(*) de producción masiva”.¹⁹

La cerveza se convirtió en un negocio favorable, mientras los grandes empresarios se preocuparon por ampliar la gama de bebidas, así como las estrategias para alargar su duración y cantidad, invirtiendo en maquinaria e investigaciones con el objetivo de hacerla perdurable, en grandes cantidades y favorable económicamente por su fácil acceso. A su vez se ha evidenciado que los empresarios de las microempresas invierten en cadenas de abastecimiento, que permitan generar rentabilidad y mayor potencial a la hora de comercializar la cerveza, por tal motivo, ¿Cómo estaría compuesta la cadena de abastecimiento global en la industria cervecera en Colombia para generar competitividad en el mercado internacional?

(*) Lager: Cervezas que se fermentan a temperaturas bajas (de 0° a 4°) y suelen ser ligeras, espumosas, suaves, de color ambarino o negro

¹⁹ DIAZ, William. Economía: La cerveza artesanal se toma Colombia. El tiempo. Mayo, 2011. [Consultado: 31 de Julio de 2019]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9256741>

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una cadena de abastecimiento global en la industria cervecera colombiana que genere competitiva en los mercados internacionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la gestión de proveedores con los elementos: Aprovisionamiento, Negociación entre Proveedor-Cliente, Gestión de compras y Diseño de colaboración como macroproceso externo de entrada a la cadena de abastecimiento
- Identificar el macroproceso de la cadena de suministro interna con los elementos: Planeamiento Estratégico, Planeación de la demanda, planeación de proveedores, Field Service, Fulfillment como macroproceso interno de la cadena de abastecimiento.
- Determinar la gestión de relaciones con el cliente con los elementos: mercado, precio, venta, Call Center y Order Management como macroproceso externo de salida a la cadena de abastecimiento.

1. MARCO REFERENCIAL

La respuesta a la demanda actual en la comercialización de bienes se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes²⁰, por tal motivo, es indispensable que se encuentre en continuo desarrollo los procesos de producción para alcanzar dicha satisfacción, para ello, es indispensable que se emplee una logística acorde con la fabricación del producto, sin dejar de lado las materias primas que son las que permiten la fabricación del producto deseado.

“La logística en sí, es la encargada de la planificación, gestión y control del almacenamiento de bienes, así como los servicios necesarios y el flujo de información generada, que va desde el punto de origen del producto hasta el punto de consumo y cuyo objetivo es cubrir la demanda de los consumidores”²¹.

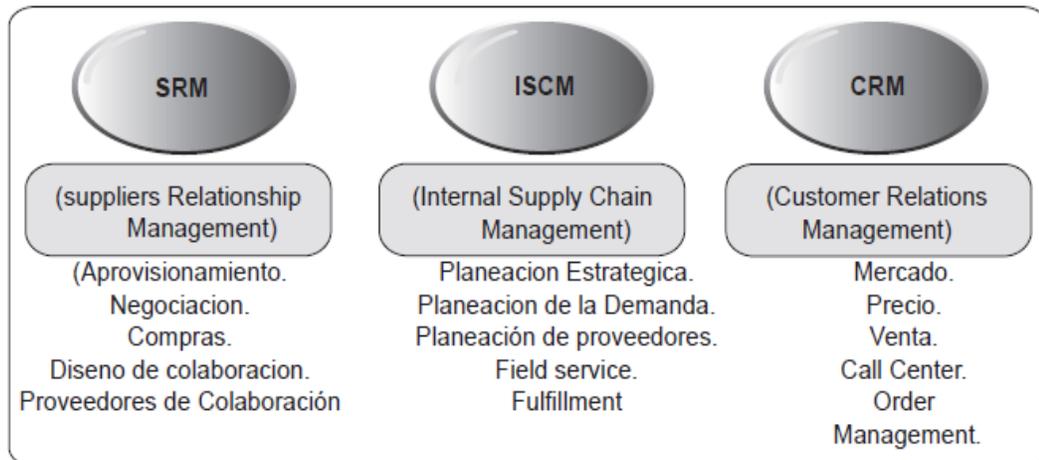
De acuerdo a la figura 1, se plantea el diseño de una cadena de abastecimiento global, que según Chopra²² se divide en tres macroprocesos, los cuales están configurados de la siguiente manera: primero (SRM), *Suppliers Relationship Management*, que define actividades como: el aprovisionamiento, negociación entre proveedor – cliente, gestión de compras, diseño de colaboración, el segundo macroproceso (ISCM), *Internal Supply Chain Management*, en este se determina la estrategia integradora y coordinada del negocio, incluyendo el planeamiento estratégico, planeación de la demanda, planeación de proveedores, el énfasis hacia el servicio al cliente, la utilización de estrategias de *Outsourcing* como ejemplo, la utilización de maquilas y producciones *in house* y el tercer macroproceso, denominado gestión de relaciones con el cliente (CRM), *Customer Relations Management*, donde se realizan actividades tales como: la administración de la orden del cliente, *Call Center*, indagar las últimas tendencias de los clientes, venta de productos, retroalimentación del nivel de servicio en la cual se deben tomar los correctivos del caso y si hubiese una operación no conforme se realice un plan de contingencia para tomar decisiones al respecto y solucionar el problema presentando en la cadena de suministro global.

²⁰ VELEZ, Bayron. La satisfacción del cliente como objetivo empresarial. 2015. [Consultado: 4 de Julio de 2019]. Disponible en: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioalCliente/Satisfacciondelclientecomooobjetivoempresarial.aspx>

²¹ NOEGA SYSTEMS. Funciones de la logística y cadena de suministros. 2016. [Consultado el 20 de septiembre de 2018]. Disponible en: <https://www.noegasystems.com/blog/logistica/logistica-y-cadena-de-suministro>

²² CHOPRA S. y MEINDL P. Supply Chain, Management; Strategy, Planning and Operations – 3ra Edición 2007. Mexico: Pearson Educación. [Consultado: 11 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/GANFE/administracion-de-la-cadena-de-suministro-estrategia-planeacio>

Figura 1: Macroprocesos clase mundial del Global Supply Chain Management



Fuente: CHOPRA Sunil y MEINDL Peter, Supply Chain Management; Strategy, Planning and Operations – 5th Edición. New Jersey, editorial Prentice Hall. 2007

“El primer macroproceso, el cual se identifica como la gestión de proveedores, es el responsable de diversos aspectos de la adquisición de bienes y servicios para la organización. El proveedor de gestión de relaciones con el proceso, tiene que proporcionar la estructura de cómo las relaciones con los proveedores será desarrollada y mantenida”²³. Un sistema centralizado para la gestión del ciclo de vida completo de la relación de su empresa con los proveedores permite determinar el valor de los productos, reducir los costos y actividades, mejorar el desempeño de los proveedores, gestionar más proveedores con procesos automatizados, puntuación y herramientas analíticas, entre otros.

El segundo macroproceso, el cual es la administración de la cadena de suministro interna, “es la encargada de realizar la planeación estratégica de la cadena y de la demanda para cumplir con el procesamiento de órdenes en el servicio”²⁴. Éste tiene como finalidad reducir los costos, reducir el capital invertido y lograr que el servicio competitivo agregue mayor valor al cliente.

Por último el tercer macroproceso, tiene como objetivo organizar el conjunto de procesos de negocio que se ocupa de los clientes y “consiste en la recolección,

²³ FARFAR, Richard. La gestión de relación con los proveedores en la cadena de abastecimiento Sinergia e Innovación. 2014. [sitio web]. Sec. Publicaciones. P.120. [Consultado: 13, Julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: file:///C:/Users/BIBLIOTECA/Downloads/216-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1515-1-10-20141203.pdf

²⁴ CHOPRA S. y MEINDL P. Supply Chain, Management; Strategy, Planning and Operations – 3ra Edición 2007. Op. Cit.

difusión e interpretación de los datos de los éstos, con el fin de identificar los patrones de producto/servicio/comportamiento de uso de los clientes”.²⁵ Adicionalmente es utilizado para mantener relaciones a largo plazo con los clientes, mediante la utilización de un conocimiento amplio de éste.

La planeación, el abastecimiento, la producción, la entrega y la gestión de los retornos, son procesos indispensables dentro de una cadena de suministro mundial. Respecto a lo nombrado anteriormente y los procedimientos realizados en Colombia es necesario decir que, “para lograr una adecuada cadena de abastecimiento es necesario que los encargados utilicen procesos de clase mundial tales como la *Council Supply Chain Management Profesional CSCMP* y *European Logistics Association (ELA)*”²⁶.

“En Colombia más del 60% de las empresas carecen de procesos integrados a la hora de aplicar sistemas informáticos específicos”²⁷, un ejemplo para un aumento de productividad es la adquisición de *Enterprise Resource Planning (ERP)*, “el cual se caracteriza por ser programas que se hacen cargo de distintas operaciones internas de una empresa, desde producción a distribución o incluso recursos humanos”.²⁸

Es necesario comprender la diferencia entre logística y la administración de la cadena de abastecimiento, la primera se encarga del envío del producto al cliente, mientras que la segunda es la organización de la empresa para desarrollar funciones logísticas.

La cadena de abastecimiento junto con la cadena de valor, se conjugan para que cada eslabón de ésta deban crear o añadir valor al producto, de lo contrario debe ser eliminado Adicionalmente “la administración de la cadena abastecedora es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocios y

²⁵ QUINTANA, NAVARRO, Ana Belén. Análisis de Mercado. Dirección de Marketing. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2016. P.5. [Consultado 17, julio. 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <file:///C:/Users/BIBLIOTECA/Downloads/mar001.pdf>

²⁶ PORTAL, R. Carlos Antonio. Que es *supply chain management* o administración de la cadena de suministro. Marzo 2011. [Consultado el: 25 de junio de 2019]. Disponible en internet: <http://managersmagazine.com/index.php/2011/03/que-es-supply-chain-management-o-administracion-de-la-cadena-de-suministro/>

²⁷ COHEN S. y ROUSSE J. L. *Avantage Supply Chain, Editions d'organisation*, Paris. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2005. P.40. [Consultado 25, junio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708133464/discipline1_Cohen.pdf

²⁸ KNOWLEDGE, Edward. Definición de un sistema ERP. Tic.Portal. 2013. [Consultado: 24 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-es-sistema-erp>

de las tácticas de estas funciones dentro de una compañía particular”²⁹. La integración de procesos claves desde el usuario final hasta el proveedor original que surte los productos, servicios e información que agregar valor para el cliente y otros terceros interesados.

“En la gestión de la cadena de suministros existen diferentes elementos que permiten el mejoramiento continuo de procesos”³⁰, permitiendo la transformación de determinados insumos, lo que genera un proceso organizacional adecuado.

Dentro de las cadenas es necesario que se pretenda tener un equilibrio productivo, que permita la modificación de los intereses del mercado, para ello es necesario tener una colaboración mutua mediante eslabones, los cuales “emergen en las distintas organizaciones, que permiten configurar la actividad de los proveedores y clientes para hacer importantes las contribuciones a una cadena de suministro global”³¹.

Para realizar eficientemente el proceso de administración de la cadena de suministros es “indispensable identificar el concepto de gestión de la cadena de suministros en el cual se contempla siete procesos: la gestión de relaciones con clientes, la gestión de servicio al cliente, la gestión de la demanda, el cumplimiento de los pedidos, la gestión de flujo de producción, el abastecimiento y el desarrollo de productos y la comercialización”³².

Cabe destacar que el enfoque de la gestión de cadena de suministros, presenta puntos claves como lo son comprender la diferencia entre la gestión y el justo a tiempo, ya que el segundo se encarga sólo de los problemas de existencia de inventario, mientras que el primero no se limita a eso, sino que toma en cuenta todos los elementos de gestión, hasta el punto de tocar los distribuidores de productos

²⁹ PEÑA, Yadira. Equidad y desarrollo. Cadenas de valor, un enfoque para las agrocadenas. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2008. P.82. [Consultado 24, julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/957/95700906.pdf>

³⁰ CORREA, Alexander y GOMEZ, Rodrigo. Tecnologías de información de la cadena de suministro. 2018. [Consultado el: 24 de julio de 2019]. Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/9551/11475>

³¹ VICTORIA, María Adriana. Integración vertical de la cadena de valor de los Pymes. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2011. P.83. [Consultado: 24 de julio de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.pa.gob.mx/publica/rev_49/An%C3%A1lisis/integracion_vertical_-_Mar%C3%ADa_Adriana_Victoria.pdf

³² PINZON, Benjamin. *Supply Chain Management*. Especialización en logística de producción y distribución Fundación Universitaria del Área Andina. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2017. P.32. [Consultado: 27, julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5581/1/Supply_Chain_Management.pdf

terminados, por tal motivos un “justo a tiempo adecuado nos genera una cadena de abastecimiento más robusto”³³.

“Las herramientas tecnológicas para la competitividad, son de gran importancia ya que incrementa los niveles de productividad”³⁴, lo cual es un factor determinante en una cadena efectiva. La simulación de procesos, permite también lograr una toma de decisiones óptimas lo cual permite una adecuada operación en las organizaciones y en la planificación. Finalmente, “la globalización e internacionalización, permiten los cambios que afectan las operaciones, por tal motivo, es común que, las cadenas de suministros se conformen con eslabones de los mercados internacionales”³⁵.

Respecto a las empresas cerveceras, la cerveza, es una de las bebidas alcohólicas que se ha caracterizado como un producto con gran manifestación en el mundo, esto debido a la demanda mundial y por el valor de las marcas. “El crecimiento global de la cerveza viene del desarrollo de los mercados, lo que está generando mejores procedimientos”³⁶ permitiendo competitividad no sólo dentro de un país sino mundialmente.

“El consumo de cerveza se ha incrementado año tras año, en el año 2017 llegar a casi 40 millones de hectolitros, teniendo un incremento del 3,7%”³⁷, ver gráfica 1. Estos valores se dan por diferentes razones, en especial por razones “sociales”, es decir, para celebraciones, para viajes, entre otros. De acuerdo a la demanda turística en los países, éste es uno de los que arroja valores altos, en donde se evidencia un crecimiento en las ventas de dichas bebidas alcohólicas

³³ ROZEMBERG, D. “Cadena de suministros – Adiós a los inventarios. [sitio web]. Sec. Publicaciones. 2000. P.57. [Consultado: 16, junio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545874007.pdf>

³⁴ CASTRO, Julio. Importancia de la tecnología en las PyMEs y empresas en crecimiento. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2016. P.55. [Consultado: 10, mayo, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>

³⁵ DE LA GARZA, Ricardo. La importancia de la cadena de suministro y su administración. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2015. P.10. [Consultado: 27, julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5532/1/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro-_unidad_1-2.pdf

³⁶ LORENZO, Yolanda. Logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza “*South African Breweries*”. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2010. P.26. [Consultado: 16, octubre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015330/015330.pdf>

³⁷ INDUSTRIA ALIMENTICIA Informe anual de bebidas 2017: Una nueva perspectiva mundial del mercado de bebidas. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. 2017 [Consultado 16, junio 2019]. Disponible en: <https://www.industriaalimenticia.com/articles/89005-informe-anual-de-bebidas-2017-una-nueva-perspectiva-mundial-del-mercado-de-bebidas>

Gráfica 1. Evolución del consumo de cerveza aparente



Fuente: Consumo aparente de cerveza: suma de la producción y las importaciones restando las exportaciones [Consultado: 10 de marzo de 2019]. Archivo pdf.

“En Colombia años atrás existían diferentes empresas productoras y distribuidoras de la cerveza las cuales generaban competitividad, actualmente dentro del sector cervecero el líder es la empresa Bavaria, la cual cuenta con el 97% de la producción de cerveza en Colombia”.³⁸ El cuadro 1 muestra algunas de las marcas de cerveza más relevantes en Colombia junto con sus años de fundación y fin del producto.

Cuadro 1. Cervezas más relevantes de Colombia

MARCA	CERVECERÍA		AÑO	
	Origen	Final	Desde	Hasta
Águila	Barranquilla	Bavaria	1915	Actual
Ancla	Honda	Bavaria	1929	1951
Ancla	Ancla	Ancla	1994	1997
Andina	Andina	Andina (Bavaria)	1950	1982
Bavaria / Pilsener	Bavaria	Bavaria	1899	1992
Chivo Clausen	Esperanza	Clausen (Bavaria)	1917	1964
Clausen	Bavaria	Bavaria	1977	2002
Clausen Pilsen	Esperanza	Clausen (Bavaria)	1917	1964
Club Colombia	Bavaria	Bavaria	1962	Actual

³⁸ CERVECEROS DE ESPAÑA. Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España. [sitio web]. Sec. Publicaciones. 2018. P.11. [Consultado 16 de octubre de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://cerveceros.org/uploads/5b30d4612433a__Informe_Cerveceros_2017.pdf

Cuadro 1. (Continuación)

Costeña	Bavaria	Bavaria	1934	Actual
Dorada	Andina	Andina (Bavaria)	1961	1982
Germania / <i>Pilsener</i>	Germania	Bavaria	1905	1980
La Alemana	Colombo-Alemana	Colombo-Alemana	1959	1976
La Pola	Bavaria	Bavaria	1912	1960
Nevada	Magdalena	Bavaria	1928	1966
<i>Pilsen</i>	Antioqueña	Unión (Bavaria)	1908	Actual
Póker	La Colombiana de Cervezas	Bavaria	1929	Actual

Fuente: Plano, Ricardo. Ingeniero civil, Universidad Santo Tomás de Colombia. Colombia, julio 2017 [Consultado: 11 de marzo de 2019]. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-260/la-industria-cervecera-en-colombia>

El sector de la cerveza se ha dinamizado con la presencia de la cerveza artesanal en el mercado de lúpulo de todo el mundo, que han sufrido años de paralización. “Hace años los agricultores estadounidenses de lúpulo comenzaron a cultivar nuevas variedades, y los cerveceros de artesanía experimentaron con diferentes matices de sabor”³⁹.

“La cerveza artesanal avanza cada vez más fuerte a través de casi todos los continentes. En Europa, Asia y Australia muchas pequeñas cervecías están comenzando”.⁴⁰

“En Estados Unidos, cuna del movimiento artesanal, este mercado aumentó casi un 13% en ventas y un 16% en ingresos en el año 2015, según la Asociación de Cerveceros, un mercado global que se estancaba. Estas pequeñas fábricas ahora representan más del 12% del segundo mercado de cerveza más grande del mundo”⁴¹.

³⁹ REDACCIÓN INTEREMPRESAS. Encuentro internacional para la industria de bebidas. El mercado global de la cerveza continúa sorprendiendo. Mayo 2017. [Consultado: 25 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.interempresas.net/Construccion/Articulos/186450-El-mercado-global-de-la-cerveza-continua-sorprendiendo.html>

⁴⁰ AXIOMA B2B MARKETING. Mercado mundial de cerveza continúa siendo muy interesante. 2017. [Consultado: 24 de julio de 2019]. Disponible en: <http://www.elempaque.com/temas/Mercado-mundial-de-cerveza-continua-siendo-muy-interesante+121377?pagina=3>

⁴¹ INDUSTRIA ALIMENTICIA (2017). Op. Cit.,

Según el DANE⁴² La tasa de penetración de importaciones de cerveza es baja, aproximadamente el 3,9%, y esto se explica por la significativa competitividad de las marcas nacionales y costos de transporte altos que limitan la comercialización de este producto. Precisamente por este hecho, la estrategia de las empresas del sector es la de adquirir plantas en centros de consumo importantes, desde los cuales abastecer los principales mercados.

Por lo dicho anteriormente, las dificultades de las empresas artesanales radican en las dificultades del sistema de la cadena logística, lo que impide el empoderamiento de la cerveza artesanal de Colombia ya que se incrementan los costos de producción y prolonga los tiempos de elaboración, lo que no le permite ampliar el mercado.

Si se analizan las dificultades actuales en el sistema de la cadena logística para la elaboración y comercialización de cervezas artesanales en Colombia, el sector no sólo crecerá en el mercado interno, sino que también podrá internacionalizarse competitivamente.

⁴² DANE - DIAN. Cerveza, malta y licores. Encuesta Anual Manufacturera. Cálculos DNP - DDE. 2001-2003. [sitio web]. Sec. Publicaciones. 2003. P.203. [Consultado 31, julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cerveza.pdf>

2. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación se desarrolló como un tipo descriptivo que busca estudiar el diseño de una cadena de abastecimiento global en la industria cervecera colombiana para ser competitiva en los mercados internacionales, para el desarrollo de este trabajo se llevaron a cabo una serie de actividades que de manera conjuntas, como lo fueron la búsqueda y recuperación de la información, la organización de la información recolectada, el planteamiento de ideas y la comprensión del tema desarrollado, adicionalmente se realizaron una entrevista semi-estructurada productores de cerveza artesanal de la ciudad de Bogotá, permitiendo así recolectar información que le diera fuerza a este trabajo.

La información que se recolectó fue de tipo documental, analítico y estadística, debido a que este permitió tener una visión amplia del tema, logrando un enfoque detallado en lo que se desea profundizar para así cumplir con los objetivos planteados, todo lo anterior realizándolo en un rango de tiempo determinado.

Como primera actividad se presenta la información documental recolectada mediante diferentes fuentes, las cuales algunas han sido proporcionadas por la Universidad de América usando los recursos digitales, adicionalmente consultas documentales diferentes a las sugeridas por la universidad, como bases de datos de la economía de diferentes países que permitan integrar la economía y con ello dar diferentes ideas para el trabajo.

Como actividad secundaria se revisa la información adquirida para proseguir con una organización de acuerdo al planteamiento del problema y sus objetivos, la documentación recolectada es analizada exhaustivamente para recopilar la información sustancial y verídica necesaria. En este punto se contacta con personas que se encuentren involucradas dentro de la industria cervecera, en especial las pymes, y que deseen colaborar con la información necesaria a recolectar. Se realizan las entrevistas con preguntas puntuales que identifiquen los elementos de una cadena de abastecimiento que logren el desenlace óptimo del proyecto.

Como tercera actividad se realiza la fusión de toda la información recolectada, permitiendo el desarrollo de los objetivos específicos, teniendo en cuenta las delimitaciones para poder cumplir con el objetivo general planteado.

La metodología se desarrolló utilizando el método de la entrevista y la observación, ya que se logró que 2 de las 3 entrevistas lograsen ser en los sitios de producción y /o venta de la cerveza artesanal. Desde allí los entrevistados explicaron cómo comenzó su deseo por crear empresa dentro de la industria cervecera en Colombia, mostraron el proceso de producción de dicho producto y con mucha amabilidad dieron sus respuestas a las preguntas planteadas en la entrevista. En el cuadro 2, información de entrevistados, se detalla la información de los entrevistados, su

naturaleza, el cargo que manejan en las micro empresas y las fechas de dichas entrevistas.

Cuadro 2. Información de entrevistados

Entrevistado	Cargo	Género	Naturaleza de la empresa	Fecha
Entrevista 1	Socio	Masculino	Nacional	6 de Julio de 2019
Entrevista 2	Socio	Masculino	Local	9 de Julio de 2019
Entrevista 3	Socio- Maestro cervecero	Masculino	Local	12 de Julio de 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de los entrevistados

Para mayor tranquilidad de los entrevistados, se les aseguró que la información que allí se recolectara iba a ser netamente de carácter académico y que por razones de confidencialidad el nombre de ellos y sus empresas no iba a ser nombrado en el presente trabajo.

3. DETERMINAR LA GESTIÓN DE PROVEEDORES CON LOS ELEMENTOS: APROVISIONAMIENTO, NEGOCIACIÓN ENTRE PROVEEDOR-CLIENTE, GESTIÓN DE COMPRAS Y DISEÑO DE COLABORACIÓN COMO MACROPROCESO EXTERNO DE ENTRADA A LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.

Para las microempresas cerveceras en Colombia, uno de los factores del aprovisionamiento (malta, lúpulo, cebada, maíz y levadura) es la calidad, en especial, para las microempresas, ya que éstas se rigen de acuerdo a la elección de los proveedores que poseen calidades óptimas, sin importar el precio ya que éste no varía mucho.

Se desarrolló una investigación que da cuenta de la necesidad de fortalecer el sistema de la cadena logística para potencializar no solo el acceso a mejores materias primas (cebada, malta, levadura y lúpulo) sino la distribución a mayor cantidad de sectores⁴³, debido al crecimiento que ha tenido la cerveza artesanal entre los consumidores nacionales, así como la posible exportación del producto debido a la solicitud de potenciales clientes provenientes de Europa y Estados Unidos.

Según el entrevistado 1, “en principio la oferta que hay no es muy amplia para decir que puedo escoger altísima gama de posibilidades de dichas materias primas, básicamente quienes están importando malta, lúpulo y levadura son pocos en la medida en la que es un negocio que sigue siendo arriesgado, justamente por el modo en el que se están dando las comercializaciones. En Medellín 2 o 3 proveedores que importan los insumos básicos que nosotros manejamos que son malta esencialmente, estas maltas proceden de Alemania y Bélgica, lúpulos y levaduras que vienen de Estados Unidos y Europa. A la par de eso hay otro tipo de insumos que no son tan esenciales, pero siguen formando parte de la demanda de los productores de cerveza como son los equipos de producción y una cantidad de elementos (materiales que le den mayor aroma o mejor sabor) que ya hacen parte de un aprovisionamiento más complejo en la medida de que existan unos fines propios de cada cervecería. Nosotros pensamos que lo que se está ofreciendo (cerveza) tiene que cumplir con unas normas de calidad y unas normas estándar garantizadas, pero nos hemos dado cuenta que no en todos los casos los resultados son los que se esperan con ciertos insumos, por ejemplo, el lúpulo, nos hemos dado cuenta que la calidad de ciertos tipos de cerveza depende mucho del estado de

⁴³ PORTELA, Paula Andrea. Retos de la cadena logística colombiana frente a la elaboración y comercio de la cerveza artesanal. Maestría en relaciones y negocios internacionales. 2014. [Consultado: 27 de julio de 2019]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7417/RETOS%20DE%20LA%20CADENA%20LOG%20CDSTICA%20COLOMBIANA%20FRENTE%20A%20LA%20ELABORACION%20Y%20COMERCIO%20DE%20CERVEZA%20ARTESANAL.pdf;jsessionid=C35AF3BA16CF8C5D4E8AA6DBB7CEAF9F?sequence=1>

esos lúpulos que esencialmente deberían provisionarse de una manera muy fresca. En Estados Unidos tienen el privilegio de manejar ésta materia de manera fresca y no peletizada, en cambio aquí en Colombia, nosotros recibimos esos elementos (lúpulos) procesados, no son contaminados pero si han tenido un tiempo o un espacio que genera cierto deterioro y no hay una frescura de esos lúpulos y cuando se manipulan esos lúpulos bajan las calidades del producto, por tal motivo algunos han tomado la decisión de importarlo directamente de Estados Unidos y nos hemos dado cuenta que esas opciones han generado mejor calidad sobre todo en Medellín han tenido una cervezas muy competitivas. Con los otros insumos no ha habido tanto problema, por ejemplo, en el caso de la levadura, no hay un conocimiento amplio sobre dicho insumo que diga que existen unas que nos generen mejores resultados, porque en ocasiones nos ofrecen unas levaduras un poco más económicas y es allí donde nos arriesgamos. Alguna vez compramos una levadura de inferior precio y el resultado fue un producto con menor calidad, allí es donde una empresa se debe arriesgar a realizar el ensayo-error, lo que permite una fidelización de proveedores, desde sus calidades, y a partir de esas experiencias se realiza un aprovisionamiento, aunque en nuestro caso no es algo estable”

El entrevistado 2 concuerda con el entrevistado 1, en donde dice que “la adquisición se basa en la calidad de los insumos, en Bogotá hay 3 proveedores que tenemos identificados de malta, la diferencia en precios no es significativa, rondan alrededor de \$250 pesos por kilo.... La eficiencia se mide en la cantidad de materia prima que utiliza para obtener producto”.

Existen empresas que no manejan el aprovisionamiento, ver figura 2, con exactitud, es decir, ellos van comprando (malta, lúpulo y levadura) dependiendo de la necesidad para producir la cerveza, de acuerdo al entrevistado 3, “nosotros compramos lo que necesitamos de dichas materias, en cuanto al lúpulo como lo tenemos que importar, traemos unas libras de más, por lo menos una producción más, pero solamente de uno o dos estilos”.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la oferta de materias primas que existe en Colombia no es muy amplia, por lo tanto, no hay mucho de donde escoger, por las comercializaciones del país y para los micro cerveceros, el traer materias directamente desde los puntos de fabricación como Holanda, Alemania o Estados Unidos les es muy complicado por el tema económico, pues no sólo es el valor del envío, sino también por los impuestos que se deben solventar.

Las empresas artesanales buscan que las negociaciones con los proveedores, ver figura 2, sean flexibles, ya que los pedidos dependen del volumen que se genera del producto final y de la materia a solicitar, pues existen algunas empresas que por temporadas promocionan cervezas de edición limitada, las cuales necesitan de materias primas especiales, éstas deben ser pedidas con mayor anticipación y asegurando la cantidad a comprar de estas.

Por otra parte existen empresas que han visto la necesidad de empezar a negociar con proveedores directos, debido a que los intermediarios no cuenta con la capacidad de abastecimiento en materias primas y mucho menos variedad en cada una de ellas para consentir a los consumidores con nuevas recetas y mantener las ventas, “muchos menos cuando empieza a ampliar su comercialización en cadenas de supermercados y restaurantes fuera del rango de producción”⁴⁴.

Existe un contacto directo con los proveedores, sin intermediarios, esto para garantizar que no existan inconvenientes con lo que se desea (materias primas). En la mayoría de las microempresas se planea un insumo mensual. Con el tiempo se aprende a decidir cuáles son los mejores proveedores, los que poseen la mejor calidad, se aprende a realizar un diseño de colaboración en el que se “rebusca” las materias primas, esto teniendo en cuenta que en Colombia la producción no ha llegado un tope, en el cual exista una falta de insumos por la demanda presentada. Los proveedores se pueden reemplazar, pero esto es mejor realizarlo pocas veces, pues de una u otra forma las materias primas logran cambiar las condiciones de la cerveza.

En las industrias pequeñas o micro, no es posible comprar grandes cantidades de materia prima, por economía, puesto que la demanda a la que se enfrentan es bajo, si llegase a aumentar la demanda por un tiempo constante es posible realizarse un pedido a largo plazo.

Según el entrevistado 1 “uno de los factores que se tiene en cuenta en la negociación con los proveedores es primero la calidad, que está caracterizada por el lugar de origen de los insumos, estas tienen unos sellos de calidad, sobre todo las maltas, por otro lado, a los lúpulos se les debe mirar las fechas de producción. Normalmente se está en una batalla contra el tiempo. Uno no se puede aprovisionar a largo plazo porque, por ejemplo, los lúpulos se van oxidando”.

El entrevistado 2 manifiesta que “no se tiene en cuenta ningún factor para pactar con proveedores ya que aquí no se presenta el crédito, apenas usted consigna, ellos despachan los productos. No se tiene en cuenta el volumen”

El entrevistado 3, dice “los proveedores ya tienen sus precios, lo único que se realiza para abaratar costos es reutilizar levadura, ya que esta materia es bastante cara, traer lúpulo de Estados Unidos sin necesidad de intermediarios, pero en cuanto a la malta, a mayor cantidad, va a ser más económica, nadie pide precios inferiores”. De acuerdo a lo expuesto por los entrevistados se llega a inquirir que se anhela que las materias primas se tuvieran más a la mano, para así lograr una adecuada comunicación con los proveedores, los cuales son los que permiten determinar las propiedades finales del producto.

⁴⁴ Ibíd.

Para la adquisición de los suministros es necesario como ya se ha nombrado, la calidad, de ella depende el reconocimiento de la cerveza. La gestión de compra, ver figura 2, para las microempresas es limitada, ya que en Colombia existen sólo tres distribuidores oficiales de las materias primas, por lo cual se genera una demanda de éstas complicada, pues existe un gran riesgo de que el producto final no posea una estandarización, esto conlleva a elegir la mejor calidad dependiendo de la materia prima adquirida que se encuentre disponible en el mercado colombiano.

“De acuerdo a nuestra experiencia, el proveedor se encuentra presente siempre, atento a cuál necesidad tenemos, nos mantiene informado de la variación de los costos, tiene una información exacta del stock que tenemos, ofrecen las materias primas nuevas, lo cual nos facilita la toma de pedidos” – Entrevistado 1. Por el contrario, el entrevistado 2 manifiesta “nosotros pedimos de acuerdo a nuestro plan de producción, de acuerdo al inventario, nosotros debemos siempre llamar al productor pues preferimos llamar para hacerles el pedido de los insumos”.

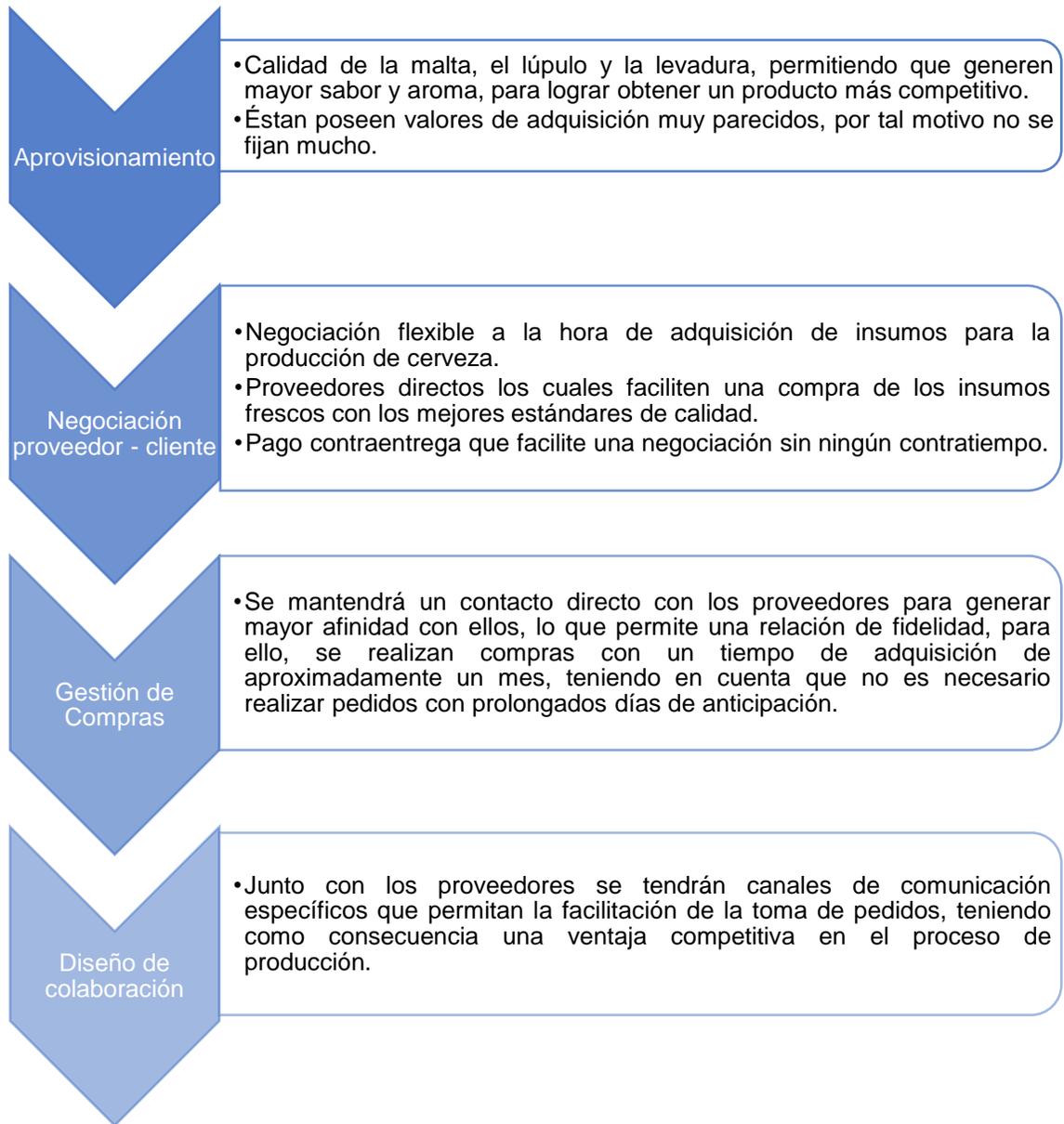
Una de las materias primas principales, la malta, no presenta problemas en el momento de su adquisición, por tal motivo, no es necesario hacer una solicitud con mucho tiempo de anticipación, lo contrario ocurre con el lúpulo, ya que estos necesitan un proceso especial para impedir que sus propiedades no cambien, la solución para las microempresas es realizar pre tratamientos, los cuales de alguna manera hacen que cambien sus condiciones naturales, es más sencillo mantener en los abarrotos la malta que el lúpulo, depende del flujo de producción.

El entrevistado 3, habla de algo que los otros dos no y la marca, ya que según él “la marca de la malta, el lúpulo y la levadura es importantísima porque en ocasiones prefieren ciertos perfiles aromáticos, adicionalmente de tipo de cerveza a realizar, no es lo mismo preparar una cerveza de 8 grados, en la cual se utiliza más malta que una de 3 grados”.

Dentro de la gestión de proveedores, es indispensable tener un diseño de colaboración, ver figura 2, ya que éste se utiliza para tener canales de comunicación, los cuales se utilizan con la finalidad de obtener las mejores materias primas, que generen una ventaja competitiva frente a los demás competidores

Finalmente, para evitar inconvenientes de entrega con las materias primas, las microempresas poseen un acuerdo de pago contra-entrega, con un pedido de 2 a 3 días de anticipación y con un pacto de que el pedido debe ser cancelado en su totalidad, esto para evitar inconvenientes con los proveedores. Los 3 entrevistados concuerdan en que para mantener un buen surtido de materias primas es indispensable llevar un control que permita abastecerse sin inconveniente alguno, es importante que consigan un proveedor el cual posee para ellos la mejor calidad, ya que esto permite que el producto se encuentre en movimiento y se vean ganancias.

Figura 2. Gestión de proveedores como macroproceso externo de la cadena de abastecimiento.



Fuente: Elaboración propia a partir del diseño de Chopra Sunil y Meindl Peter, *Supply Chain Management; Strategy, Planning and Operations* – 5th Edición 2007 y de los entrevistados

4.DETERMINAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO INTERNA CON LOS ELEMENTOS: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PLANEACIÓN DE LA DEMANDA, PLANEACIÓN DE PROVEEDORES, FIELD SERVICE Y FULFILLMENT COMO MACROPROCESO INTERNO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.

Las microempresas cerveceras colombianas realizan un plan de negocios, en el que se realiza un estudio de mercado, el cual permite identificar los clientes a los que va dirigido el producto, observar el nivel de satisfacción de los clientes, por medio de encuestas y dando a conocer su producto con muestras gratis. También se tiene en cuenta el análisis de los competidores, todo este estudio dura mínimo 1 año en total.

Para un adecuado plan estratégico, ver figura 3, es necesario tener en cuenta las etapas de la producción del producto, como lo son la cocción y la fermentación, y de estas el tiempo, lo que permite un adecuado análisis de laboratorio en las fases, dando como solución un producto final de calidad.

El entrevistado 1 manifiesta que, “hay varias cosas para realizar en la planeación estratégica de la empresa, en la parte de producción se aprendió a hacer un seguimiento estricto para mantener los estilos en una calidad constante en baches de diferentes estilos, dependiendo también de tiempos y temperatura en el proceso. Dependemos mucho de la demanda de nuestro producto para poder generar tipos de gestión comercial, ya que incluso con el clima, a bajas temperaturas el comprador consume menos”.

El entrevistado 2, cuenta que “Inicialmente se hizo una planeación del mercado, se realizaron 1200 encuestas, en unas 6 o 7 muestras diferentes, dirigidas al nicho al que queríamos llegar, y con la información del costo y de lo anterior se realizó un plan de negocio. Esto permite hacerle seguimiento al proyecto y de medir el trabajo de las personas que se encuentran involucradas en éste”

Y finalmente el entrevistado 3, cuenta que tiene un plan estratégico menos desarrollado, ya que “realizamos provisiones (cerveza) de mes y medio, ha habido ocasiones donde el producto se acaba en 1 mes, lo cual demuestra que son buenas. Cuando vemos que los barriles se están acabando volvemos a realizar la elaboración”.

Los planes de demanda, ver figura 3, comunes en este tipo de mercados, se basan simplemente en hacer su cerveza y las dos opciones de venta son tener un establecimiento propio (un pub), o distribuirla a terceros como lo son restaurantes o tiendas, o en algunos casos supermercados de cadena. Otras opciones son la cata de cervezas o los festivales cerveceros artesanales.

Las empresas que llevan poco tiempo en la industria, no poseen la experiencia necesaria para grandes cantidades de demanda del producto, por lo cual les es más complicado mantener una estabilidad en el mercado.

De acuerdo al plan de demanda el entrevistado 1 comenta “que hasta el momento en que no esté garantizado un tipo de volumen, nosotros como empresa no podemos pasar a la siguiente etapa, el riesgo de cerrar siempre está presente. Lo que se debe hacer es ganar una estabilidad mínima de poder responder a los gastos que se generan de producción y a partir de allí comenzar a ganar utilidad”.

El entrevistado 2, dice que su plan de demanda es un plan de gestión, “nosotros le dimos a una inmobiliaria la información de lo que necesitábamos, para nosotros lo importante era básicamente movilidad constante de personas, el costo, el metro cuadrado, no tener que realizar un costo encerrado y la locación era necesario mirarla”

El entrevistado 3 habla más acerca de buscar cambiar los estilos de cerveza no siempre es lo mejor, puesto que para ello se deben realizar encuestas detalladas de lo que quisiera el cliente. Dicha planeación se debe realizar de acuerdo a las fluctuaciones de la industria, él dice que “no somos tan comerciales, así que existen días buenos y malos, muchas veces nos inventamos fiestas, le hacemos propagandas a partidos, como la mayoría de nuestros clientes saben de cerveza, hacemos planes que los acerquen más al producto, es por ello que también vienen personas del extranjero”.

Cabe aclarar que existen diversos factores que pueden hacer variar la demanda como lo son el cambio climático, ya que en invierno los clientes no consumen la misma cantidad o simplemente por el hábito de consumo presente en Colombia.

No siempre existe un plan de proveedores, ver figura 3, ya que como se dijo anteriormente sólo existen 3 distribuidores en Colombia y se busca siempre encontrar materias primas de la mejor calidad, realizando un pedido y pagarlo contra-entrega, esto dependiendo de la demanda del producto.

La aceleración del proceso dentro de la industria artesanal es complicada, ya que la gestión de servicio allí no maneja grandes volúmenes de cerveza a diferencia de la industria cervecera multinacional, esto debido a que no se utilizan métodos alternativos como los conservantes o aditivos los cuales pueden agilizar el proceso de producción.

Con respecto a la calidad, es lo que más importa en el momento de elegir o fabricar una cerveza artesanal, lo contrario ocurre con el dinero, pues no hay mucha variación entre los proveedores. Normalmente se presenta un balance de ventas para elegir proveedores que tengan las materias primas que se buscan en el producto deseado, para lograr así un plan de ventas futuras.

Para muchos de esos microempresarios les es más factible vender sus productos en barriles ya que esto, genera gastos menores, por temas como el embotellado, la prensa y la limpieza de los materiales de producción. Los bares posicionados les es más rentable comprar cervezas industriales, puesto que compran por cantidad y no por calidad, y no le apuestan a adquirir cerveza artesanal ya que ésta requiere de un gasto mayor en todos los aspectos.

El plan de proveedores para el entrevistado 1 según él, es una pregunta adecuada cuando “se esté manejando mayor volumen, ya que existe una mayor producción y demanda, lo anterior, ya que no se cuenta con una evaluación adecuada de proveedores, además, algunas empresas que se encuentran en crecimiento consideran que es necesario en ésta época realizar un aprovisionamiento para el resto del año, pero deben mirar los balances para no llegar a un declive”.

Los entrevistado 2 y 3 infieren que “el plan de proveedores no existe”. En ocasiones los proveedores se quedan cortos y las empresas deben buscar alternativas, dentro de una industria que apenas está comenzando. “La compra cotidiana de insumos se viene dando más fuerte que una compra programada”.

Es de destacar que, aunque no se considere un plan de proveedores estricto, las empresas siempre buscan fortalecer el imaginario consumo en fechas especiales, y para ello en ocasiones buscan realizar un pedido, pero sólo un poco más grande al normal, no se puede exagerar en comprar insumos si los productos no se van a vender.

El entrevistado 1, manifiesta que su *Field Service*, ver figura 3, es necesario fortalecerlo, “somos muy inexpertos en la parte comercial, nosotros nos vamos a promocionar directamente en bares, y es allí donde nos chocamos con la primera pared, porque la competencia es altísima y ellos prefieren cantidad en vez de calidad, lo cual es algo que nosotros no podemos ofrecer en este momento, así que no es posible. Unas catas personalizadas permiten darse el lujo de vender a un costo más elevado y que los que conocen de ella se dan cuenta que prefieren pagar más por buen sabor. Nosotros estamos abiertos a temas de formación para hacer cerveza, a temas de vínculos con universidades y esto es bueno, pero todavía es algo muy incipiente ya que no todos conocen de esta industria. Adicionalmente, según comentarios de personas extranjeras que vienen a disfrutar de nuestros productos, debemos fortalecer más productos propios como frutas y especias, relacionados a la cerveza y así poder dar un salto internacional, porque si seguimos haciendo las mismas cervezas no estamos innovando”.

Respecto a la optimización de tiempos, el entrevistado 2 dice “se vuelve al mismo punto de la rotación, para nosotros el tema es la frescura del producto y para ello se debe conservar una cadena de frío, y se debe evitar romperla para así no disminuir propiedades del mismo. Es necesario tener inventario en el punto de venta, y allí se tiene en cuenta los tiempos”.

Respecto a las reglas de cumplimiento, es necesario cumplir con todas las normativas del Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), las cuales llevan un proceso prolongado para verificar que el producto es adecuado para el consumo humano, adicionalmente se deben cumplir con estándares de calidad, los cuales permiten satisfacer al cliente y por ende el cumplimiento de la demanda.

El entrevistado 2 comenta que para un adecuado *fulfillment*, ver figura 3, es necesario “garantizar la estabilidad de las recetas y lograr crear un imaginario frente a los demás productos”. El entrevistado lo divide en 1 infiere en que “una etapa de la comercialización, es aquella donde se encuentra la música, el ambiente los puntos de venta propios, la aplicación de encuestas de satisfacción y lograr escuchar las necesidades de los clientes, mientras que la otra etapa es la producción en donde se identifica el control de calidad del producto, que es básicamente la estandarización de calidad que pide el Invima”.

Figura 3. Administración de la cadena de suministros interna como macroproceso interno de la cadena de abastecimiento.

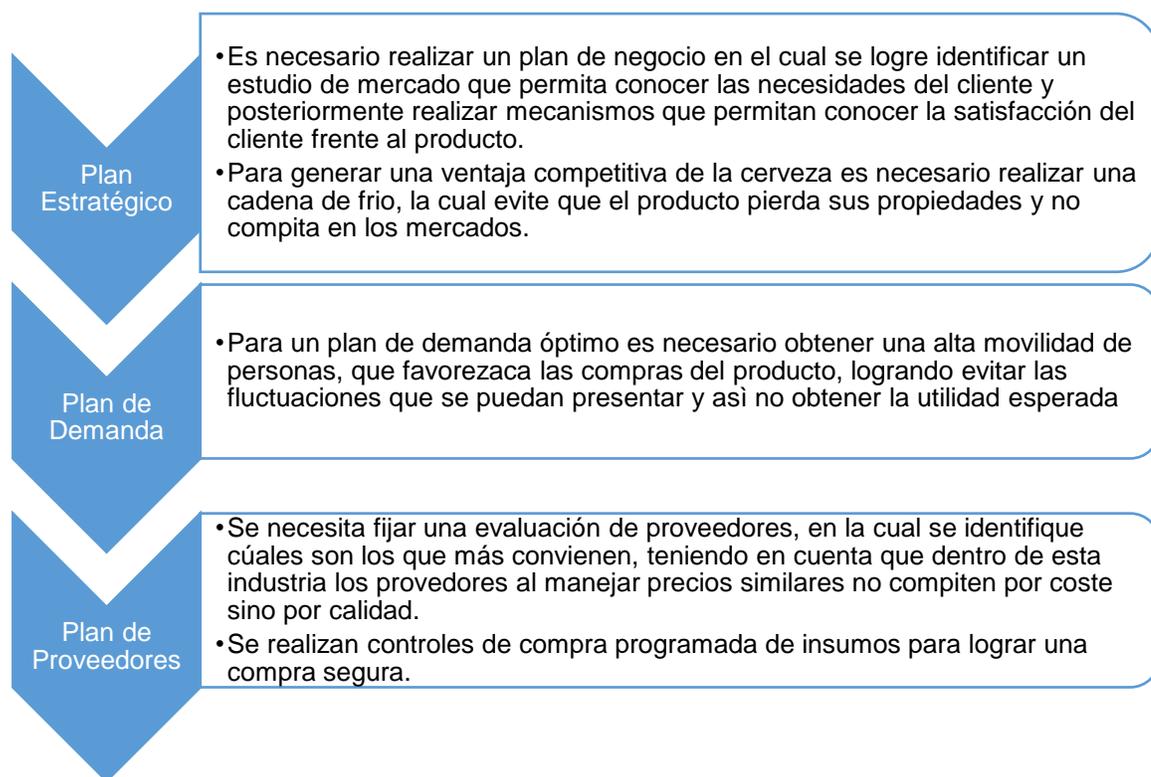
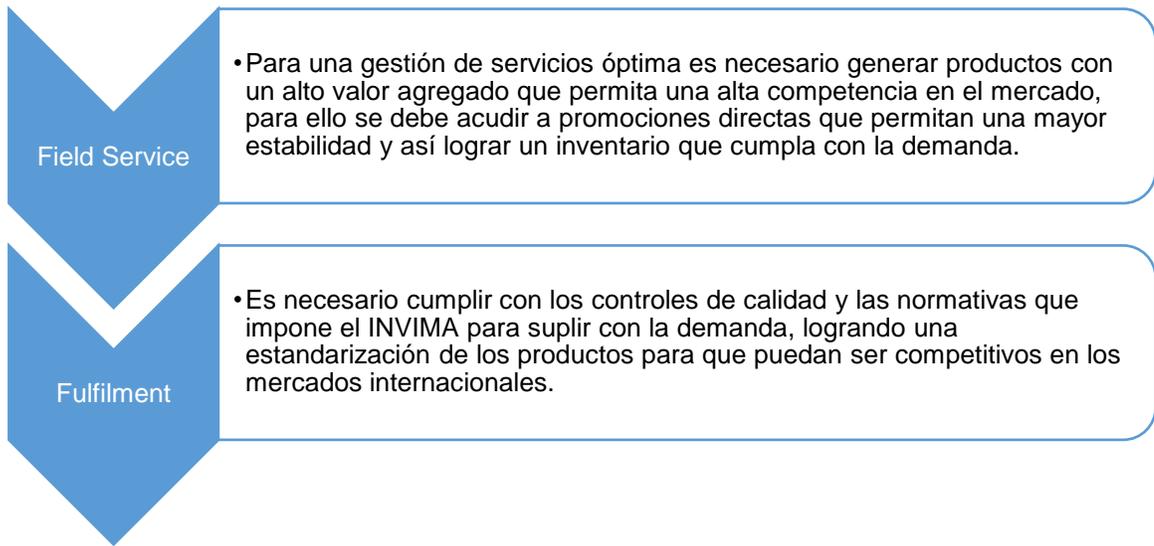


Figura 3. (Continuación)



Fuente: Elaboración propia a partir del diseño de Chopra Sunil y Meindl Peter, Supply Chain Management; Strategy, Planning and Operations – 3rd Edición 2007 y de los entrevistados

5. DETERMINAR LA GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE CON LOS ELEMENTOS: MERCADO, PRECIO, VENTA, CALL CENTER Y ORDER MANAGEMENT COMO PROCESO EXTERNO DE SALIDA A LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.

Muchas de las empresas artesanales poseen un mercado enfocado a un segmento específico de un sector, ver figura 4, es decir, definen una zona donde estén ubicados, muy pocas se expanden obteniendo puntos de venta en diferentes sectores. Lastimosamente los colombianos aun prefieren cervezas económicas que de calidad.

El entrevistador 1 dice que “el consumidor promedio prefiere una cerveza asociada a las cervezas comerciales, en el sentido en que sean fácilmente bebibles, que tengan buen alcohol y que no tenga un valor elevado. Es necesario asociarla a espacios de consumo para lograr identificar su mercado”

El entrevistado 2 dice que “nosotros identificamos el nicho al que se va a dirigir el producto, y allí identificamos nuestro producto y la forma de venderlo”

Finalmente, y de acuerdo al mercado al cual va dirigido el entrevistador 3 dice “necesitamos un sitio para vender en donde el arriendo sea barato, donde sea un sitio concurrido, visible y agradable”.

Existen dos factores fundamentales en el precio, ver figura 4, como lo son los factores tributarios (los impuestos) y el poder adquisitivo de los clientes, es decir, identificar al tipo de cliente al cual se le va a vender, ya que no todos poseen la capacidad de comprar por cierto valor un producto.

El entrevistador 1 considera que “no es necesario hacer infinidad de estilos de cerveza, con dos estilos que manejemos bien es a lo que debemos apostarle para lograr un adecuado precio, que permita ganancias así sean pequeñas”.

Las ventas, ver figura 4, se rigen de acuerdo a la competitividad, la calidad y el desconocer de temas artesanales, los cuales hacen que los clientes prefieran las cervezas conocidas a una nueva. Adicionalmente se debe tener una buena presentación de etiqueta para que sea agradable a la vista y que el cliente se anime a comprarla.

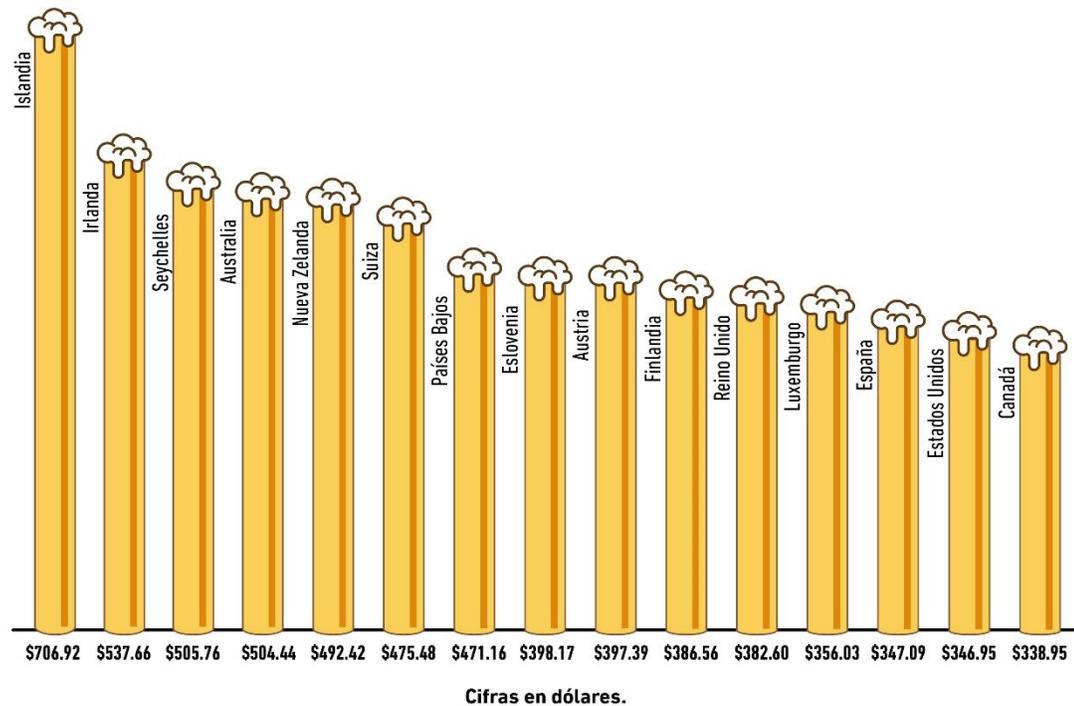
Normalmente las microempresas no invierten dinero en promocionar sus ventas, prefieren el conocido voz a voz, y los pocos que promocionan lo hacen por redes sociales, aunque son conscientes de que pueden darse a conocer a mayores personas, pero de acuerdo a donde se encuentren ubicados va a influir ir a conocer el sitio.

Para el tema de vender el producto, el entrevistado 1 nuevamente habla de calidad, “a través de copas y mini copas estamos evaluando nuestro producto. En el lugar donde se vende debe haber una preocupación del tipo de cerveza que se venden. También se debe tener en cuenta la competitividad en la medida del volumen, la mayor competencia es la venta de barriles por lo que aumentar los volúmenes de producción para ser competitivos en el nicho de mercado por lo cual es la mejor opción. Es claro que debemos explorar los estilos a nivel de Colombia”. Respecto a la venta y según el entrevistado 2 “el análisis de competencia y saber hacia dónde va dirigido el producto”

A continuación, se puede apreciar en la gráfica 2, los países que gastan más en el consumo de cerveza, lo cual brinda un mejor panorama para poder identificar la exportación para una mejor competitividad, logrando tener mayores ventas y óptimos ingresos.

Gráfica 2. Los países que más gastan en cerveza

Ingresos per capita por venta de cerveza en 2018.



Fuente: ¿Cuál es el país con mayor gasto en cerveza per cápita?. [Consultado: 24 de julio de 2019]. Disponible en internet en: <https://www.merca20.com/pais-mayor-gasto-en-cerveza-per-capita/>

En la mayoría de empresas cerveceras artesanales, al ser microempresas, los precios se basan en varios factores, uno de ellos es el tema tributario, lo cual les

imposibilita poder tener un producto con un precio cercano al precio de productos industriales, otro son los temas tecnológicos, los análisis de sus competidores para generar un precio adecuado y un volumen competitivo, los cuales se fijan de acuerdo a las materias primas, a la calidad y a la cantidad.

Para lograr vender el producto, ver figura 4, se debe escoger cierta cantidad de clientes, los cuales son un nicho en que se desee quedar la empresa, el precio, la novedad, ellos mismos evalúan su producto a través de eventos internos.

Las grandes empresas cerveceras han generado un impacto en la sociedad, ya que estas las rinden con bastante agua, lo cual al compararlo con una cerveza artesanal genera en el consumidor un ideal, en el que la segunda posee más espesor, mayor turbidez y un sabor más agrio o en ocasiones dulce, esto conlleva a que no se presente gran cantidad de venta. Adicionalmente en Colombia no existe una cultura de aprendizaje sobre la cerveza, los modos de percepción están afectando mucho el mercado, lo que genera espacios de consumo difíciles y hace que las microempresas prefieran dirigirse a mercados pequeños en donde es posible un aumento de ventas.

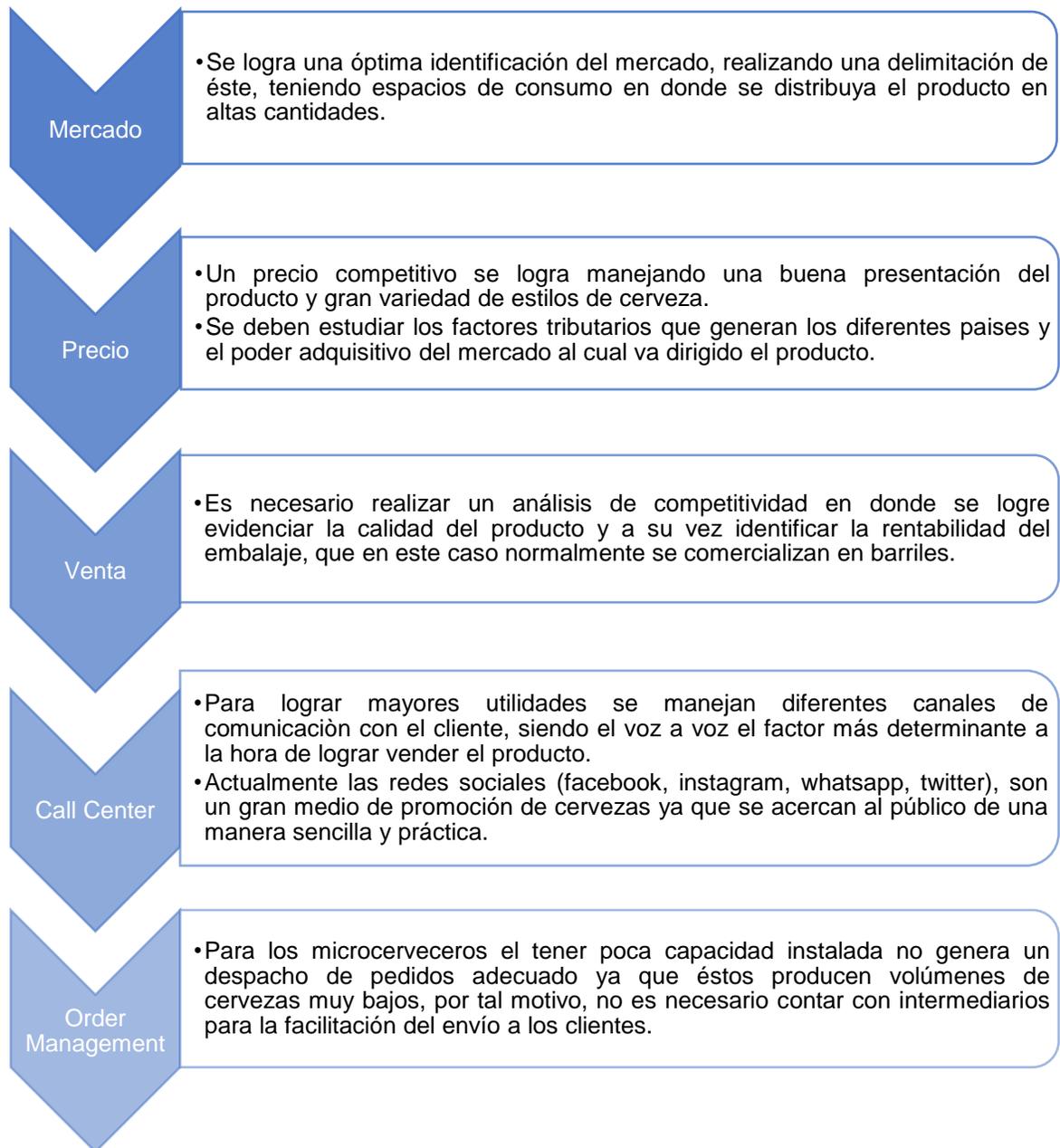
La segmentación de mercado permite llegar a una estrategia de recompra a partir de un voz a voz o en su defecto en redes sociales, que es lo que se encuentra actualmente en auge.

Las microempresas cerveceras artesanales en su mayoría quieren lograr llegar a realizar un despacho de pedidos, ver figura 4, pero esto es muy complicado, ya que al ser microempresa pueden llegar a no lograr cumplir con los pedidos por falta de capacidad instalada, lo que los imposibilita crecer y se les dificulta darse a conocer mediante envío de pedidos grandes.

El entrevistado 3 dice que “el método de despacho de pedidos lo realizamos nosotros mismos, con vehículos propios sin tener una logística de distribución como las grandes empresas. Consideramos y tenemos la mentalidad de que nuestros clientes son nuestros amigos”

Finalmente, de acuerdo a la información recolectada es importante que después de tener un establecimiento bien adecuado, la empresa salga de su zona de confort y vaya a explorar en nuevos barrios que permitan su expansión y conocimiento de otros tipos de cerveza que le pueden llegar a gustar a los nuevos clientes.

Figura 4. Gestión de relaciones con el cliente como macroproceso externo de la cadena de abastecimiento.



Fuente: Elaboración propia a partir del diseño de Chopra Sunil y Meindl Peter, Supply Chain Management; Strategy, Planning and Operations – 3rd Edición 2007 y de los entrevistados

6. CONCLUSIONES

Del presente proyecto se pueden generar una serie de conclusiones después de reunir y analizar toda la información necesaria y establecer un plan de mejora en la competitividad, por medio de una herramienta informática, que optimiza el flujo de la de información logística dentro de la organización.

Para generar una mayor competitividad en las industrias cerveceras, como lo son las pymes, es indispensable tener una disposición de materias primas (malta, lúpulo y levadura) las cuales permiten abastecer el mercado. De allí nace la necesidad de mantener una comunicación directa y un sistema de información adecuado, para garantizar que el producto sea siempre de la misma calidad y no existan variaciones en él.

El ideal sería contar siempre con el mismo proveedor, lo cual genera una alianza estratégica, que permita tener facilidades de compra de las materias primas, de igual manera para fortalecer la coalición, se pueden lograr compras contra entrega, pero también créditos que garanticen que el producto final va a ser realizado normalmente con los mismos insumos.

Tener un plan de negocio es clave para lograr identificar los diferentes factores que favorecen o perjudican el mercado al cual se va a dirigir el producto. Es necesario fijar un estudio de mercado detallado, el cual impide que las empresas cometan errores en el momento de comercializar su producto. Éste debe ser flexible para que se logre adaptar a las circunstancias del nicho. Adicionalmente es indispensable que se realice un análisis de los competidores presentes en el mercado, para poder identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, y así sacar provecho de una ventaja competitiva.

Para que la cerveza artesanal siempre conserve una calidad óptima, es necesario mantener el producto en una cadena de frío, la cual se encarga de mantener la cerveza a una temperatura definida, para que no se alteren sus propiedades, ya que en ocasiones el clima puede afectar sus condiciones, lo cual generaría pérdidas para la empresa.

El cliente es la parte fundamental de la cadena de suministros, permitiendo mejoras de rendimiento en ellas y así aumentar la competitividad. Para ello es necesario contar con un plan de demanda que logre satisfacer las necesidades del cliente, es allí donde se ve la necesidad de apuntarle a un punto estratégico donde se movilicen gran cantidad de personas y no exista gran competencia a la hora de comercializar la cerveza

Por ello el análisis de posibles mejoras como podría ser que se supiera desde cualquier punto de la cadena lo que queda en la bodega tienda a través de lo que se vende, esto podría resultar de gran ventaja al conseguir esa gran visión global

de la cadena, suponiendo un paso hacia adelante en los sistemas de información. Así se podrían analizar ventajas frente a costes de mejorar la gestión de la información global de la cadena y de los pasos a seguir en cada momento para ajustarla de manera adecuada y actuar en consecuencia.

Para lograr una mayor competitividad en el mercado y así poder tener un precio justo, se deben analizar aspectos como la presentación del producto, ya que esto podría generar una ventaja competitiva, también es necesario estudiar con detenimiento todos los aspectos tributarios del país para lograr un producto de calidad y costes de exportación adecuados.

Mes a mes se deben realizar los pedidos, teniendo que pasar la información de los suministros del producto. Una posible mejora en la transmisión de esa información puede resultar clave a la hora de mejorar el despacho de pedidos, disminuyendo el número de faltas de producto en las empresas cerveceras artesanales, para favorecer a un aprovisionamiento más rápido.

7. RECOMENDACIONES

Para tener una mayor competitividad en la cadena de competitividad es necesario estudiar un poco más el *Call Center*, ya que muchas de las industrias cerveceras no manejan temas de publicidad bien estructurados, lo cual impide un reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Es necesario realizar un estudio más profundo acerca del plan de proveedores, ya que las microempresas cerveceras no cuentan con dicho plan y de allí nace la necesidad de obtener información que evidencie los objetivos de éste.

BIBLIOGRAFÍA

ADARME, Wilson, MEJÍA, Juan Carlos y PALACIO, Óscar. Efecto látigo en la planeación de la cadena de abastecimiento, medición y control. [Research Gate]. En: CIENCIA E INGENIERÍA NEOGRANADINA. Vol. 23, no. 2. Bogotá. 2014. p. 39. [Consultado el 23 de septiembre de 2018]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v23n2/v23n2a03.pdf>

ANAYA TAJERO, Julio Juan. Logística integral: la gestión operativa de la empresa. [Google Académico]. 3a ed. Madrid: ESIC Editorial, 2007. p. 239. ISBN: 9788473564892. [Consultado el 23 de septiembre de 2018]. Archivo en PDF. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=a4Tq_7Pmc04C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

AXIOMA B2B MARKETING. Mercado mundial de cerveza continúa siendo muy interesante. 2017. [Consultado: 24 de julio de 2019]. Disponible en: <http://www.elempaque.com/temas/Mercado-mundial-de-cerveza-continua-siendo-muy-interesante+121377?pagina=3>

BALLESTEROS, R. ALFONSO. Comercio y Aduanas. COMERCOP Publicado el 11 de abril de 2012. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/dianasierra1997/industria-cervecera-18114937>

BEMBIBRE, Victoria. Definición ABC. Definición Cliente. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/general/cliente.php>

BLOG MATILDA. Diferencias entre cerveza artesanal e industrial. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <http://www.restaurantmatilda.com/es/blog/diferencias-entre-cerveza-artesanal-e-industrial>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Los incoterms y su uso en el comercio internacional. [Biblioteca Digital CCB]. Bogotá: Panamericana, 2008. p. 6. ISBN: 9789586882231. [Consultado el 24/09/2018]. Archivo en PDF. Disponible en: https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3138/3053_Los_INCOTERMS_y_su_uso_en_el_comercio_internacional2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CAPPA, Daniela y CAMERON, Derek. Una aproximación hacia el estudio de la logística en Colombia. [Universidad del Rosario]. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá. 2012. p. 17. [Consultado el 28 de septiembre de 2018]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4017/1020735280-2012.pdf;jsessionid=475EF34565CCE313303B7ADA6E8DB9CF?sequence=11>

CASTRO, Julio. Importancia de la tecnología en las PyMEs y empresas en crecimiento. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2016. P.55. [Consultado: 10, mayo, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>

CAURIN, Juanma. Emprende Pyme-Proveedores. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en internet en: <https://www.emprendepyme.net/proveedores>
Cerveza del Montseny Artesanal. Las 7 diferencias entre la cerveza artesanal y la industrial. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://cervesamontseny.cat/es/las-7-diferencias-entre-la-cerveza-artesana-y-la-industrial/>

CERVECEROS DE ESPAÑA. Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España. [sitio web]. Sec. Publicaciones. 2018. P.11. [Consultado 16 de octubre de 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: https://cerveceros.org/uploads/5b30d4612433a__Informe_Cerveceros_2017.pdf

CHOPRA S. y MEINDL P. Supply Chain, Management; Strategy, Planning and Operations – 3ra Edición 2008. Mexico: Pearson Educación. [Consultado: 11 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/GANFE/administracion-de-la-cadena-de-suministro-estrategia-planeacio>

Chopra Sunil y Meindl Peter, Suply Chain Management; Strategy, Planning and Operations – 5th Edición 2007. New Jersey, editorial Prentice Hall. [Consultado: 11 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/15407/Plan%20de%20mejoramiento%20log%C3%ADstico%20en%20el%20centro%20de%20distribuci%C3%B3n%20de%20la%20empresa%20Cer%C3%A1mica%20Italia%20S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CORREA, Alexander y GÓMEZ, Rodrigo. Tecnologías de la información de la cadena de suministro. [Consultado: 23 de julio de 2019]. Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/9551/11475>

COHEN S. y ROUSSE J. L. *Avantage Supply Chain, Editions d'organisation*, Paris. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2005. P.40. [Consultado 25, junio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708133464/discipline1_Cohen.pdf

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS - CSCMP -. *CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary*. [Sitio Web]. Educate. [Consultado el 25 de septiembre de 2018]. Archivo en PDF. Disponible en: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCM

P/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921

DANE - DIAN. Cerveza, malta y licores. Encuesta Anual Manufacturera. Cálculos DNP - DDE. 2001-2003. [sitio web]. Sec. Publicaciones. 2003. P.203. [Consultado 31, julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cerveza.pdf>

DEBITOR. ¿Qué es un proveedor? [Sitio Web]. Glosario de contabilidad. [Consultado el 18 de septiembre de 2018]. Disponible en: <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>

DE LA GARZA, Ricardo. La importancia de la cadena de suministro y su administración. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2015. P.10. [Consultado: 27, julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5532/1/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro-_unidad_1-2.pdf

DIAZ, William. Economía: La cerveza artesanal se toma Colombia. El tiempo. Mayo, 2011. [Consultado: 31 de Julio de 2019]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9256741>

DOMINGUEZ, Juan Carlos. Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia. Abril 2017. [Consultado: 20 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>

EL FORO ECONÓMICO MUNDIAL. Competitividad. [Consultado: 18 de julio de 2019]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/dianasierra1997/industria-cervecera-18114937>

ESCAMILLA, Omar. ¿Cuál es el país con mayor gasto en cerveza per cápita?. [Consultado: 24 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.merca20.com/pais-mayor-gasto-en-cerveza-per-capita/>

ESCUELA SUPERIOR DE CERVEZA Y MALTA ESCYM. La materia prima de la cerveza. 2012. [Consultado: 18 de junio de 2019]. Disponible en: <http://fundacionescym.es/maestro-cerveceros/>

FARFAR, Richard. La gestión de relación con los proveedores en la cadena de abastecimiento Sinergia e Innovación. 2014. [sitio web]. Sec. Publicaciones. P.120. [Consultado: 13, Julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <file:///C:/Users/BIBLIOTECA/Downloads/216-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1515-1-10-20141203.pdf>

GARCÍA, Rafael y OLAYA, Érika. Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café [Sitio Web].

Artículo del proyecto de investigación “Optimización de cadenas agroindustriales en Colombia” por el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas (Colciencias) y la Universidad de la Sabana. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial. 2005. p. 208. [Consultado el 10 de octubre de 2018]. Disponible en internet:

http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5240/4096

HOLA.COM. Lager: Cervezas que se fermentan a temperaturas bajas (de 0° a 4°) y suelen ser ligeras, espumosas, suaves, de color ambarino o negro. [Consultado: 31 de Julio de 2019]. Disponible en: <https://www.hola.com/cocina/escuela/2013020863250/cervezas-tipos/>

INDUSTRIA ALIMENTICIA Informe anual de bebidas 2017: Una nueva perspectiva mundial del mercado de bebidas. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. 2017 [Consultado 16, junio 2019]. Disponible en: <https://www.industriaalimenticia.com/articulos/89005-informe-anual-de-bebidas-2017-una-nueva-perspectiva-mundial-del-mercado-de-bebidas>

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS Y DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO (INTEF). Revista virtual PRO. Cerveza. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.virtualpro.co/revista/cerveza/5>

KNOWLEDGE, Edward. Definición de un sistema ERP. [Consultado: 24 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-es-sistema-erp>

LA REPUBLICA. Cerveza artesanal gana mercado y consumo, crece 30% al año. [Consultado: 21 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/consumo/cerveza-artesanal-gana-mercado-y-consumo-crece-30-al-ano-2482741>

LA REPUBLICA. Adaptación de datos del negocio de la cerveza. [Consultado: 21 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/con-andina-central-cervecera-llega-a-competir-en-negocio-de-25-billones-2824506>

LORENZO, Yolanda. Logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza “*South African Breweries*”. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2010. P.26. [Consultado: 16, octubre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015330/015330.pdf>

MEJÍA, Tatiana. ¿Qué es una cadena de abastecimiento? [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.lifeder.com/cadena-de-abastecimiento/>

MERCAPAIS. ¿Cuál es el país con mayor gasto en cerveza per cápita? [Consultado: 24 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.merca20.com/pais-mayor-gasto-en-cerveza-per-capita/>

NOEGA SYSTEMS. Funciones de la logística y cadena de suministros. 2016. [Consultado el 20 de septiembre de 2018]. Disponible en: <https://www.noegasystems.com/blog/logistica/logistica-y-cadena-de-suministro>

PEÑA, Yadira. Equidad y desarrollo. Cadenas de valor, un enfoque para las agrocadenas. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2008. P.82. [Consultado 24, julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/957/95700906.pdf>

PLANO, Ricardo. Ingeniero civil, Universidad Santo Tomás de Colombia. Colombia, julio 2017 [Consultado: 11 de marzo de 2019]. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-260/la-industria-cervecera-en-colombia>

PINZON, Benjamin. *Supply Chain Management*. Especialización en logística de producción y distribución Fundación Universitaria del Área Andina. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2017. P.32. [Consultado: 27, julio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5581/1/Supply_Chain_Management.pdf

PORTAL, R. Carlos Antonio. Que es *supply chain management* o administración de la cadena de suministro. Marzo 2011. [Consultado el: 25 de junio de 2019]. Disponible en: <http://managersmagazine.com/index.php/2011/03/que-es-supply-chain-management-o-administracion-de-la-cadena-de-suministro/>

PORTELA, Paula. Retos de la cadena logística colombiana frente a la elaboración y comercio de la cerveza artesanal. Maestría en relaciones y negocios internacionales. 2014. [Consultado: 27 de julio de 2019]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7417/RETOS%20DE%20LA%20CADENA%20LOG%CDSTICA%20COLOMBIANA%20FRENTE%20A%20LA%20ELABORACI%20N%20Y%20COMERCIO%20DE%20CERVEZA%20ARTESANAL.pdf;jsessionid=C35AF3BA16CF8C5D4E8AA6DBB7CEAF9F?sequence=1>

QUINTANA, NAVARRO, Ana Belén. Análisis de Mercado. Dirección de Marketing. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2016. P.5. [Consultado 17, julio. 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <file:///C:/Users/BIBLIOTECA/Downloads/mar001.pdf>

RAFFINO, María Estela. Concepto de “gestión”. Última edición 14 de marzo de 2019. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://concepto.de/gestion/>.

REDACCIÓN INTEREMPRESAS. Encuentro internacional para la industria de bebidas. El mercado global de la cerveza continúa sorprendiendo. Mayo 2017. [Consultado: 25 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.interempresas.net/Construccion/Articulos/186450-El-mercado-global-de-la-cerveza-continua-sorprendiendo.html>

RODRIGUEZ, Juan Carlos. Las cervezas artesanales, un negocio que pide más participación en Colombia. Febrero 2018. [Consultado: 18 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>

ROZEMBERG, D. “Cadena de suministros – Adiós a los inventarios. [sitio web]. Sec. Publicaciones. 2000. P.57. [Consultado: 16, junio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545874007.pdf>

RUBIO, Juan Manuel. ¿Cómo puede un OMS (Order Management System) ayudar a una empresa mayorista? [Consultado: 18 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.suggerendo.com/blog/b2b-ecommerce/como-puede-un-oms-order-management-system-ayudar-a-una-empresa-mayorista/>

RUIZ, Yamazaki. Deloitte. La cerveza artesanal. Una experiencia multisensorial. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2017. P.5. [Consultado: 20, junio, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>

SANCHEZ G, José Miguel. La importancia del comercio internacional: Una breve referencia descriptiva. 2016. [Consultado: 17 de Julio de 2019]. Disponible en: <https://www.fundacioncibei.org/la-importancia-del-comercio-internacional-una-breve-referencia-descriptiva/>

SIERRA, Diana Lizeth y HERNÁNDEZ, Javier. Industria cervecera. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/dianasierra1997/industria-cervecera-18114937>

SOIN, Sarvanandan. Critical success factors in supply chain management at high technology companies. [University of southern Queensland]. Trabajo de investigación doctoral en administración de empresas. University of Southern Queensland. Facultad de administración de empresas. Australia. 2004. p. 7. [Consultado el 25 de septiembre de 2018]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://eprints.usq.edu.au/151/>

SZYMONIK, Andrzej. International Logistics. [Research Gate]. Lodz, Polonia: Lodz University of Technology, 2014. p. 23. [Consultado el 23/09/2018]. Archivo en PDF. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/296705994_International_Logistics

TASK4WORK. Field Service Management. [Consultado: 18 de julio de 2019]. Disponible en: <https://blog.task4work.com/field-service-management-campos-sectores-aplicacion/>

URBANO MATEOS, Susana María. ¿Qué es Fulfillment y por qué es importante para el Ecommerce? [Consultado: 18 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.actualidadecommerce.com/fulfillment-importante-ecommerce/>

VELEZ, Bayron. La satisfacción del cliente como objetivo empresarial. 2015. [Consultado: 4 de Julio de 2019]. Disponible en: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioalCliente/Satisfacciondelclientecomooobjetivoempresarial.aspx>

VICTORIA, María Adriana. Integración vertical de la cadena de valor de los Pymes. [sitio web]. Sec. Publicaciones, 2011. P.83. [Consultado: 24 de julio de 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: http://www.pa.gob.mx/publica/rev_49/An%C3%A1lisis/integracion_vertical_-_Mar%C3%ADa_Adriana_Victoria.pdf

ANEXOS

ANEXO A.
Preguntas de la entrevista

Objetivos	Preguntas de entrevista
<p>Determinar la gestión de proveedores con los elementos: Aprovisionamiento, Negociación entre Proveedor-Cliente, Gestión de compras y Diseño de colaboración como macroproceso externo de entrada a la cadena de abastecimiento</p>	¿Cuáles son las medidas que se tienen en un aprovisionamiento?
	¿Qué factores se tienen en cuenta a la hora de negociar con un proveedor?
	¿Qué gestión se tiene en cuenta para realizar la compra de los suministros?
	¿Qué factores se tienen en cuenta a la hora del diseño de colaboración?
<p>Identificar el macroproceso de la cadena de suministro interna con los elementos: Planeamiento Estratégico, Planeación de la demanda, planeación de proveedores, Field Service, Fulfillment como macroproceso interno de la cadena de abastecimiento.</p>	¿Cómo hacen la planeación estratégica de la empresa?
	¿Qué medidas se tienen a la hora de gestionar un plan de demanda?
	¿Cuál es el plan que tiene en la planeación de proveedores?
	¿Qué ventajas se tienen a la hora de lograr un adecuado Field Service Management?
	¿Cómo evalúan un adecuado fulfillment?
<p>Determinar la gestión de relaciones con el cliente con los elementos: mercado, precio, venta, Call Center y Order Management como macroproceso externo de salida a la cadena de abastecimiento</p>	¿Qué estudios se realizan a la hora de elegir el mercado al cual va dirigido el producto?
	¿En qué se basan a la hora de obtener un precio adecuado para que genere competitividad?
	¿Qué factores interfieren en el momento de lograr vender el producto?
	¿Qué medios utilizan en el momento de promocionar sus productos?
	¿Qué gestión se tiene en cuenta a la hora de despachar los pedidos?