



Capítulo 2

La logística y su rol en la empresa

Logistics and its role in the company

Giovanny F. Benavides

Profesor de tiempo completo

Área de ciencias económico-administrativas

Universidad Jorge Tadeo Lozano

giovanny.benavides@utadeo.edu.co



Conceptos clave

Librecambio

Eliminación de trabas al comercio, libre flujo de mercancías.

Doctrina económica donde el estado interviene en las actividades propias del comercio exterior.

Proteccionismo

Clústeres

Aglomerados de empresas que se encuentran cerca geográficamente y se conectan por una misma actividad económica.

Herramienta administrativa que sirve para analizar a una organización.

Debilidades, Oportunidades, Fortalezas o Amenazas - DOFA

Core business

Actividad principal de una empresa.

Persona o entidad que compra y vende, cobrando comisiones por estas actividades.

Brokers

Retails

Tipo de comercio enfocado en la venta de productos al por menor.

Actividad de la empresa que se encarga de gestionar el proceso de abastecimiento, almacenamiento y transporte en la cadena de valor del producto.

Logística

Cadena de valor

Secuencia de actividades que añaden valor agregado al producto.

Capacidad de competir y aumentar la participación en el mercado.

Competitividad

Cadena de abastecimiento

Proceso de obtención de materiales que permiten la fabricación de un producto.

Clasificación de cosas o personas según criterio y jerarquía.

Categoría

Fuente: elaboración propia, 2022.

Introducción

La toma de decisiones en estructuras empresariales objeto de comercio internacional es altamente dependiente de variables logísticas. Estas involucran a la vez el transporte, el almacenamiento de productos, los proveedores, la distribución, las aduanas y en general las estrategias empresariales de internacionalización que permiten aumentar la competitividad y la diversificación de mercados para empresas que buscan métodos de posicionamiento en escenarios globales.

La logística pertenece a la cadena de valor de producto; es una verdadera herramienta de competitividad que busca coordinar el flujo de producción y los servicios de la empresa, así como trasladarlos teniendo cada área un objetivo común: la satisfacción del cliente. Así, la logística para la empresa representa la toma de decisiones a corto plazo, la optimización de flujos y materiales cotidianos, pero también a largo plazo, a través de estrategias para optimizar los parámetros de producción y distribución.

De esta manera el objeto de este capítulo es estudiar y analizar las variables más relevantes de la logística internacional, entregando al lector fundamentación teórica que le permita aproximarse a las herramientas básicas relacionadas con la internacionalización de las empresas.

Conceptos de logística

Se entiende por comercio la actividad económica de intercambio de bienes y servicios. Juega un papel importante en la economía de un país, y su direccionamiento se da mediante el uso de políticas comerciales acordes con la política económica del país.

Las políticas comerciales tienen como objetivo el manejo de las importaciones y exportaciones de un país, fundamentado en su objetivo, ya sea librecambista o proteccionista, sobre el supuesto de que en economías librecambistas el comercio internacional y el comercio exterior convergen como sinónimos con algunas diferencias:

En el proceso de discusión e implementación de políticas comerciales intervienen tres escenarios económicos. Primero, el mundo como un todo, con unas características económicas, políticas y culturales dinámicamente cambiantes, como se puede apreciar en la evolución histórica del hombre y de la sociedad. Segundo, la nación como parte integral del mundo, con unas características particulares, pero influenciada por el acontecer internacional y por las decisiones autónomas de un Estado.

Tercero, la empresa como unidad económica, liderada e integrada por individuos pertenecientes a una nación.

El comercio internacional (en un enfoque de política comercial) se define como la estrategia comercial que un país busca para posicionar sus productos y empresas, mediante avances tecnológicos y de información. También significa desarrollar estrategias eficientes de abastecimiento y distribución física que faciliten la secuencia de materias primas y permitan entregar al consumidor global un producto de talla mundial. “Para Krugman y Helpman, en la práctica el comercio de casi medio mundo consiste en el comercio entre los países industriales que son relativamente similares en sus dotaciones de factor relativas” (Steinberg, 2004, citado en Mayorga y Martínez, 2008, pp. 81-82).

La internacionalización, a su vez, surge como una de las etapas más importantes del comercio internacional y consiste en el incremento de la transferencia de bienes, servicios y capitales entre las naciones por parte de las corporaciones, lo que se traduce en un crecimiento del comercio internacional y de la inversión extranjera. Para la empresa es un aspecto específico: el primero se refiere a los flujos comerciales, a las exportaciones y a las importaciones de bienes y servicios (Canals, 1994), y el segundo, a los flujos productivos, a la incorporación de materias primas, tecnología e innovación.

Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Root, 1994; Rialp, 1999, citados en Trujillo et al., 2006, p. 5).

La internacionalización, como consecuencia del fenómeno de la globalización, produce una interrelación entre las economías e implica nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de la empresa transnacional. Las lógicas de la internacionalización se relacionan con la mejora de la calidad de las actividades administrativas, de innovación y de producción. Así como la internacionalización puede referirse a un objetivo corporativo que busca alcanzar estándares internacionales y a un proceso

metodológico que lleva a la empresa, en cuanto a políticas y estrategias, hacia una dimensión internacional.

La figura 1 plantea una internacionalización desde la estructura empresarial, iniciando con la implementación de una cultura global en el ADN de la empresa, y en sus diferentes áreas por la posesión de un producto o un servicio consistente con la demanda de los mercados globales. Para esto es importante recurrir a herramientas como matrices DOFA¹ o a la elección e implementación de una estrategia tipo Diamante de Porter (definido como un esquema gráfico que permite, a través de un modelo matemático, una relación de indicadores: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, sectores afines y auxiliares, gobierno o dirección). Estas influyen en la toma de decisiones para un país o región inicialmente, pero también es aplicable a una empresa que pretenda la inserción a algún tipo de mercado en específico.

Patlán y Delgado (2007), usando la metodología de Porter (1990), definen dichos determinantes de la siguiente manera:

- *Condiciones de los factores*: hacen referencia a los factores de producción que son necesarios para competir en una industria (recursos humanos, recursos físicos, conocimiento, capital e infraestructura).
- *Condiciones de la demanda*: refieren a la naturaleza de la demanda en el mercado nacional, en términos de tamaño del mercado y sofisticación de la demanda.
- *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*: tienen que ver con las condiciones de una nación respecto a cómo las empresas son creadas, organizadas y dirigidas, así como la naturaleza de la rivalidad.

¹ El propósito de la matriz DOFA, según Weirich, 1989 (citado en Codina, 2011), es obligar a los líderes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

- *Sectores afines y auxiliares*: hace referencia a lo que Porter (1990) denomina *clústeres* de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales.
- *Gobierno o dirección*: refiere a las ventajas competitivas que se le pueda dar a un sector a través de herramientas de política económica. En este caso estaría en cabeza del gobierno, pero también las direcciones apoyan gestiones de investigación y desarrollo al interior de la empresa.

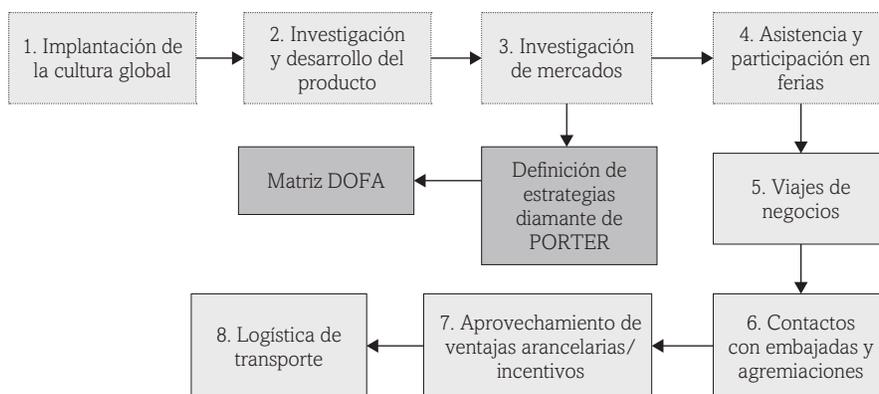


Figura 1. Estructura de la internacionalización

Fuente: elaboración propia.

Es importante entender el contexto económico mundial antes de iniciar el proceso de internacionalización que permita identificar la importancia del comercio exterior en la economía de una nación y de la empresa, pues se constituye como la principal estrategia de desarrollo, inserción y participación de las empresas.

Internacionalización y apertura de las empresas a los mercados globales

La competencia global tiene un efecto directo sobre la competitividad y las empresas: aquel que quiera mantenerse en el mercado debe establecer

estrategias comerciales acordes con la capacidad productora global. Las operaciones internacionales y la regulación gubernamental, establecidas en el marco de firmas de acuerdos comerciales, afectan las utilidades de las empresas.

Las empresas están obligadas a definir objetivos y estrategias para internacionalizarse y expandir su potencial de ventas. Estas estrategias pueden estar direccionadas hacia la adquisición de recursos tecnológicos, recursos de mano de obra y capital de financiamiento, o a la reducción de riesgos atados a la diferenciación de ciclos económicos entre países (recesión y auge). Los siguientes ítems resumen algunas de las razones que presentan las empresas para dinamizar su proceso de internacionalización:

1. Obtener mayores utilidades.
2. Tener un producto único o una ventaja tecnológica.
3. Tener información exclusiva sobre el mercado.
4. Mercado interno saturado.
5. Exceso de capacidad instalada.

Las empresas disponen de un importante número de estrategias de internacionalización, ya sean estrategias de posicionamiento de producto o estrategias de posicionamiento de marca. Estos eventos se pueden ver reflejados por la instalación de sedes físicas, asociaciones en procesos productivos o contratos de fabricación. Otras opciones de internacionalización, además de las exportaciones, se pueden ver enumeradas a continuación:

1. *Licencias*: vender a una empresa de otro país la licencia de fabricación de un producto. Se permite emplear procesos de fabricación, uso, marca y debe ejercerse control sobre las actividades del concesionario.
2. *Franquicia*: sistema de venta de productos de una empresa utilizando la licencia de explotación de una marca bajo ciertas condiciones económicas y métodos de negocio.
3. *Fabricación por contrato*: fabricación de bienes de una marca con producción local donde una empresa propone a otra, a través de un

contrato, la fabricación de un número determinado de unidades a un determinado costo.

4. *Empresas en participación*: comprar parte de una compañía extranjera a través de la participación accionaria representada en flujos reales.
5. *Inversión extranjera directa*: inversión realizada por inversionistas extranjeros para controlar o tener un vínculo sobre la empresa en la cual se invierte.
6. *Intercambio comercial*: cambios entre empresas de bienes y servicios pagados con otros bienes y servicios.

La cadena de abastecimiento (CA) en los procesos de internacionalización se constituye como uno de los eslabones fundamentales de la logística y del proceso de aprovisionamiento continuo de materiales en los procesos productivos. Una CA eficiente permite ampliar el portafolio de productos y de esta manera las posibilidades de compra y un manejo de información más efectiva.² Se vincula con la internacionalización mediante la eliminación de barreras al comercio, que aumentan los flujos comerciales y los movimientos mediante diferentes tipos de transporte y de los mecanismos de gestión y entrega de productos.

La logística empresarial

Para Ballou (1999, citado en Franco, 2008, p. 69), la logística es:

todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha,

² “La cadena de abastecimiento se ha convertido en uno de los paradigmas de competitividad al reducirse las posibilidades de mejoramiento asociadas a un agente (Johnson et al., 1999, citado en Díaz et al., 2008: 5). Se considera que los costos logísticos de las empresas en Estados Unidos, por ejemplo, representan el 30 % del costo total de los productos vendidos” (Eskigun et al., 2005, citado en Díaz et al., 2008: 5).

con el fin de dar los niveles adecuados de servicio al consumidor a un costo razonable.

Se entiende por “logística”:

“el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes (Franco, 2008).

Se podría intuir que la logística necesariamente debe ser empresarial, sin embargo, se reconoce la logística en todas las etapas de la vida. El arte de la guerra, de Sun Tzu (1971), fundamenta relatos de guerra donde se somete al enemigo a través de estrategias logísticas, utilizadas por las tropas en la antigua China. Una buena planeación en el hogar también se puede lograr a través de estrategias logísticas. En la logística empresarial es importante definir de manera secuencial las actividades que permitan la toma de decisiones en cada una de las partes de la logística. Algunas de estas actividades pueden ser:

1. Posicionamiento del producto adecuado.
2. Adaptación de método de empaque.
3. Identificación de un lugar de entrega.
4. Selección de modo de transporte.
5. Identificación de un momento de entrega.
6. Cálculo de costos de la operación.

Estas actividades consisten en definir la estrategia de lo que se está vendiendo o lo que se quiere vender, con base en las necesidades o deseos del mercado objetivo. Para esto, es prudente, dentro de las estrategias de mercadeo, comunicar el objetivo de la estructura comercial y las bondades de los productos que se venden. Es decir, el *core business* o negocio principal, pues esto permite tener una relación estructural entre la producción, el mercadeo, la logística y las ventas.

Tanto la necesidad como el deseo pueden identificar el mercado objetivo donde se venderá el producto o servicio, y condicionan a la empresa a realizar estrategias de penetración diferenciales con relación a la competencia. A este tipo de mercados se le denomina *mercados de competencia perfecta*. Otro tipo de mercados se caracterizan por empresas que abarcan varios sectores de consumo definidos como categorías, mayoritariamente productos de consumo masivo, para así tener un posicionamiento por precio, haciendo difícil la competencia. A estos mercados se les define como *mercados de competencia imperfecta*.

Las empresas que manejan categorías pueden estructurar una estrategia de portafolio de productos en cada categoría del mercado objetivo, para así tener, por ejemplo, productos en el mercado de los detergentes, las bebidas carbonatadas, los embutidos, los chocolates, etc. Esto se define como la conformación de una oferta comercial. Se pueden manejar varias alternativas según su fortaleza productiva, logística y de mercadeo; se puede ser líder del mercado en una categoría, pero no en cada una y las estrategias se establecerán según la posición de cada categoría en las que se pretende competir.

Una empresa debe competir más con categorías que con marcas. De hecho, puede ser más fácil inventar una nueva categoría y ser el primero en llegar a la mente del consumidor, que convencerlo de que una nueva marca es mejor que la líder (Ries et al., 1992, citado por Puente, 2000, p. 43).

Las empresas, en función de las necesidades o deseos, pueden estructurar estrategias con nuevas categorías que pueden crearse de diversas maneras. Una de estas puede incorporar uno o varios servicios a un producto dándole un diferenciador o “proposición de valor”. Varias razones hacen de esta una de las formas más ventajosas de ofrecer un valor superior con relación a la competencia (Puente, 2000).

Categorías de productos asociados a la complementariedad

Este tipo de categoría se caracteriza por la producción de productos donde, a medida que la demanda de estos productos aumenta o disminuye, tiene el mismo efecto sobre sus productos complementarios, es decir, que tanto el producto líder de la categoría como sus complementarios se venderán por igual en la medida en que el producto líder mantenga su demanda. Por ejemplo, las impresoras y sus cartuchos.

Categorías de productos asociados a la sustitución

Este tipo de categoría se caracteriza por productos en los cuales, en la medida en que el precio por dicho producto aumente, se sustituye su consumo por uno alternativo, cambiando así los parámetros de consumo. Algunas empresas optan por ofertas adicionales en su portafolio con cualidades adicionales para llamar la atención del cliente final, es decir, en la misma propuesta ofrecerá un diferenciador. Por ejemplo, la margarina por la mantequilla o las arepas y el pan.

Categorías de productos diferenciados

Estas categorías permiten a los distribuidores clasificar los productos en función de si compiten como productos diferenciados o estándar en relación con el portafolio de productos de la competencia. Por ejemplo, las leches vegetales se consideran productos diferenciados, aunque se encuentran dentro de la misma categoría de 'bebidas para el desayuno'. Por otro lado, un producto estándar podría ser la leche de origen animal, que en principio sería la misma que ofrece la competencia. A pesar de su clasificación estándar, estos productos pueden diferenciarse mediante empaques únicos o una estrategia de precios diferencial.

Como resultado de este proceso de categorización, orientado específicamente a maximizar el impacto en el mercado objetivo, se organiza la estrategia logística y de distribución, esta estrategia establecerá los criterios de almacenamiento, transporte y entrega, considerando factores de consumo, entrega, eficiencia y servicio al cliente. Cada categoría tiene como objetivo

principal segmentar a los posibles compradores en función de la demanda. Así, los tiempos de entrega del producto no solo dependerán de los tiempos de producción, sino también de los tiempos de distribución, que están sujetos a múltiples variables como la distancia, la rotación del producto y en algún caso incluso a la seguridad. De esta manera, el mercado objetivo va a proporcionar una cantidad significativa de datos a la empresa y al distribuidor sobre el momento adecuado para los periodos de reabastecimiento y las estrategias de distribución.

Por producción, en un sentido amplio, entendemos el incorporar materiales o materias primas en un proceso productivo. A esto se le denomina “generación de valor agregado”. En procesos industriales avanzados la incorporación de valor agregado es mayor de lo que trasciende en el precio final, según numerosos procesos o reprocesos en un producto, aunque las economías empresariales actuales se direccionan hacia procesos en escala. Es decir, buscan una mayor productividad, minimizando costos por efecto de menores cantidades producidas. Una mayor productividad condiciona al mejoramiento de los procesos logísticos, tanto de entrada (materias primas, proveedores, abastecimiento), como de salida (transporte, distribución, almacenamiento). de los avances importantes que ha tenido la logística, esta representa un significativo punto de discusión en las empresas. Temas como el aprovisionamiento de materiales, distribución y transporte hasta el punto de consumo significan la integración de todas las áreas de la empresa desde la toma de pedido pasando por la producción, el alistamiento, el empaque, el almacenamiento y el momento de entrega. El comercio internacional ha relegado al área productiva y ha dado mayor posicionamiento a otros temas como el mercadeo y la logística.

Otro factor relevante en la logística corresponde a los costos derivados de esta actividad que corresponden al conjunto de gastos de la operación de transporte, equipo, almacenamiento, sistemas de control, etc. Un costo efectivo de la logística puede lograrse con un manejo eficiente del llenado de contenedores, la escogencia de un buen transportador, la tenencia de varios embarcadores por ruta, negociaciones efectivas con proveedores, sinergias con otras empresas y la implementación de un *Transport Management System* (TMS). Este último consiste en la sistematización de procesos

que permiten planificar, ejecutar y optimizar el movimiento físico de mercancías entrantes y salientes, para asegurar que el envío cumpla con los requerimientos necesarios.

El costo total del bien, incluyendo la distribución internacional, sería la sumatoria de la producción, más los gastos operativos, agregando la utilidad por cada uno de los intermediarios que participen en el proceso distributivo. Cada uno deberá obtener su respectiva rentabilidad, así, a mayor número de intermediarios, mayor será el costo final del bien.

Elementos de la logística

La logística supone el desarrollo de actividades que una empresa utiliza para maximizar sus procesos. Esto, como ya se mencionó, depende de un estudio eficiente de la demanda o de un análisis de la información de un producto o mercancía con relación a un lugar de entrega, pero también un manejo eficiente de los materiales. Una gestión adecuada de proveedores, materias primas y abastecimiento constante.

Para Carro y González (2008), las actividades de la logística en la empresa se centran en tres áreas: procesos de aprovisionamiento, procesos de producción y procesos distribución. En estas áreas se identifican actividades fundamentales (como inventario, transporte, distribución, servicio al cliente), asociadas a un tipo de canal logístico que resulta relevante para la confianza en una secuencia logística, así como tareas que se denominan actividades de apoyo (sistemas de información, gestión de pedidos, tratamiento de información), a veces no consideradas por la gestión logística de la empresa como actividades esenciales del proceso logístico. Algunas de las actividades encontradas son:

1. Control y manejo del inventario.
2. Transporte.
3. Distribución física (cadena de suministro).
4. Servicio al cliente.
5. Sistemas de información.

6. Gestión de pedidos.
7. Tratamiento de información.

Según Carro y González (2008), algunas actividades, sobre todo el movimiento de carga y el almacenaje de productos y materiales, se consideran parte de la cadena de suministro total y, en consecuencia, de la gestión logística.

Como resultado, el buen manejo de estos elementos lleva a la empresa a prácticas eficientes en la entrega de su producto, que, como se vio en la categorización de portafolios, pueden tener particularidades de manipulación y manejo. Considerando estas singularidades para el cliente o distribuidor, será de suma importancia la recepción en el momento oportuno:

El manejo adecuado del inventario deriva de la información obtenida: qué productos hay en el almacén, qué costos tienen, cuáles rotan más, cuál es el momento de abastecer el inventario. Objetivamente, la solución se enfoca en un sistema de gestión óptimo y la capacitación del personal en su uso para aumentar las ganancias de la empresa.

La logística y el transporte van de la mano. La primera se encarga de gestionar los flujos para que el transporte llegue a su destino, realizando tareas estratégicas de planificación. Por su parte, la segunda ejecuta estos planes para una optimización del servicio y para llegar al propósito de satisfacer la demanda. El transporte dependerá de tres variables fundamentales: la distancia entre el origen y el destino, la oferta, y el destino final del transporte.

El servicio al cliente es derivado de la política de la empresa hacia el servicio. Esta se concentra fundamentalmente en la capacitación de su personal y en los elementos de los cuales dispone para el cumplimiento de las políticas. El servicio al cliente es la ventaja comparativa de la empresa, así como el valor agregado del cliente. Puede hacer la diferencia en el negocio y en el impacto; puede ser la razón por la cual los clientes se inclinan por determinada marca.

Los sistemas de información ayudan a organizar métodos productivos a través de mecanismos de manejo de control de inventario, ensamblaje y producción final. La gestión de pedido vincula a los sistemas de información y a las plataformas de manejo de inventarios y el tratamiento de datos maneja los protocolos de manejo de información propios de una unidad administrativa.

La cadena de suministro

Se suele confundir el significado de cadena de distribución y cadena de suministro. Si bien están ligadas, cada una de estas se ejecuta en espacios definidos del proceso de fabricación y entrega de un bien. La cadena de suministro, por ejemplo, abarca actividades propias de la cadena logística y controla toda la operación propia de la fabricación de los productos, desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega al cliente, pasando por la producción de bienes y el almacenamiento. La cadena de suministros se refiere a los “procesos operativos necesarios para la fabricación de un producto independientemente del número de organizaciones que intervengan, formando una gran red única de organizaciones en cuyo interior hay un flujo de información, productos y recursos monetarios” (Fontalvo et al., 2019, p. 105).

Uno de los principales objetivos de la administración de la cadena de suministro es reducir o eliminar los almacenamientos intermedios de inventario que existen entre las organizaciones en una cadena mediante el intercambio de información sobre la demanda y los niveles de existencias actuales (Christopher, 2016, citado en Fontalvo et al., 2019, p. 105).

El seguimiento a la cadena de suministro también apoya en la obtención de información siempre necesaria como variables numéricas en los sistemas de información, relacionando la producción con el consumo. Así, las estrategias en la cadena de suministro dependerán de la categoría de bienes suministrados y de cómo estos rotan en función de la demanda. Las órdenes de pedido y los canales de distribución utilizados son una herramienta

poderosa en la obtención de datos, permitiendo establecer decisiones de acuerdo con tiempos, rutas, categorías y estrategias de venta.

La cadena de distribución se basa en la planificación y control de los bienes que se envían a los diferentes canales, cumpliendo con estándares de cantidad adecuada, calidad, empaque, conservación y tiempo concretado. Hace parte también del proceso de la cadena de suministro.

A propósito de esto, Anaya (2007) establece que todo proceso operativo en distribución debe exigir control, cálculo de la necesidad del material, tramitación del pedido al proveedor, coordinación del plazo de entrega con el proveedor, recepción y control de calidad del producto, ubicación de los productos en bodega y uso de un sistema informático actualizado en los procesos de abastecimiento. En los procesos de venta a canal de distribución se deben tener como base los pedidos, con el objetivo de sostener el inventario necesario en cada periodo y que este a su vez disponga de las eventualidades de cada canal en los procesos de entrega.

Los canales de distribución surgieron como respuesta a la necesidad de tener mecanismos más efectivos en costos y de desplazar bienes y materias primas. La función de un canal de distribución es conectar los productos con los mercados y establecer una ruta mediante la cual los vendedores y los compradores puedan negociar. Sin embargo, el canal de distribución de mayor tecnología, mejor diseñado y más innovador no servirá para nada si no recibe los productos adecuados para venderlos en los mercados apropiados (Vásquez, 2009).

Para entender esto, realizamos en la tabla 1 un ejemplo de abastecimiento de canales por órdenes de pedido, utilizando cinco supuestos de inventario. La información de la que disponemos se relaciona con las órdenes de pedidos en supuestas tiendas (A, B y C). Cada tienda está en una zona de entrega distinta y su rotación de inventario es variable con relación a las otras zonas, por eso sus órdenes de pedido por referencia pueden ser distintas, suponiendo un periodo de abastecimiento. La tienda A tiene una demanda de 69 unidades (toda referencia incluida), la B, 178 unidades y la C, 213 unidades.

Tabla 1. Zonas de distribución cubiertas por referencias solicitadas

	Ref. 1	Ref. 2	Ref. 3	Ref. 4	Total unidades
Tienda A	12	28	20	3	63
Tienda B	15	60	45	7	127
Tienda C	10	65	52	12	139

Fuente: elaboración propia.

Haciendo levantamiento de esta información, el proveedor determina, mediante cuatro variables de manejo de la cadena de suministro (almacenamiento, transporte, gestión de pedidos y tratamiento de datos), la estructura de rutas, tiempos, manejo de pedidos y servicio al cliente. Cada tienda, en función de su zona, es completamente diferente en cuanto a la estrategia.

Como vimos previamente, estas referencias responden a unos tiempos de entrega. Basado en las cantidades demandadas y las referencias solicitadas, ubicamos en la tabla las tres tiendas. La tabla 2 presenta información recopilada de abastecimientos previos (información de reserva): tiempos de abastecimiento, rotación de camiones, disponibilidad del producto, número de órdenes por procesar, para poder estimar el tiempo de rotación y entrega de los pedidos.

Tabla 2. Rutas de distribución del estudio

	Tiempos ³	Órdenes en cola ⁴	Disponibilidad ⁵	Rotación ⁶
Tienda A	5H - 00 Min	7 órdenes	Diaria	2 días
Tienda B	6H- 20 Min	3 órdenes	Semanal	10 días
Tienda C	7H - 10 Min	5 órdenes	Semanal	12 días

Fuente: elaboración propia.

³ Tiempo de recorrido de la ruta al punto de entrega.

⁴ Órdenes previas al despacho

⁵ Disponibilidad del producto en inventario.

⁶ Rotación del producto en canal.

Esta información se puede reforzar si las rutas y la fuerza de venta propia apoyan el proceso a través información propia de cada canal, así el proveedor podrá dar el manejo que se le debe dar al producto desde la producción hasta la distribución. Los datos obtenidos permiten una estrategia de toda la cadena de suministro para cada tienda según la rotación de la categoría de producto objeto de análisis, planificar rutas y definir estrategias de atención al cliente. Así, un canal de distribución es la materialización de un camino seguido por un bien desde su producción hasta el consumidor.

El uso de un buen canal de distribución es funcional a la estrategia global de la empresa. Una empresa de productos suntuarios que no maneja alta rotación de inventario puede usar otras estrategias de distribución que aquella donde su producción está dirigida al consumo masivo. La misma analogía puede realizarse con productos de bajo valor agregado o productos de alto valor agregado.

De esta manera la eficiencia de un canal de distribución puede darse por las siguientes razones: por los “resultados” del canal, por los costos de distribución, por el segmento de mercado que tenga el canal en el mercado considerado (volúmenes), por la fuerza de venta que requiera el canal, por la imagen de marca que tenga el canal y la categoría con relación a la competencia, por los costos atados a la distribución del producto o servicio.

Escoger la estrategia de distribución adecuada es fundamental para lanzar un producto y la elección del canal debe optimizarse para reducir al máximo los riesgos de su mercado. Cuando se trata de operaciones de comercio internacional esta cadena se intensifica y las variables de análisis aumentan, se debe tener en cuenta entre otras variables: transportes internacionales, seguros internacionales, uso de instalaciones portuarias, pago de impuestos aduaneros, bodegajes temporales o intermedios entre otros elementos.

La figura 2 muestra las diferentes estrategias de distribución que se pueden lograr dependiendo del tipo de producto que se fabrique o se distribuya (masivos, suntuarios o genéricos). Esto deriva en estrategias de tipo directo que requieren de puntos de venta propios o fuerza de venta propia, como la venta directa a las tiendas propias aun si en ellas se usa fuerza de venta

externa basada en comisiones, o indirectas como las franquicias o distribuidores donde se terceriza el proceso de distribución a través de canales indirectos como agentes, *brokers* o *retails*. A esto se le denomina la selectividad de la distribución.

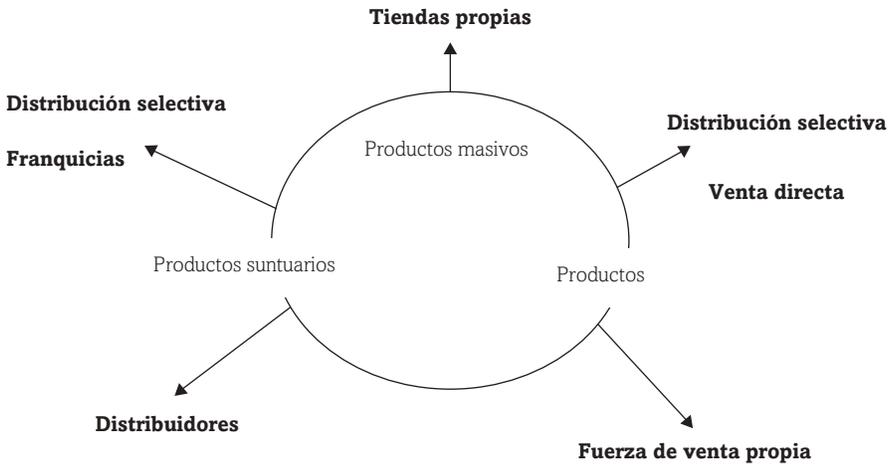


Figura 2. Circuitos de distribución

Fuente: elaboración propia.

Así podemos encontrar que la distribución puede ser determinante para efecto del reconocimiento de la marca, incluso puede llegar a ser el objetivo principal del negocio. Aun cuando el mercado reconoce a la empresa a través de un bien físico o una categoría de producto, la distribución puede ser importante en la toma de decisiones que lleven a resultados óptimos.

La selección de la estrategia de suministro depende de las variables que la empresa desea controlar; estas variables pueden denominarse estratégicas y harán parte del “*core business*”. También pueden estar determinadas por estrategias de reducción de costos en la cadena de distribución o tercerizadas (que hacen parte del *core*, pero responden a actividades que se pueden delegar). Una cadena de distribución con menos intermediarios en el proceso distributivo supondría un menor costo para el fabricante.

La rentabilidad del canal es un factor clave en su selección. La razón: el costo de entrada en el mercado, asociado al costo compuesto de las ventas y del marketing en todos los canales, es en muchos casos el mayor gasto de la empresa. Existen estimaciones generales de empresas las cuales lo sitúan en niveles entre el 15% y el 40% de los ingresos totales. Estas estimaciones son apreciables en el contexto de gastos de ventas, si se observa un estado de resultados. Las empresas pretenden colocar el producto terminado en los puntos de venta con el menor costo posible y de la forma más eficiente (Vásquez, 2009, p. 14).

Con relación a una cadena de distribución internacional esta se determina entre la relación de los costos de fabricación, más los costos de distribución. Algunos autores también expresan la razón gastos, menos ingresos. La tabla 3 presenta una relación de los potenciales egresos que suelen aparecer antes de determinar el costo de venta del bien en el canal, ya sea este directo o indirecto.

Tabla 3. Construcción costo del producto

Precio venta del producto =
(+) Costo de producción (costos fijos + costos variables)
(+) Costo del empaque
(+) Costos de transporte
(+) Costos aduaneros
(+) Costos de almacenamiento
(=) Costo del bien
(+) Margen de utilidad
(+) Distribución
(+) Agenciamiento aduanero
(+) Agenciamiento carguero
(=) Costo del bien en canal

Fuente: elaboración propia.

Estos costos se verán reflejados en una red de distribución conformada por un número X de actores (intermediarios del proceso) y actividades,

dependiendo el tipo de red manejada. Su efectividad depende del manejo eficiente de la comunicación entre los intermediarios de la red, el costo de cada operación, el tipo de canal, el tipo de bien y los tiempos de entrega. La red de distribución actúa como una telaraña y puede tener un número ilimitado de productores y un número ilimitado de canales. Esto se traduce en la obligación de uso de múltiples formas de entregar el producto al cliente final.

Etapas del proceso de suministro en una entrega internacional

Una correcta gestión de la cadena de suministro internacional optimiza las herramientas y métodos de abastecimiento para disminuir los tiempos de entrega y los inventarios, lo que reduce costos. Lograda esta optimización, se habla de una organización de flujo de trabajo, que no es otra cosa que la organización de etapas a través de procesos efectivos.

Para llegar a este objetivo, la cadena de suministro internacional juega un papel predominante en la empresa, accionando diferentes herramientas direccionadas hacia la automatización de procesos, como las órdenes de compra basadas en la información recibida a través de los sistemas de información cada vez más frecuentes. Estos flujos efectivos requieren de elementos integrados que permitan movimientos efectivos y manejos eficientes de estas órdenes de compra, integradas a redes de transporte y a redes administrativas que permitan una trazabilidad de los productos, desde su origen hasta el cliente final.

Ezeala-Harrison (1999) menciona que el comercio internacional ocupa un lugar central en lo que a las actividades económicas se refiere, debido a que permite el beneficio entre países al adquirir productos inaccesibles o bienes que tienen una baja producción. Es por esto por lo que se puede decir que el comercio internacional es el motor que impulsa el crecimiento y, por tanto, la competitividad internacional pasaría a ser el combustible que acciona este motor.

Para Valencia y Gallegos (2014), este clima de negocios suele estar estructurado por complejas redes que relacionan empresas y organizaciones públicas y privadas. En el comercio internacional este clima de negocios se hace aún más visible por la cantidad de actores que hacen parte del ciclo de entrega.

Múltiples variables se ven involucradas con tan solo una compra, tales como la función de pago, la selección del transporte, el uso de instalaciones portuarias y el aseguramiento de la carga. Los esfuerzos en seguridad demandan una relación colaborativa entre todos los socios de la cadena de suministro, inclusive los entes gubernamentales (Sarathy, 2006).

Históricamente, entidades privadas y gubernamentales han trabajado en herramientas de apoyo comercial, aduaneras y logísticas que faciliten este proceso de negocios entre las partes involucradas. Para efectos del proceso de suministro, quizás una de la más poderosas son los Términos de Negociación o INCOTERMS, también encontramos los Términos de Línea, los Términos Marítimos y las cartas de crédito que brindan condiciones favorables en caso de tener traspíes en las diferentes operaciones del comercio internacional. Hacer uso de cada herramienta es importante reconocer los espacios, lugares, riesgos, condiciones y responsabilidades a lo largo de todo el proceso de distribución internacional, tales como:

- Preparación y alistamiento de la carga.
- Manipulación de la carga.
- Almacenamiento y actividades de acopio.
- Transporte: tipo de carga, naturaleza de la carga, necesidades de manipulación, movimientos de la unidad de empaque definida y proceso de unitarización para el transporte internacional.
- Seguros.
- Documentación.
- Gestión aduanera.
- Gestión bancaria: apoyo crediticio, apalancamiento, mecanismo de pago internacional.

Las partes pueden pactar el momento y la forma del pago de la mercancía. Ese momento estará en relación con el embarque y/o entrega del bien. Los bancos ofrecen diferentes mecanismos que se ajustan a las necesidades de ambas partes y que estarán en función de las tasas, trámites, rapidez y concordancia con la situación. A continuación, se relacionan los más importantes:

Giro directo: compra o reintegro de divisas, venta de moneda extranjera que recibe el vendedor por la prestación de un servicio o la comercialización de un bien.

Carta de crédito: mecanismo utilizado para prevenir el riesgo del no pago; la transacción se realiza a través de intermediarios financieros (bancos), los cuales respaldan a los actores del contrato.

Cuentas de compensación: cuentas en el exterior abiertas por residentes en el país, utilizadas para recibir transacciones por concepto de pagos o emisión de pagos, tanto de exportación como de importación.

Leasing (arrendamiento financiero): las importaciones podrán financiarse cuando su plazo sea superior a 12 meses y se trate de bienes de capital.⁷

Los elementos anteriores se reflejan en una estructura de costos para la que los términos de negociación internacional (INCOTERMS) pueden resultar en una herramienta financiera muy importante, ya que es un apoyo a la determinación del precio del producto y una herramienta de transferencia de riesgos e identificación de responsabilidad en los costos. Los INCOTERMS son facilitadores de los procesos de distribución presentados homogeneidad (siglas de comprensión mundial). Se basan en la precisión geográfica, son de reconocimiento internacional, están condicionados por las aduanas del mundo, son una referencia para el cálculo de costos y también apoyan la definición del responsable de la documentación requerida durante el proceso de transferencia.

⁷ Basado en la información de Legiscomex (s.f.).

Los términos de negociación internacional (INCOTERMS)

Se trata de 11 tipos de contratos sugeridos, no impuestos, por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) para determinar la transferencia de riesgos y costos. Se denominan puntos de entrega, entre comprador y vendedor en una operación de transporte internacional en las acciones propias de un movimiento transfronterizo (contratos de compraventa, contratos de transporte, contratos de seguros, contratos bancarios) (CCI, 2020, p. 5).

Como ya se mencionó, la distribución física internacional representa un incremento importante en el valor de un bien transable. Los INCOTERMS, entonces, pueden ser un instrumento muy útil para la construcción de costos, reconociendo plenamente las actividades a las cuales se somete un despacho y los actores o intermediarios de este proceso.

La CCI considera necesario que la regla INCOTERMS escogida sea la apropiada para la mercancía, para los medios en que se transporte y, sobre todo, para cuando la intención de las partes es imponer obligaciones adicionales (para la empresa vendedora o para la compradora) tales como la de organizar el transporte o el seguro.

¿Cómo entender los términos y su uso?

El uso de los términos depende del conocimiento de una serie de fases definidas en la cadena de distribución. Estas etapas se pueden clasificar como fases de salida, de transporte internacional o mixto, y de llegada. Cada fase tiene una serie de actividades propias de esa secuencia y con la sumatoria de esas actividades podremos llegar al costo de esos términos.

En cada una de las fases se definen 11 tipos de reglas entendidas como una forma de contrato. Estas se clasifican en cuatro grupos (Grupo E, Grupo F, Grupo C, Grupo D), cada uno de los cuales tiene condiciones que se negocian en la medida en que se encuentre un equilibrio entre las partes. Ese equilibrio se traduce en la experiencia, el conocimiento, la intermediación, la responsabilidad e incluso el manejo de otros idiomas. Las notas de

orientación⁸ de cada regla INCOTERMS contienen información que resulta especialmente útil para tomar esta decisión.

Con independencia de la regla INCOTERMS que se elija, las partes deben ser conscientes de que la interpretación de su contrato puede estar muy influenciada por las costumbres concretas del puerto o del lugar utilizado (CCI, 2020).

A continuación, encontramos una serie de actividades a tener en cuenta en cada una de las fases distributivas. Estas actividades están influenciadas por el INCOTERMS que establece a quién le corresponde la responsabilidad y el riesgo por la asignación de dicha tarea. Clasificar las actividades por fases de entrega ofrece una idea amplia sobre lo que puede significar asumirla, y luego referenciarlas en cada grupo establecido en los INCOTERMS.

Etapas de la cadena de distribución

1. Consecución del cliente
 - Estudio de mercado, prospección comercial, análisis de aspectos técnicos, consecución de presupuesto.
2. Negociación
 - Cotización, orden de pedido, prefactura, factura/contrato.
3. Fase administrativa/aduanera
 - Clasificación arancelaria, vistos buenos, trámites administrativos, licencias de importación, prórrogas, pago de impuestos.
4. Transporte internacional
 - Negociación de fletes, identificación de puertos de origen y destino, almacenamientos intermedios, itinerarios, recargos al flete, movimientos portuarios.

⁸ Las Notas de orientación son aquellos criterios que tiene cada término para ser utilizado según la necesidad de la operación logística.

5. Seguros
 - Tipo de cubrimiento, deducibles y cláusulas
6. Fase bancaria
 - Medio de pago, comisiones bancarias, documentación e intermediarios.
7. Fase portuaria
 - Embarques y desembarques, estibados y trincados, notificaciones y documentos de embarque.
8. Fase de entrega
 - Almacenamiento, recepción de carga, manejo de inventario, custodia y distribución.

Los compradores y vendedores deberán identificar las fases a su cargo dependiendo del término escogido, sin olvidar que en realidad los INCOTERMS son cláusulas jurídicas de soporte y apoyo en caso de siniestro o costos adicionales. Estas cláusulas tipo son objeto de uso en los contratos utilizados en una negociación internacional, como, por ejemplo, de compraventa, de transporte (conocimientos de embarque o *bill of lading* (BL), guía aérea o *air waybill* (AWB), carta de porte o *cheminement routie* (CMR), carta de porte férrea o *cheminement ferroviaire* (CMF) u operaciones multimodales (OTM). También pueden ser útiles en el uso de pólizas de seguro o en las diferentes alternativas de pago (vistas previamente).

Cada grupo de términos proporciona el manejo de las actividades de cada fase y cubre los potenciales movimientos en esta, facilita los procesos de manejo según tipo de transporte, intermediarios y procesos documentales. Estos grupos proporcionan mecanismos facilitadores en operaciones de comercio internacional. A continuación, en la tabla 4, se relacionan todos los términos por grupos y las responsabilidades que tanto comprador como vendedor deberán considerar en el momento de su utilización:

Tabla 4. Términos de negociación por grupos y responsabilidades

Grupo 1 – grupo E	Salida
EXW. En fábrica (nacional) (vendedor) multimodal	Representa la menor responsabilidad para el vendedor El comprador asume el cargue (bodega-vendedor) El comprador asume la aduana de salida El comprador asume el transporte internacional y postransporte (destino) El comprador asume aduana de entrada El vendedor alista mercancía y las variables sujetas al empaque El vendedor suministra los trámites documentales La utilidad siempre se calcula sobre el término negociado.
Grupo 2 – grupo F	Salida
FCA – libre transportador – (nacional) multimodal	El vendedor alista mercancía y variables sujetas al empaque (no paga flete – transporte – principal) El vendedor realiza los trámites documentales Utilidad (sobre término negociado). El vendedor realiza pretransporte (transporte nacional) El vendedor realiza trámites de exportación El vendedor finaliza proceso cuando le entrega la carga al transportador principal designado por el comprador (contrato de transporte) Funcional para operaciones aéreas, férreas y terrestres El comprador paga flete principal El comprador asume la aduana de importación El comprador asume los descargues en destino El comprador asume postransporte (destino)
FAS - libre al costado del buque (puerto) - marítimo FOB - marítimos - adecuado para carga contenerizada - suelta - granel Libre en la borda del buque (encima del barco) sociedad portuaria - marítimo	El vendedor alista mercancía - variables sujetas al empaque El vendedor realiza los trámites documentales Utilidad (sobre el término negociado) El vendedor realiza el pretransporte (transporte nacional) El vendedor ejecuta trámites de exportación El vendedor paga y ejecuta actividades en puerto El vendedor paga puesta en borda del barco (FOB). El vendedor finaliza la operación cuando le entrega la carga al transportador principal, designado por el comprador (FOB) El vendedor finaliza operación cuando le entrega la carga a la sociedad portuaria designado por el comprador (FAS) El comprador asume flete principal El comprador asume operaciones portuarias (FAS) El comprador asume aduana de importación El comprador asume descargue El comprador asume el postransporte

Grupo 3 - grupo C	Mixto Riesgo en origen Costo en destino
<p>CPT CIP - multimodales (solo flete) (seguro) costo pagado hasta (lugar por convenir) costo y seguro pagado hasta (lugar por convenir)</p> <p>CFR CIF - marítimos (solo flete) (seguro)</p>	<p>Riesgo se traslada en posición FOB/FCA - salida</p> <p>El costo se traslada en posición CIF – llegada</p> <p>El vendedor alista mercancía - variables sujetas al empaque</p> <p>El vendedor realiza trámites documentales (utilidad sobre el término negociado)</p> <p>El vendedor ejecuta el pretransporte (transporte nacional)</p> <p>El vendedor realiza trámites de exportación</p> <p>El vendedor paga y ejecuta actividades en puerto</p> <p>El vendedor paga puesta en borda del barco</p> <p>El vendedor asume manejos en terminales aéreas, terrestres, férreas) (CPT-CIP)</p> <p>El vendedor paga el flete (CPT CFR)</p> <p>El vendedor paga el seguro (CIP CIF), póliza de cubrimiento mínimo (110%) del valor de la carga.</p> <p>El comprador asume descargue de barco.</p> <p>El comprador asume aduana de importación.</p> <p>El comprador asume seguro (CFR-CPT).</p> <p>El comprador asume postransporte (destino).</p> <p>El comprador asume descargue en bodega.</p> <p>El comprador asume derechos de importación y formalidades aduaneras.</p>
Grupo 4 - grupo D	Llegada
<p>DPU (entregado en un lugar sin descargar) (puerto, aeropuerto, cruce de frontera)</p> <p>DAP entregado en un lugar (por convenir).</p> <p>DDP entregado en con impuesto pagos.</p> <p>Entregado en un lugar (por convenir) sin descargar en bodega final.</p>	<p>Sin descargar el contenedor o sin descargar el barco granelero (multimodal) (DPU)</p> <p>Riesgo se traslada en posición FOB/FCA -salida</p> <p>Costo se traslada en posición CIF - llegada</p> <p>El vendedor alista mercancía - variables sujetas al empaque.</p> <p>El vendedor realiza trámites documentales</p> <p>Utilidad (sobre el término negociado).</p> <p>El vendedor realiza pretransporte (transporte nacional)</p> <p>El vendedor realiza trámites de exportación.</p> <p>El vendedor paga y ejecuta actividades en puerto.</p> <p>El vendedor paga flete y seguro.</p> <p>El vendedor paga descargue del barco.</p> <p>El vendedor asume operaciones portuarias (DAP).</p> <p>El vendedor asume formalidades aduaneras.</p> <p>El vendedor realiza postransporte (DAP).</p> <p>El comprador asume pago de impuestos.</p> <p>El comprador asume descargue en bodega (DDP).</p>

Fuente: elaboración propia.

Como pudimos observar, cada término tiene sus particularidades. Podemos deducir que los términos más utilizados por las zonas que cubren son el FOB y el CIF o sus contrapartes en transporte multimodal. El término de menos responsabilidad para el vendedor y, por ende, de mayor responsabilidad para el comprador es el EXW. Un término útil para mercancía a granel es el FAS, muy utilizado para minerales e hidrocarburos. Dos términos donde el vendedor omite su responsabilidad en adquirir y responder por la póliza de seguros son el CFR y el CPT. Por último, las terminologías de llegada DPU, DAP y DDP son repetidamente utilizadas por matrices que distribuyen a sus filiales y donde existe confianza en asumir la totalidad de la operación.

Podemos agregar que durante cada revisión los INCOTERMS han sido renombrados, ajustados, modificados o suprimidos por la CCI. Es importante mencionar que la versión actual se trata de las Reglas INCOTERMS 2020 Pub.723 2020. Para dar un contexto en la versión 2000 el INCOTERMS EXW *loaded* fue oficializado, los INCOTERMS FAS y DES fueron modificados y el INCOTERMS FCA fue revisado y ajustado. En la versión 2010 los términos DES-DEQ y DAF desaparecieron para dar paso a los términos DAT y DAP. En la versión 2020 el término DAT desapareció para dar paso al DPU.

En los contratos de compra se debe especificar que se trata de un INCOTERMS 2020 de la CCI (ICC, en inglés), además de identificar plenamente el lugar de entrega. Se debe pecar por información en exceso y no por carencia.

Un ejemplo del buen uso de un INCOTERMS sería:

- FCA plataforma Avianca, El Dorado, Bogotá, Colombia - INCOTERMS ICC 2020.
- FOB Contecar, Cartagena, Muelle 2 Cartagena, Colombia - INCOTERMS ICC 2020

Reflexiones finales

Este capítulo permite al lector observar cómo la globalización siendo un concepto ha incorporado en la empresa la necesidad de la internacionalización en su cultura productiva entendiendo las diferentes formas de abarcar mercados externos tales como; las exportaciones, las licencias, los contratos de producción o uso de marcas alternativas muy utilizadas en el comercio internacional.

Ninguna de estas opciones sería posible sin concretar estrategias logísticas de éxito, pilar fundamental en el objetivo del negocio. Con estas se pueden definir estrategias para la entrega de un producto y factores de producción en los modelos de abastecimiento continuos.

Conocer y entender los ciclos de suministro, las cadenas de distribución y su importancia en la fabricación de un bien permiten redefinir la idea de que el éxito empresarial se centra en la tenencia y fabricación de un bien físico. También ayuda a entender que cuando compramos un producto en un supermercado, esta ha pasado por múltiples etapas para poder llegar a nuestras manos y que el precio que pagamos por este es producto de los diferentes intermediarios que dieron manejo a dicha mercancía.

Sin duda alguna, la lectura del anterior material se convierte en un texto guía para formaciones en comercio internacional, comercio exterior, mercadeo internacional, economía internacional, pero también para empresario, emprendedores y quien desee informar más sobre los procesos logísticos en la compra y venta de bienes.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuál es el papel de la internacionalización en la cultura exportadora empresarial?
- ¿Qué estrategias pueden utilizar las empresas como formas de internacionalización?

- ¿Por qué los procesos de suministro internacional se perciben importante en los procesos de internacionalización de las empresas?
- ¿Cómo se interpreta la distribución como elemento de la logística integrada?
- ¿Cómo la distribución afecta el precio del bien al consumidor?
- ¿Qué actores se ven involucrados en una red de distribución física internacional?
- ¿Cuál es el aporte jurídico que los incoterms traen a una operación de transporte internacional?

Referencias

- Anaya, J. (2007). *Logística Integral. La gestión operativa de la empresa*. Alfa omega ESIC.
- Ballou, R. (1999). *Business Logistics Management*. Prentice Hall.
- CCI. (2010). *Publicación ICC n.º 715 de las Reglas INCOTERMS® 2010*. <https://iccwbo.org/news-publications/icc-rules-guidelines/incoterms-rules-2010/>
- Cámara de Comercio Internacional. (2020). *Publicación ICC N.º 723 de las Reglas INCOTERMS*.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. McGraw-Hill.
- Carro, R. y González, D. (2008). *Logística empresarial*. Editorial Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Codina, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA; causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89-100.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.
- Díaz, H., García, R., y Porcell, N. (2008). Las PyMES: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 63, 5-21.
- Eskigun, E., Uzsoy, R., Preckel, P., Beaujon, G., Krishnan, S. y Tew, J. (2005). Out-bound supply chain network design with mode selection, lead times and capacitated vehicle distribution centers. *European Journal of Operational Research*, 165(1), 182-206.
- Ezeala-Harrison, F. (1999). *Theory and Policy of International Competitiveness*. Praeger Publishers. USA.
- Franco, P. (2008) Aproximación Teórica al Concepto Integral de Logística. *Revista GESTIÓN & REGIÓN*, 6, 65-90.

- Fontalvo, T., de la Hoz, E., y Mendoza, A. (2019). Los Procesos Logísticos y la Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 102-112.
- Johnson, J., Wood, D., Wardlow, D., y Murphy, P. (1999). *Contemporary Logistics*. Prentice Hall.
- Legiscomex. (s. f.). Proceso general de una importación. <https://www.legiscomex.com/Documentos/proceso-general-para-importacion-desde-colombia>
- Mayorga, J. y Martínez, C. (2008). Paul Krugman y el nuevo comercio internacional. *Criterio libre*, 6(8), 73-86.
- Patlán, J. y Delgado, D. (2008). *La industria del vestido en México: Diagnóstico, Prospectiva y Estrategia*. Centro de Estudios de Competitividad del ITAM. http://cec.itam.mx/sites/default/files/vestido_1.pdf
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 2.
- Puente, R. (2000). Servicios: las nuevas armas del mercadeo. *Estudios gerenciales*, 16(75), 43-48.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *ICE, Revista de economía*, 781, 117-128.
- Ries, A., Trout, J., Arbolí-Gascón, M., y Kates, J. (1992). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. McGraw-Hill.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Sarathy, R. (2006). Security and the Global Supply Chain. *Transportation Journal*, 45(4), 28- 51.
- Steinberg, F. (2004). *La nueva teoría del comercio internacional y política comercial estratégica*. EUMED, Universidad de Málaga.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A. y Becerra, G. (2006) Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Documento de investigación No. 30*. Editorial Universidad del Rosario.
- Tzu, S. (1971). *El arte de la guerra*. Oxford University Press
- Valencia, J., y Gallegos, E. (2014). Competitividad y comercio internacional. *Inceptum*, 9(16), 49-58.
- Vásquez, G. (2009). Los canales de distribución y el valor para el consumidor. *Temas de management*, 2, 10-16.
- Weirich, H. (1990). *Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos*. Mc Graw Hill.