

00421
43

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**Gestión de la Cadena de Suministro como
Estrategia Competitiva en el Mercado Global**

Tesina

Que para obtener el Título de
Licenciado En Relaciones Internacionales

Presenta

Gabriela María de los Ángeles González Pineda
8862011-8

Director de Tesina:
Dr. Ignacio Martínez Cortés

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D.F. 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS CON
FALLA DE
ORIGEN**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo académico.

NOMBRE: Gabriela Marió de los Angeles González Pineda

FECHA: 13-X-03

FIRMA: _____

INDICE

Introducción	3
1. Competencia Empresarial en el Mercado Global	
1.1 El papel de la ETN en la internacionalización de la producción.....	7
1.2 La construcción del mercado global.....	16
1.3 De la globalización a la glocalización.....	20
2. Competencia Global y Estrategias Internacionales	
2.1 Competencia global y estrategias internacionales	26
2.2 Competitividad empresarial.....	30
2.3 Planeación estratégica y la cadena de valor.....	35
3. El enfoque sistémico y la estrategia corporativa de las empresas	
3.1 El enfoque sistémico aplicado a la empresa como cadena de valor.....	44
3.2 Evolución del enfoque de negocios y la historia de la logística.....	45
3.3 <i>Logística: definición conceptual, alcance y objetivos</i>	48
3.4 Estrategias logísticas para la competitividad internacional.....	50
4. La gestión de la cadena de suministro como estrategia enfocada a la competitividad empresarial global	
4.1 Definición y alcance del concepto de la gestión de la cadena de suministro..	55
4.2 La metodología de la gestión de procesos enfocada a la integración empresarial global.....	56
4.3 Integración de la cadena de suministro como ventaja competitiva: el caso de Dell y Amazon.com.....	58
4.4 <i>Outsourcing</i> , transporte y logística internacional.....	62
4.5 La tecnología de la información como soporte en los procesos de la cadena de valor.....	66
4.6 Alianzas y estrategias de colaboración.....	68
4.7 <i>La cadena de suministro internacional</i>	71
Conclusiones	74
Bibliografía y Hemerografía	77

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

La globalización no sólo se ha fortalecido como objeto de estudio en las relaciones internacionales, sino también se le analiza como el eje en torno al cuál se han desarrollado nuevos esquemas de participación y competencia empresarial en el mercado mundial.

En sí, el concepto de la globalización se refiere a una economía mundial caracterizada por un alto grado de integración e interdependencia.

En su acepción general, la globalización se compone de dos elementos: la globalización de los mercados y la globalización de la producción. La globalización de los mercados se refiere a la fusión de los mercados nacionales en un mercado uniforme y global; mientras que la globalización de la producción se enfoca al abastecimiento internacional de bienes y servicios y a la localización de los procesos de manufactura, en distintos países, con el fin de lograr ventajas en costo y calidad.

La globalización puede relacionarse tanto al entorno internacional, como a un país determinado, a una industria, a una compañía, a una línea de negocios o hasta a una *actividad empresarial*. De hecho, puede entenderse como un sistema integrado en donde la creciente interdependencia entre los países se refleja en los flujos de bienes y servicio, capital y conocimiento (*know how*), a través de las fronteras nacionales.

Aplicada a la empresa, la globalización se manifiesta en tres áreas: presencia en el mercado, cadenas de suministro, capital e ideología empresarial. Puede decirse que la compañía global es aquella que logra aprovechar las ventajas del mercado internacional para ofrecer un producto estandarizado a escala mundial.

Sin embargo, es preciso definir el concepto de "producto estandarizado" ya que, en el marco de los negocios internacionales, persisten condiciones en los mercados locales que pueden afectar los resultados de las empresas que buscan posicionarse en ellos.

En éste contexto es donde se emplea el concepto de la "glocalización", término acuñado en los años 80, que combina los conceptos de globalización y localización, al referirse a la *respuesta local ante la presión global, en relación a la internacionalización* de un servicio o producto.

De acuerdo al planteamiento de la "glocalización", se pueden lograr mejores resultados en la globalización de un producto o servicio, si éste es adaptado específicamente a la *cultura o localidad en el que se busca posicionarlo*. Actuar de manera global pero pensando de manera local; combinando una estrategia de negocios global y uniforme con una estrategia competitiva localmente definida.

De tal forma que, mientras la estrategia de negocios se enfoca a la expansión global y a incrementar la rentabilidad en base a rendimientos, reducción de costos y valor agregado; la estrategia competitiva de una empresa global se centrará en la adaptación de sus productos, de su mercadotecnia y de su estrategia de negocios, a las condiciones específicas de cada mercado en el que pretende posicionarse.

El concepto de estrategia se relaciona con los planes y las acciones enfocadas al logro de los objetivos particulares. Por su parte, la estrategia corporativa trata de las opciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y compromisos de una empresa en función de los mercados, el negocio y la naturaleza en sí de la compañía; mientras que la estrategia competitiva se relaciona con la competencia, el entorno y los competidores.

La ventaja competitiva, base de la estrategia competitiva, se asocia con el valor agregado que una empresa crea para sus compradores. Existen, entre otros, dos tipos básicos de ventajas competitivas: costos bajos o diferenciación.

De acuerdo a Michael Porter, "la ventaja competitiva en un sector industrial puede ser realizada fuertemente por las interrelaciones con unidades de negocios, compitiendo en los sectores industriales relacionados... Las interrelaciones entre las unidades de negocio son los medios principales por medio de las cuales una empresa diversificada crea valor, y así proporcionan los cimientos para la estrategia empresarial".¹

En el marco de los negocios internacionales, el enfoque de la globalización de los mercados y de la producción, por parte de la logística empresarial enfocada en las ventajas competitivas a partir de la cadena de valor, se ha ampliado con el fin de abarcar la interrelación entre las empresas que componen una cadena de suministro.

De modo que, considerando que las empresas se conforman a partir de un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, distribuir y comercializar sus productos, el análisis de éstas funciones estratégicas –entendidas como cadenas de valor– permiten identificar costos y fuentes de diferenciación en relación a los competidores y, por ende, son fuente de ventajas competitivas para las empresas.

Por lo que, al ampliar el panorama efectivo de la cadena de la empresa mediante la coordinación de varias cadenas de valor empresariales, es necesario considerar la administración de la cadena de suministro, como una estrategia competitiva determinante en el fortalecimiento de la posición de las empresas multinacionales.

Con base en lo expuesto, sin duda, las condiciones derivadas de la globalización de la producción y del mercado, se han visto reflejadas en las estrategias de negocios y más específicamente, en las estrategias competitivas de las empresas.

Las empresas se han enfocado en identificar nuevas estrategias orientadas a mejorar su competitividad en el mercado global en función de ventajas de costo/servicio.

En este contexto, surgen estrategias orientadas a gestionar los vínculos entre las diferentes actividades de valor y en el control de los flujos de materiales y de información entre las cadenas de valor (los cuales incluyen diferentes empresas) que llevan a cabo su actividad sobre el mismo producto de forma encadenada.

La administración de las cadenas de suministro, relacionada directamente con la integración de cadenas de valor en función de la competitividad en una industria determinada, resulta entonces una estrategia competitiva importante para las empresas.

Si bien, el concepto de cadenas de suministro ha sido más utilizado en industrias de manufactura o automotrices, la administración de las cadenas de suministro puede ser

¹ Porter, Michael: Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V. 2000, p. 21.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aplicado a toda industria en donde pueda hablarse de integración, sincronización y agilización de los procesos productivos desde la adquisición de la materia prima hasta la entrega al cliente final.

Considerando que en aras de la competitividad en costos, las interrelaciones de las cadenas de valor integradas en cadenas de suministro, son de carácter internacional, puede decirse que en un mercado global, en donde las cadenas y las actividades de valor se disgregan geográficamente, la competencia en el escenario de los negocios internacionales no se dará entre empresas ni productos, sino entre las cadenas de suministro.

La hipótesis de éste trabajo analiza, en el marco de la globalización de la producción y de los mercados, la administración de la cadena de suministro como una estrategia competitiva global que- con base en la integración, sincronización y agilización de los flujos de información y materiales entre procesos logísticos- permite optimizar la relación servicio/costo de los negocios con el fin de fortalecer la posición de las empresas en el mercado global a partir de principios de colaboración, cooperación y coordinación multiempresarial.

En consideración de lo anterior, la investigación se centrará en los siguientes objetivos:

- a) Definir el contexto en el cual se desarrollan la globalización de los mercados y de la producción, en relación a la internacionalización de las empresas.
- b) Explicar la relación entre las estrategias de negocios de las empresas con sus estrategias competitivas globales.
- c) Estudiar las estrategias logísticas como detonantes de la competitividad con base en la estructura funcional de las empresas.
- d) Analizar la función que juegan las cadenas de suministro en el ámbito de la *competencia empresarial en el mercado global*.

Con el fin de analizar estos puntos, la investigación se ha dividido en cuatro capítulos.

El primer capítulo trata sobre la competencia empresarial en el mercado global. Ubica a la empresa en el contexto internacional contemporáneo a partir del análisis de la internacionalización de la producción y de la globalización de los mercados.

El segundo capítulo analiza la competitividad de las empresas globales a partir de diferentes estrategias internacionales tales como la estrategia transnacional, la *internacional*, la *multinacional* y la *global*.

El tercer capítulo se centra en el enfoque sistémico y la estrategia corporativa de las empresas, abordando el tema de la logística y su evolución a partir del desarrollo del enfoque en los negocios en base al contexto internacional.

Finalmente, el capítulo cuatro estudia el desarrollo de la logística hacia un enfoque más integral, como es el de la gestión de la cadena de suministro. Trata el tema de la cadena de valor reconfigurando sus límites, otrora nacionales y posteriormente empresariales, para configurar un esquema de integración de procesos internacionales enfocados a lograr la competitividad global en un mercado global en donde el consumidor final determina las estrategias empresariales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En las siguientes páginas se analizará la gestión de la cadena de suministro como una estrategia empresarial que permite lograr una ventaja competitiva en un mercado global a partir de alianzas y estrategias de colaboración inter empresarial enfocadas a desarrollar procesos productivos ágiles, eficientes y dirigidos a satisfacer las demandas de los consumidores en forma y tiempo real.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. COMPETENCIA EMPRESARIAL EN EL MERCADO GLOBAL

1.1. El papel de la empresa transnacional (ETN) en la internacionalización de la producción

Los orígenes de la internacionalización de la producción se remontan a finales de la Segunda Guerra Mundial con la difusión del modelo de producción masiva, también conocida como "fordismo", y con la división especializada del trabajo.

El sistema "fordista" promovió el crecimiento acelerado a partir de las economías de escala, cuyo fin era la reducción del costo unitario a través de la producción de grandes volúmenes de un producto determinado. Las empresas se apoyaron en la mecanización, en la especialización del trabajo, en las curvas de experiencia y en el aprovechamiento de los efectos de aprendizaje para maximizar sus niveles de producción.

Una de las características más importantes del "fordismo" fue su enfoque en la producción masiva que impulsaba una oferta de gran volumen sin una consideración adecuada de la demanda en función de las condiciones económicas internacionales. Ante todo, la premisa era que a mayor producción habría mayores ganancias. Por lo que, al combinarse las condiciones económicas mundiales de crisis cíclicas con un cambio en los patrones de consumo en los mercados, caracterizado por una disminución en la demanda, la producción en masa dejó de ser un modelo rentable para las empresas que se vieron en la necesidad de adecuarse a las nuevas tendencias y necesidades del mercado, dando origen a las empresas multinacionales.²

En un inicio, la internacionalización de las empresas multinacionales se enfocó en la reproducción de sus operaciones en diferentes partes del mundo adaptando cada una de sus operaciones y productos a las necesidades, preferencias, cultura, lenguaje, y condiciones en general de cada país. Aunado a los ahorros asociados a costos tanto en materia prima y materiales, como en energía y transporte, el costo de mano de obra también favoreció la internacionalización de la producción como resultado de ventajas competitivas basadas en la disminución en los costos de producción. (Figura 1.1). La diferencia en las tasas salariales entre países, resultó un factor importante en el desplazamiento de las actividades de manufactura hacia aquellas naciones en donde el costo de la mano de obra resultaba más barato y en donde las regulaciones laborales resultaban favorables para las empresas.³

Rugman señala: "Algunas veces una multinacional, al internacionalizarse, consigue costos mucho más bajos que los que tiene en su país de origen. Si los relacionados con la mano de obra son altos y constituyen parte importante de los costos globales, le

² Rugman, Alan M.; Hodgetts, Richard M.; Negocios Internacionales. Un Enfoque de Administración Estratégica. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1997. p. 44-45

La transición de una empresa doméstica hacia una empresa multinacional puede adjudicarse a varias razones: 1) diversificación internacional como protección contra los riesgos e incertidumbres del ciclo nacional de negocios; 2) participación en el creciente mercado mundial de bienes y servicios; 3) mayor participación de sus competidores en mercados extranjeros y necesidad de asegurar su participación en ellos; 4) aprovechar conocimientos y adelantos tecnológicos fabricando bienes directamente en lugar de subcontratar; 5) superar barreras arancelarias al atender un mercado internacional desde su interior; y 6) necesidad de reducir costos. *Ibid.* p. 44-45

³ La mano de obra es un tema de importancia en la discusión entre la desigualdad creciente en los ingresos como resultado de la necesidad del mercado laboral de trabajadores especializados y la disminución de los salarios de los trabajadores sin experiencia. Algunos críticos señalan que el desplazamiento de las plantas de manufactura hacia países menos desarrollados se ha debido a la intención de los países más desarrollados de aprovecharse de las condiciones de países menos desarrollados, que carecen de las regulaciones laborales adecuadas para proteger a su mano de obra y cuyas tasas salariales son bajas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

convendrá buscar otras regiones donde pueda producir los mismos bienes pagando sueldos muy inferiores".⁴

La proliferación de empresas multinacionales, se caracterizó por el hecho de que las corporaciones y sus filiales funcionaban como entidades relativamente aisladas y autónomas. La falta de coordinación e integración entre sus operaciones, que bien podrían considerarse multidomésticas, debilitaban la posición mundial de la compañía a nivel mundial, sobre todo en lo relativo a costos, calidad y competitividad. De acuerdo a Michael Czinkota, "la estrategia multinacional opera la organización de cada país como un centro de utilidades. Cada entidad nacional comercializa una gama de productos y servicios diferentes orientados a diversos segmentos de clientes, mediante estrategias variadas (...) con poca o ninguna coordinación de operación entre los países. Sin embargo, con la expansión de las operaciones las ineficiencias generadas por el enfoque multinacional, junto a las fuerzas externas que integran mercados a nivel mundial, empiezan a crear presión hacia una mejor coordinación en los mercados del país."⁵

De acuerdo a Charles Oman, si bien el "fordismo" contribuyó en sus inicios a un importante incremento en la productividad y el crecimiento económico, el modelo desarrolló una rigidez burocrática tanto en el sector privado como en el público, especialmente en relación al ámbito laboral, a la especialización del trabajo y a la masificación de la producción. La contradicción del modelo de producción masiva que promovía operaciones en el ámbito internacional, por un lado, pero fomentaba la regulación de los mercados internos, desembocaron en una crisis de demanda y de oferta agravada por incrementos en los costos de producción, desempleo y en la consecuente repercusión en las tasas de beneficio e inversión.⁶

Al finalizar la década de los 50, y bajo el modelo fordista, la hegemonía de las empresas norteamericanas era evidente. Sin embargo, a finales de la década de los 60s, las empresas exportadoras de Japón y Europa incrementaron su participación en el mercado internacional, impulsando el surgimiento de empresas multinacionales no estadounidenses e incluso, de empresas de mediana o pequeñas dimensiones, las mini multinacionales,⁷ pluralizando⁸ así la participación empresarial en el horizonte mundial. (Figura 1.1)

Charles Hill señala que: "En la década de 1960, y como reflejo del dominio de Estados Unidos en la economía global, las empresas estadounidenses abarcaban el 66.3 por ciento de los flujos mundiales de inversión extranjera directa. Las empresas británicas poseían el segundo lugar, con el 10.5 por ciento, mientras que las japonesas tenían un lejano octavo lugar, con sólo el 2 por ciento."⁹

⁴ Rugman, Alan M.; Hodgetts, Richard M.: Op Cit. p. 75.

⁵ Czinkota, Michael R.; Ronkainen, Ilkka A: Marketing Internacional. Traducción: Juan Bruno García Sordo. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1996. p. 496

⁶ Oman, Charles: "The Business Model of the New Economy", http://www.cipe.org/publications/fs/ert/current/ve35_09.htm

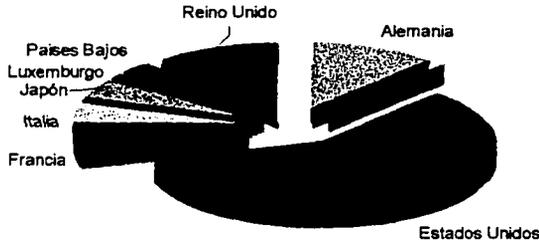
⁷ Hill, Charles W.L.: Negocios Internacionales. Competencia en un Mercado Global Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2001 p. 19-21

⁸ En este contexto, el concepto "pluralizar" se refiere a la integración de nuevos actores en una actividad en la que otrora predominaba la hegemonía de un sólo actor.

⁹ Hill, Charles Op Cit. p.16

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 1.1. Número de empresas en algunas de las industrias más importantes 1960's



Fuente. Rugman, Alan M.; Hodgetts, Richard M.: *Negocios Internacionales. Un Enfoque de Administración Estratégica*, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1997, pp. 92-3 Número de empresas por país en las industrias más importantes durante la década de los 60's. Se consideraron: automóviles/camiones, banca, computadoras, equipo eléctrico y aparatos electrónicos, hierro y acero, maquinaria no eléctrica, textiles, plantas.

No obstante, en la década de 1970 y 1980, empresas tanto estadounidenses como no estadounidenses, especialmente europeas y japonesas, "empezaron a desplazar de sus mercados las operaciones de manufactura, cuyo costo por mano de obra era elevado, a naciones en vías de desarrollo, donde la mano de obra era mucho más barata".¹⁰

En el contexto de esta nueva dinámica de competencia en el mercado mundial, la empresa multinacional buscó conseguir mayores efectos en base a las economías de escala¹¹, internacionalizando sus procesos de fabricación hacia países en vías de desarrollo que les permitirían lograr mayores ventajas en función de ahorro en costos.

El surgimiento de la empresa multinacional puede explicarse a partir de la teoría del ciclo del producto de Raymond Vernon. De acuerdo a Vernon, al iniciar sus operaciones las empresas establecen sus plantas cerca del mercado, enfocándose en el desarrollo doméstico. Considerando que la demanda para la mayoría de los nuevos productos se basa en factores distintos al precio, las empresas pueden iniciar cobrando precios relativamente elevados sin embargo, conforme el ciclo de vida del producto avanza y surge la competencia, es necesario buscar sitios de producción en donde se logren menores costos. En la medida en que la demanda crece en el mercado doméstico y conforme el producto es conocido en otros países, la empresa inicia sus operaciones internacionales mediante exportaciones considerando que la demanda en el exterior para su producto se limitará a grupos reducidos. Sin embargo, al crecer la demanda en los mercados extranjeros, las compañías ven la necesidad de expandir sus operaciones hacia esos países. Conforme los mercados, tanto el doméstico como el extranjero, se consolidan, el producto se va estandarizando y el precio se torna entonces en una importante ventaja competitiva. Conforme esto ocurre, las filiales, que cuentan con ventajas comparativas en relación a los costos de producción, producen mercancías

¹⁰ ibid. p. 17

¹¹ La economía de escala se vincula con los costos fijos que a su vez se relacionan con el establecimiento de plantas productivas y el desarrollo de nuevos productos. La producción y distribución en gran volumen de los productos tiene el fin de distribuir los costos fijos en un volumen mayor volumen. De esta manera, un incremento en el volumen de ventas amortiza los costos fijos, logrando así reducir los costos unitarios.

más baratas haciendo más benéfico para las empresas "origen", el importar los productos de sus filiales. De tal forma que mediante una estrategia, sustentada en ventajas comparativas, y enfocada a la localización de la manufactura de un producto global, las empresas y sus filiales logran un equilibrio en sus costos de transacción que se manifiestan en mayores ganancias para la organización en su conjunto.

Si bien el patrón descrito por Vernon se basa en la experiencia estadounidense, esta puede aplicarse a la mayoría de las empresas multinacionales en las etapas iniciales del "fordismo".

La empresa multinacional del modelo "fordista" de producción de los años 60, "operaba subsidiarias en cada país anfitrión, cada una sirviendo a los requerimientos especiales de su propio mercado nacional. Las tareas de administración en las oficinas generales de la compañía incluían principalmente funciones de finanzas, transferencia de tecnología y coordinación de las exportaciones. Aun cuando sus productos y servicios estaban ajustados a las condiciones del mercado en cada país, una compañía multinacional podía lograr una ventaja competitiva aprendiendo a transferir la tecnología, los conocimientos de fabricación, la identificación de la marca registrada y las capacidades de marketing y administración de un país a otro en una forma bastante eficiente, lo que le daba una ventaja sobre los competidores más pequeños del país anfitrión. Los procedimientos administrativos estandarizados ayudaban a minimizar los costos generales y, una vez, que se establecía una organización inicial para administrar a las subsidiarias extranjeras, el ingreso en mercados nacionales adicionales se podía lograr con costos incrementales bajos".¹²

Si bien esta aseveración puede debatirse bajo la premisa de que en el mercado podrían existir otras transnacionales, esta idea podría analizarse en consideración de dos supuestos: 1) que las empresas locales no contarán con la tecnología y la capacidad que sus competidores extranjeros; y 2) que la empresa multinacional fuera la primera en llegar al mercado.¹³

La transferencia de sus competencias clave, las curvas de experiencia y los efectos del aprendizaje, hacia otras naciones, contribuían a incrementar el valor agregado a sus productos así como a diferenciarlos y a reducir los costos en relación a su penetración al mercado. *La empresa multinacional se caracterizaba por ajustar sus productos y prácticas a cada uno de los países en los que operaba.* Caracterizadas por la producción a escala internacional, por la venta de sus productos en todo el mundo y por su inversión en varios países, las empresas multinacionales se constituyeron en corporaciones globales que, a diferencia del modelo "fordista" de producción, se enfocaron en la optimización de sus capacidades productivas. Si bien, el esquema multinacional inicial favorecía operaciones aisladas, conforme se logró la integración y coordinación de operaciones de manufactura dispersa, eliminando la duplicidad de funciones a nivel mundial, las empresas multinacionales evolucionaron hacia un

¹² Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.: *Administración Estratégica. Undécima Edición.* McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2001, p. 251.

¹³ En éste ejemplo se puede hacer una analogía al caso del auto transporte de carga en México. Los transportistas nacionales, con menor tecnología, recursos y estructura, se han opuesto a la inversión de capital extranjero en la industria ya que, por sus capacidades, los extranjeros podrían tener mayores ventajas competitivas en relación a los nacionales, acaparar el mercado, y por lo tanto, "perjudicar" a los transportistas de carga nacional. Si bien este tema se vincula más a barreras al libre comercio e inversión extranjera, puede ser usado como ejemplo en el caso de la competencia entre empresas extranjeras o multinacionales y las domésticas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

esquema global, sustentado en los avances tecnológicos, que les permitió lograr mayores ahorros y, por consecuencia, mejorar sus posiciones competitivas.¹⁴

Las empresas globales adoptaron un patrón de estandarización de sus productos encaminado a disminuir sus costos de producción. Bajo este esquema, "la tendencia entre empresas de abastecerse de bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo, para sacar provecho de las diferencias nacionales del costo y de la calidad de los factores de producción, como mano de obra, energía, tierra y capital"¹⁵, sentaron las bases para una nueva división internacional del trabajo fundamentada en las ventajas competitivas de las naciones.

Con el surgimiento de las empresas multinacionales y su impulso a las economías de escala, la reproducción de los patrones en la especialización de la división del trabajo se reprodujo hacia el interior de los países en donde se localizaron las empresas filiales. "Conforme la producción se expande con la especialización, la habilidad para llevar a cabo economías de escala aumenta y, de esta manera, los costos unitarios de la producción deben disminuir. Las economías de escala se deriva, principalmente, de la propagación de los costos fijos (como los costos relativos al desarrollo de un nuevo producto) sobre una mayor producción.... Además, por la presencia de economías de escala importantes, la demanda mundial únicamente apoyará a unas cuantas firmas en varias industrias".¹⁶ En este sentido, la nueva teoría del comercio introduce el concepto de la "ventaja del primero en actuar", señalando que las primeras empresas que establecen economías de escala en un mercado, cuentan con una ventaja competitiva y estratégica que permite que un país, "pueda predominar en la exportación de un bien simplemente porque tuvo la suerte suficiente de que una o más de sus [empresas] se encontrarán entre las primeras en producir ese bien".¹⁷

Si bien la planeación, toma de decisiones adecuadas y constante innovación por parte de las corporaciones son determinantes en su incursión como pioneros en un mercado, Hill alude al factor suerte en relación a la conjunción de circunstancias que, en un momento dado, favorecen la participación de una empresa en el mercado. El autor señala: "Los teóricos del nuevo comercio enfatizan el papel de la suerte, la actividad emprendedora y la innovación en la obtención de las ventajas propias del primero en actuar. De acuerdo con este argumento, la razón por la que Boeing haya sido el primero en actuar en la fabricación de aviones comerciales- en lugar de firmas como DeHavilland y Hawker Siddely en Gran Bretaña, o Fokker en Holanda- consiste en que Boeing tuvo suerte y fue innovadora. Una forma en la que Boeing tuvo suerte fue que el avión de reacción Comet, de la firma DeHavilland, introducido dos años antes que el primer avión de reacción de Boeing, el 707, era un cúmulo de defectos tecnológicos serios. Si De Havilland no hubiese cometido ciertos errores tecnológicos serios, ¡quizá Gran Bretaña sería actualmente el exportador número uno de aviones comerciales!"¹⁸

No obstante, es claro que si bien el autor hace referencia a la suerte, en el caso de Boeing, resulta evidente que su ventaja consistió en un mejor uso de la tecnología, investigación y desarrollo para lograr una calidad superior en su producto. La ventaja del primero en actuar, entendida como ventajas económicas y estratégicas que

¹⁴ Toffler, Alvin: Power Shift: Knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century, 1990, Alvin and Heidi Toffler, P. 454.

¹⁵ Hill, Charles, Op Cit p. 7

¹⁶ Ibid pp. 153-4

¹⁷ Ibid p. 154

¹⁸ Ibid p. 155

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

acumulan los primeros en entrar en una industria, favorecen la creación de candados al crear barreras para la penetración en un mercado. Dice Hill: "La capacidad de los primeros en actuar para cosechar economías de escala crea una barrera para la penetración".¹⁹ No obstante, esta estrategia debe estar respaldada por decisiones adecuadas, en el momento justo y sustentadas en operaciones (productos o servicios) con características difíciles de reproducir.

Un ejemplo reciente de la ventaja del primero en actuar se puede apreciar en el comentario que hiciera el otrora CEO de General Electric, Jack Welch en 1996: "*Tácticamente, hoy en día, no estoy particularmente interesado en realizar grandes inversiones en China, pero estoy completamente a favor de llevar a cabo una determinada estrategia de entrada (en ese mercado), ser paciente, y estar ahí cuando el momento sea el adecuado*".²⁰

La nueva estrategia del comercio difería de alguna forma con la teoría de Heckscher-Ohlin en el sentido de que aseguraba que la ventaja de una nación provenía de su capacidad de actuar rápido y primero en una industria y no tanto, en que contara con una importante dotación de factores necesarios para la fabricación. Se introdujo así a la discusión no sólo los recursos naturales, la mano de obra y su productividad o la dotación de factores de una nación como ventajas comparativas aisladas para las naciones.

Charles Hill cita el artículo de Michael Porter titulado "The Competitive Advantage of Nations", en el cuál se introduce la teoría del "diamante nacional" (Figura 1.2), la cuál – de alguna forma- consideraba tanto los factores *mano de obra y tecnología, demanda, competencia empresarial y estrategia* para explicar que una nación cuenta con atributos especiales que influyen en la competencia empresarial local al favorecer u obstaculizar la creación de una ventaja competitiva. En este artículo, Porter reconoce cuatro fuerzas que operan en un país y que influyen en el desarrollo de un segmento o industria: a) la interrelación de la dotación de factores de producción (tanto laborales como tecnológicos), b) las condiciones de la demanda, c) las industrias conexas e industrias de apoyo y d) la estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. La interrelación de estas fuerzas determina la ventaja competitiva de una nación con respecto a otra; sin embargo, existen dos elementos más que influyen en el "diamante nacional": la oportunidad y el gobierno.²¹

A diferencia de Smith, Ricardo y Heckscher-Ohlin, partidarios del libre comercio ilimitado y sin participación del gobierno, Porter afirma que el gobierno juega un rol importante en la creación de *la ventaja competitiva de una nación ya que puede influir tanto en la demanda, en la competencia al interior del mercado, en la regulación del comercio y en la ventaja competitiva de una nación en base a sus factores avanzados. Precisamente, una contribución importante en la propuesta de Porter, en relación a la teoría de Heckscher-Ohlin, es la diferenciación que hace entre la dotación de factores básicos de una nación, refiriéndose a los dotes naturales, y los factores avanzados o creados, que son los resultantes de la inversión tanto de individuos, como compañías o gobiernos, en el nivel de educación de la población, avances tecnológicos o en investigación, etc. Si*

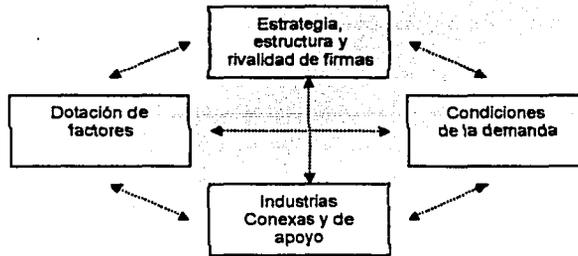
¹⁹ *ibid.*, p. 154

²⁰ Slater, Robert: *Jack Welch and the GE Way*. The McGraw-Hill Companies, Inc. 1999, p. 200

²¹ Hill, Charles, *Op Cit* pp. 155-160



Figura 1.2. El Diamante de Porter



Fuente: Hill, Charles W.L.: Negocios Internacionales. Competencia en un Mercado Global. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2001. p. 156

bien los factores básicos dan a las naciones una ventaja inicial, la ventaja competitiva realmente proviene de los factores avanzados. Por lo que, en este sentido, la *capacitación de los recursos humanos así como el impulso a la investigación para el desarrollo de la tecnología*, contribuyen a fortalecer la ventaja comparativa²² de una nación respecto a otra.

Bajo esta perspectiva, la evaluación de las condiciones y ventajas que ofrece cada nación para el desarrollo de ciertas industrias, resulta de gran importancia para las empresas al favorecer la toma de decisiones en relación a la ubicación más favorable para la localización de sus actividades de producción. Más aún, la consideración del aprovechamiento de las ventajas comparativas de las naciones para desarrollar ventajas competitivas empresariales, favorece un cambio en las estructuras y organización de las empresas multinacionales al impulsar la segmentación y reorganización espacial de los procesos productivos, comerciales y financieros con el objeto de aprovechar las diferencias de costes a nivel internacional.

En este contexto, el surgimiento de una nueva división internacional del trabajo supuso la fragmentación de los procesos productivos y su localización dispersa en los países que resultaban más favorables para el desarrollo de una actividad en particular. La fragmentación y localización de las actividades de suministro, manufactura, ensamble y distribución, se dispersaron internacionalmente con el fin de lograr mejoras en costos, calidad y/o acceso a los mercados impulsando lo que se ha denominado, "economías de localización".

El concepto de las economías de localización se refiere a la obtención y utilización de ventajas de costo a partir del desempeño de una actividad creadora de valor, en la *localización óptima para tal actividad. Un ejemplo de esto puede verse en la industria automotriz en la que los componentes de los automóviles se producen en distintas partes del mundo y el ensamble se realiza en otro país para posteriormente canalizar su*

²² "La teoría de la ventaja comparativa establece que las naciones deberían producir los bienes que les ofrecen la mayor ventaja relativa". Rugman, Alan M., Op Cit. P. 174

TRABAJE CON
FALLA DE ORIGEN

distribución a nivel mundial. Otro caso, más específico, es el de la empresa *Clear Vision*, empresa fabricante y distribuidora de anteojos. Al ubicar sus plantas en China Continental, la compañía redujo sus costos de producción; y al desplazar sus operaciones de diseño a Italia y Francia, en donde encontró diseñadores más calificados, *Clear Vision* logró diferenciar su producto.²³

Al crear una red de actividades de creación de valor, con diferentes etapas de la cadena de producción dispersas en aquellos sitios del mundo en los que se incrementa al máximo el valor agregado o en donde se disminuyen los costos, relacionados a la *creación de valor*, al mínimo, *Clear Vision* no sólo diferenció su producto sino que además tuvo la oportunidad de incrementar sus ganancias y afectar positivamente su retorno en la inversión (ROI).

Considerando que el propósito fundamental de cualquier empresa es la rentabilidad, la disgregación internacional del proceso de producción, considera los beneficios en eficiencia, costo o calidad, ya sea dados, (recursos naturales, tamaño de la población) o adquiridas (tecnología, cultura, capacitación de la fuerza laboral o apoyo gubernamental, entre otras), que una empresa puede obtener de un país determinado. Utilizando las ventajas competitivas de varias naciones en la conformación de su cadena de valor, la empresa aprovecha los beneficios de las economías de localización en favor de la diferenciación de sus productos y/o en la reducción de sus costos de producción y se ubica en una posición más ventajosa en relación a los competidores que concentran todas sus actividades en una sola ubicación.

Generalmente la competencia en el mercado global implica la consideración de dos factores que sustentan el desempeño de las empresas en el ámbito internacional: la reducción de costos y la sensibilidad local. La reducción en los costos unitarios se relaciona con el establecimiento de la producción en ubicaciones geográficas favorables y de bajo costo, así como con la estandarización de los productos, la implementación de economías de escala y el consecuente descenso en la curva de aprendizaje.

"La curva de experiencia se refiere a las relaciones sistemáticas en los costos de producción, que acontecen durante la vida de un producto".²⁴ Es decir, en la medida en que se duplica la producción, los costos unitarios declinan en función de los a) efectos de aprendizaje, entendidos como el ahorro en costos a partir del aprendizaje de una actividad mediante la repetición, y b) las economías de escala que —como ya se ha visto— aluden a las reducciones en el costo unitario mediante la producción a gran escala de un bien determinado.

En este sentido, las curvas de experiencia permiten a las firmas reducir sus costos de producción, permitiendo a las empresas lograr una ventaja competitiva. Existen muchos tipos de ventajas competitivas, como se verá más adelante, pero en términos generales estas aluden a dos factores específicos: la diferenciación (asociada con la creación de valor) y la reducción en costos. Ahora bien, la experiencia y el aprendizaje son factores propios de una planta. Por ende, en la medida en que una actividad se concentra en una planta para de ahí surtir a todo el mercado, se impulsa la economía de escala y se desciende en la curva de aprendizaje. De ahí la importancia de concentrar la producción de un insumo o producto específico en un solo lugar.

²³ Hill, Charles, Op Cit p. 426

²⁴ Ibid p. 427



Al fragmentar los eslabones del proceso productivo de una empresa, considerada como una cadena de valor, y localizarlos en el lugar que ofrezca mayores ventajas competitivas para desde ahí surtir al mercado o al resto de la cadena de producción, se impulsa la economía de escala de productos determinados, se desciende en la curva de aprendizaje y se logran así ventajas competitivas empresariales sustentadas en el aprovechamiento de ventajas comparativas geográficas o nacionales.

Aunado a esto, la expansión de las operaciones de las empresas multinacionales trae consigo un incremento en el flujo de la inversión extranjera directa y posteriormente, en la inversión extranjera de portafolio²⁵ en la economía mundial.

Bajo estas consideraciones, en el marco del impulso a los negocios internacionales y a la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias, las empresas multinacionales no sólo promovieron el flujo de capitales sino que ejercieron su influencia en el diseño de políticas económicas y arancelarias contribuyendo así al incremento en el comercio internacional y, consecuentemente, en la circulación de divisas en el mercado mundial.

"Es evidente para cualquiera, incluso en el curso de las compras de bienes y servicios que por lo común consumimos en una semana determinada, que la economía se ha vuelto más integrada en las últimas décadas. Los flujos tanto de bienes como de capital entre los países se han incrementado en forma impresionante. Las inversiones privadas de Estados Unidos de América en el extranjero se incrementaron entre 1970 y 1988 de 10 mil millones a más de 80 mil millones de dólares. En las industrias como las telecomunicaciones, las fronteras nacionales, antes muy sólidas, están desapareciendo. Por ejemplo, entre 1994 y 1996 Deutsche Telekom adquirió una parte del interés en Sprint; At&T adquirió la Broadcasting; British Telecommunications adquirió una parte de MCI, que tiene su base en Estados Unidos. Las inversiones privadas extranjeras en la Unión Americana se han incrementado de una manera todavía más impresionante de menos de 1 mil millones en 1970, a más de 300 mil millones de dólares en la actualidad. Difícilmente hay un país en todo el mundo en donde no se pueda comprar una bebida no alcohólica estadounidense o una cerveza alemana. El número de empresas colectivas entre las compañías en diferentes países también ha aumentado de manera espectacular. Entre 1980 y 1990 se forjaron más de 500 alianzas estratégicas, tan sólo entre compañías estadounidenses y japonesas. Estas empresas colectivas existen en industrias tan diferentes como la del acero, los semiconductores, las computadoras y los productos farmacéuticos. Vemos empresas colectivas entre NEC y AT&T, Sharp e Intel, British Steel y Avesta de Suecia, General Motors y Toyota, Bethlehem Steel y NKK".²⁶

En este contexto, la expansión de las empresas más allá de sus fronteras e incluso las alianzas inter empresariales entre corporaciones de distintos orígenes nacionales, han contribuido a la consolidación de un mercado mundial de capitales que en mucho debe su desarrollo a los avances científico-tecnológico en el ámbito de la información, las comunicaciones y el transporte.

²⁵ La inversión extranjera de portafolio se refiere a la inversión hecha por individuos, firmas o cuerpos públicos en instrumentos financieros extranjeros (bonos, acciones). Ver Hill, Charles, Op Cit p. 204.

²⁶ Oster, Sharon M.: *Análisis Moderno de la Competitividad*. Oxford University Press de México, S.A. © 2000, p.125

El desarrollo tecnológico en la producción, transporte, comunicaciones y en general, en los servicios ha posibilitado la división del proceso de producción de tal manera que hoy pueden producirse simultáneamente diversos componentes del mismo producto en diferentes países para ser después ensamblados en cualquier otro lugar y vendidos en todo el mundo. De esta manera, el capital aprovecha posibles ventajas laborales, legislativas, de comunicación, entre otras, en distintos países con el fin de lograr mayores ganancias.

1.2. La construcción del mercado global

A partir de la introducción del microprocesador, el desarrollo en materia de telecomunicaciones como la comunicación vía satélite, la fibra óptica, la industria inalámbrica, el Internet y la red mundial, han contribuido a reducir los tiempos y a acortar las distancias creando una nueva dimensión en tiempo y espacio para el comercio internacional.

En un inicio con el procesamiento de datos y la tecnología de información y posteriormente mediante la conformación de redes (*networks*), la tecnología aplicada al registro, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información en forma electrónica, permitió tener un mayor control y una mejor coordinación de las operaciones en los distintos eslabones de la cadena productiva, al mejorar la visibilidad en los procesos y la comunicación de las empresas tanto hacia su interior como hacia el exterior. Sin duda, esto favoreció la rentabilidad de las empresas ya que permitió, por un lado, llevar un mejor control del desempeño en cada uno de los eslabones de la cadena de valor; eliminar la duplicidad de funciones al interior de la empresa a través de mejor *comunicación empresarial basada en el Intranet y el Internet y por otro, estandarizar*²⁷ los procedimientos entre la empresa y sus filiales.

Aunado a lo anterior, los avances tecnológicos también repercutieron en la modernización del transporte, al abrir nuevas opciones para la distribución y *transportación de mercancía, disminuyendo los tiempos de tránsito, mejorando la visibilidad de los embarques y reduciendo los costos.*

Con la evolución de los aviones comerciales y de carga, las compañías encontraron una alternativa para reducir los tiempos de pedido (*lead-times*), los tiempos de tránsito, los *niveles de inventario y el ciclo de tiempos en las operaciones de suministro, manufactura y distribución.* La estrategia de compañías como Federal Express, empresa norteamericana de transportación y logística global, contempló el uso de la tecnología y redes de información para ofrecer un producto de fácil acceso para sus clientes, que redujera costos sin menoscabo en la certidumbre de la entrega final. Sin duda, el transporte aéreo constituyó una importante herramienta para las empresas con producción disgregada geográficamente y/o con operaciones de suministro y ventas globales.

²⁷ En éste contexto el concepto de "estandarizar" se refiere a la homogeneización de procedimientos, es decir, al establecimiento de procesos aplicables a la fabricación de un producto, independientemente del país o región en donde se manufacture.

El concepto de estandarización aplicado al producto, en lugar de al proceso, se refiere a la incorporación de diferencias en el diseño para crear un producto global, sujeto a venta en cualquier parte del mundo sin necesidad de modificación alguna. El concepto, en este sentido, se analizará en párrafos subsecuentes.

Por otro lado, el desarrollo de los contenedores facilitó el manejo de las mercancías en el transporte marítimo y permitió la introducción de alternativas de transporte intermodal y multimodal, permitiendo la reducción de costos y tiempos de tránsito también en este tipo de embarques. El transporte terrestre con sus sistemas de rastreo satelital, entre otras cosas, y el transporte ferroviario con la introducción del *roadtrailer*, del *stacktrain* y de los *piggy backs*, también se beneficiaron del desarrollo de la tecnología y a su vez, permitieron a las empresas considerarlos como opciones para el traslado de sus mercancías de un país a otro.

La función del transporte en la integración de las cadenas de producción y suministro serán tratadas con mayor profundidad en los siguientes capítulos. Sin embargo, es importante señalar que el transporte, paralelamente a las comunicaciones y a la tecnología de la información, ha contribuido a la globalización tanto de la producción como de los mercados internacionales. Por un lado, facilitando la movilización de insumos y mercancías; y, por otro, permitiendo la supervisión de la cadena de producción mediante el desplazamiento de los directores, gerentes y administrativos, a las ubicaciones, globalmente dispersas, de la compañía.

Aun más, a partir del desarrollo en materia de comunicaciones e información, los gustos y las preferencias de los consumidores han experimentado una convergencia hacia patrones transnacionales que han impulsado la consolidación de un mercado internacionalmente hegemónico en el que convergen los mercados nacionales.

Por un lado, la transportación a costos accesibles ha promovido el desplazamiento de productos y personas alrededor del mundo, repercutiendo en la difusión de una cultura mundial a través de la homogenización de los gustos y las preferencias de los consumidores. Por otro, los avances en la tecnología, específicamente en el ámbito de las comunicaciones y el transporte, han facilitando las transacciones comerciales sin importar la ubicación ni las distancias geográficas entre productores y consumidores. En este contexto, los límites entre los mercados nacionales en el desarrollo del comercio se han desvanecido a favor de la construcción de un mercado hegemónico denominado "mercado global".

Hoy en día, el mercado global "es aquel en el cual las economías que operan en un mercado particular dependen no sólo de lo que está haciendo la empresa en ese mercado, sino de sus actividades en todo el mundo".²⁸

En palabras de Charles Hill, "la globalización de los mercados se refiere al fenómeno de fusión de mercados nacionales históricamente distintos y separados, en un solo e inmenso mercado global".²⁹ El fortalecimiento de este mercado global ha sido posible tanto por la expansión internacional de las empresas como por los avances en la tecnología de la información.

Como se vio en párrafos anteriores, el modelo de producción masiva incrementó la oferta de las empresas quienes, al agotar sus mercados domésticos, emprendieron una expansión internacional en búsqueda de nuevos clientes. Al internacionalizarse, las empresas introdujeron nuevos productos y con ellos, estrategias de marketing y comercialización que extendieron nuevos hábitos de consumo hacia los países y las

²⁸ Oster, Sharon M.: Op Cit. p.125

²⁹ Hill, Charles, Op Cit. p. 5

regiones a las que se expandían. Si bien en algunos casos, y como una característica propia de la empresa multinacional, los productos se adecuaban a las necesidades y gustos de los países que se buscaba "atacar", algunas marcas intentaron construir lograron construir sus "imperios de marca" a través de la estandarización por ser esta la manera más efectiva y económica de exportar un producto localmente exitoso hacia múltiples países y penetrar los mercados ofreciendo calidad constante a un precio razonable.

Compañías como "Coca Cola", "Levis", "Disney" "Nike" o los *colores unidos* de "Benetton", han logrado sobrepasar las barreras de tiempo, espacio y cultura, logrando *posicionarse en el mercado mundial con productos estandarizados que han sido estratégicamente incorporados a los gustos y preferencias de la mayoría de los consumidores sin importar su nacionalidad.*³⁰

El australiano Robert Hughes, señala en el libro "Dios, Patria y Coca Cola" que las diferencias entre las razas, las naciones, las culturas y sus variadas historias son al menos tan profundas y duraderas como sus similitudes, (por lo que) el futuro pertenece a la gente que puede pensar y actuar con informada desenvoltura a través de las fronteras étnicas, culturales y lingüísticas. Y, sin duda, "lo que Coca Cola hace- con notable éxito- es identificar los aspectos humanos que comparten las comunidades sin alterar significativamente sus culturas", orientando su mercadotecnia hacia el reconocimiento de esas similitudes.³¹ Eso, aunado a embotelladoras y canales de distribución estratégicamente localizados, ha permitido a Coca Cola constituirse como uno de los más fehacientes ejemplos de una compañía que ha sabido integrarse al *mercado global*.

En este sentido, Theodore Levitt afirma en su artículo, "*The Globalization of Markets*" que:

"Una fuerza poderosa está llevando al mundo hacia una homogeneidad convergente, y esa fuerza es la tecnología. Ha proletariado las comunicaciones, el transporte y los viajes. El generalizado es una nueva realidad comercial: el surgimiento de mercados globales para bienes estandarizados de consumo en una escala que nunca antes hubiéramos imaginado. La globalización de los mercados es una realidad."³²

Sin duda, uno de los pilares fundamentales del mercado global es la tecnología de la información. A partir del surgimiento del Internet y de la red mundial (*world wide web*), el comercio ha adquirido una dimensión independiente de problemas de ubicación, comunicación e incluso de usos horarios. En palabras de Jack Welch, ex CEO de General Electric, la participación en el mercado global no radica en tratar de venderle a todo el mundo sino en *estar* en todo el mundo.³³ Con la aparición del comercio electrónico (*e-business*), las distancias se han desvanecido, impulsando el desarrollo

³⁰ Aun cuando los beneficios de la estandarización representan ahorros en los costos de producción y marketing en función de economías de escala, integración económica y unificación de mercados, autores como Robert Burrell afirman que *existen fuerzas que impiden la estandarización, como diferencias nacionales en las preferencias del consumidor y las restricciones legales*. Esto será analizado con mayor profundidad en el siguiente párrafo. Czinkota, Michael R.; Ronkainen, Ikka A: Marketing Internacional. Traducción: Juan Bruno García Sordo. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1996, pp.

³¹ Pendergrast, Mark: Dios, Patria y Coca Cola, Ediciones B. Argentina, S.A. © 2001. p. 609.

³² Hill, Charles, Op Cit. P. 596-7

³³ Slater, Robert Op Cit P. 195

de un nuevo modelo virtual de negocios de fácil acceso, con costos competitivos y en tiempo real.

En su libro "Real Time", Regis McKenna señala que el mundo contemporáneo se caracteriza por la desaparición de tiempo y distancia en una dimensión en donde los horizontes territoriales y locales se han reducido en función de la tecnología de la información. Tanto las personas, como la información, los materiales, los productos y los capitales, pueden ser transferidos a cualquier parte del mundo en segundos. A partir de los avances en la informática y en las telecomunicaciones, las distancias lejos de obstaculizar el comercio, lo han internacionalizado aún más.

Por otro lado, la tecnología y las comunicaciones han ayudado a determinar las preferencias de los consumidores. Los patrones de consumo que rigen en el mercado contemporáneo son producto de la difusión de hábitos, gustos y preferencias a nivel masivo a través de los medios de comunicación y del Internet. Estos medios permiten crear en los consumidores necesidades y gustos a través del fortalecimiento inducido de una estructura de preferencias mundiales que facilita el posicionamiento de productos estandarizados y, por ende, refuerza la figura del consumidor y el mercado global.

Al apelar al gusto de los consumidores, frecuentemente inducido por los medios de comunicación, por los productos occidentales, la empresa multinacional puede diferenciar sus productos y de este modo evita competir directamente con grupos locales que poseen un mejor conocimiento y dominio sobre el mercado. Es decir, al presentar productos estandarizados sin tratar de adecuarlos a las preferencias locales, las empresas diferencian sus productos y obtienen cierta ventaja en relación a los competidores domésticos.

En este sentido, si los productos globales ofrecen, por sí mismos, un valor agregado, su adecuación a las características de mercados particulares no resulta necesaria ya que es precisamente a partir de sus diferencias que los productos estandarizados logran atraer a los consumidores y abrir nuevos mercados que finalmente, se conjugan para consolidar un mercado heterogéneo pero global. De ahí que el mercado global se caracteriza por una dualidad, aparentemente contradictoria, que varía entre la localización y la globalización. A este fenómeno se le ha denominado "glocalización".

Ahora bien, en las últimas décadas, el escenario mundial ha experimentado una serie de cambios que han redefinido la dinámica de los negocios internacionales a favor de una creciente movilidad de bienes, servicios, trabajo, tecnología y capital, a través de las fronteras: la "globalización".

La globalización no es un fenómeno nuevo. Por el contrario, para algunos autores, es un fenómeno recurrente que se ha presentado a través de la historia a manera de "oleadas" o etapas caracterizadas por el liberalismo económico y por la tendencia hacia la integración en distintos aspectos de las relaciones económicas internacionales.

La tendencia hacia la internacionalización de las operaciones empresariales así como su creciente participación en diversos mercados de dinero y capital, ha dotado a las corporaciones de un carácter global que por un lado, ha facilitado su participación en el diseño de la política económica e industrial de sus países e incluso, en el de los organismos financieros internacionales; y, por otro, ha contribuido al continuo fortalecimiento del mercado global.

En este contexto, la globalización constituye un fenómeno que opera sobre todo desde la esfera económica y se manifiesta en la transformación de estructuras que se ha acompañado del surgimiento de una multiplicidad de actores, que han influido de manera importante en el desarrollo de los procesos de globalización. En función de su participación en la integración de las relaciones económicas contemporáneas, los Estados-Nación, las organizaciones e instituciones internacionales, los organismos financieros, los medios de comunicación, los individuos y, por supuesto, las empresas, han redefinido el panorama mundial adoptando nuevos roles en el complejo proceso de globalización de la economía.

Bajo esta perspectiva, los Estados-Nación asumen una nueva función como reguladores del comercio internacional mientras que las empresas se constituyen en agentes detonadores de la interdependencia económica internacional. El proceso de globalización económica generado a partir de la innovación tecnológica aplicada a las comunicaciones, los servicios y la producción y el notable incremento del papel de las empresas transnacionales como agentes de generación de tecnología, inversión directa y flujos comerciales adquieren un rol protagónico en la configuración de un nuevo contexto mundial. Por lo que, bien podría decirse que la "globalización" ha sido causa y efecto del surgimiento de una empresa transnacional capaz de aprovechar las ventajas y los beneficios que le ofrece el mercado global.

Si bien, el fenómeno de la "globalización" abarca una gran variedad de aspectos, tanto políticos, como sociales y culturales, en el marco de los negocios internacionales el concepto se refiere al cambio hacia una economía mundial con un alto grado de interdependencia entre los mercados nacionales a partir de la disminución de las barreras comerciales; de la paulatina integración de las economías nacionales y financieras; del incremento en la inversión extranjera directa y la consecuente internacionalización del capital, del comercio y de la competencia comercial internacional y de la expansión de las redes de producción internacionales.

1.3. La Glocalización

A pesar de la globalización en diversas áreas de la dinámica mundial (social, cultural, económica, política), algunos mercados domésticos aun conservan ciertas particularidades en función de sus patrones de consumo. En este sentido, pese a que la estandarización es una característica de las empresas globales, las presiones en torno a la sensibilidad local, han orillado a las empresas a diferenciar tanto la oferta de su producto como sus estrategias de comercialización y mercadotecnia, con el fin de adecuarse a las condiciones específicas de los mercados nacionales.

La aparente ambivalencia entre la reducción de costos mediante la estandarización y la necesidad de observar y actuar de conformidad con la sensibilidad local hacia distintos mercados, ha sido objeto de discusión entre los autores que favorecen la homogeneización del mercado global y aquellos que sustentan la condición prevaleciente de los mercados nacionales.

De acuerdo a Theodore Levitt la globalización de los mercados sólo puede entenderse a partir de la estandarización de los productos. No obstante, algunos autores difieren con su aseveración al señalar que "en la actualidad, continúa la persistencia de las diferencias culturales y económicas entre las naciones que actúa como freno de mano

para cualquier tendencia hacia la globalización de los gustos y las preferencias de los consumidores".³⁴

Los críticos de la tesis sobre la homogeneización del "mercado global" argumentan que la creciente interacción a escala global, expone a los consumidores a una amplia *variedad de expresiones culturales, creando la experiencia de un mundo más heterogéneo que homogéneo*.³⁵ El hecho de que exista una diversidad de productos provenientes de distintos países y que estos sean accesibles a los consumidores, lejos de homogeneizar las preferencias, facilitan la heterogeneidad en el marco de la unidad de un "mercado globalizado"; ya que si bien es cierto que existe una expansión de preferencias y gustos similares de los consumidores a nivel mundial, específicamente hacia los productos del mundo occidental, la variedad de productos existentes de diferentes regiones, permiten a los consumidores elegir aquellos bienes o servicios que más se amoldan a sus necesidades o preferencias.

Por otro lado, la cultura y el arraigo de costumbres que forman parte de la identidad nacional en poblaciones determinadas, hacen necesaria la observancia de los procesos de globalización en función de la dimensión espacio-temporal. Es decir, su adecuación a las necesidades y condiciones de cada localidad.

Ahora bien, de acuerdo a la definición de Levitt, la globalización implica la estandarización en función de la reducción de costos y la estandarización, la localización de productos y procesos no solamente es contrario a los procesos globales sino que además, incrementa los costos e impide aprovechar las ventajas de la uniformidad en estructura productiva. Más aún, esta diferenciación afecta la construcción de economías de escala y el desarrollo de curvas de experiencia. De ahí que la importancia de la mercadotecnia para algunas empresas radique en su capacidad de moldear los gustos de los consumidores hacia sus productos con el fin de posicionar productos globalmente estandarizados.

Sin embargo, aun pese a los esfuerzos de la mercadotecnia y aun cuando los avances tecnológicos y en comunicaciones han contribuido a sentar los cimientos de una cultura global, lo cierto es que las diferencias culturales persisten y con ellas, los gustos y las preferencias de los consumidores a nivel local.

En este contexto, la "interpretación" de lo global en el contexto de lo local y la consecuente adecuación a las características distintivas de mercados particulares, resulta determinante en el posicionamiento, expansión y fortalecimiento de las empresas en el mercado global. La combinación entre la "globalización" y la "localización" se sintetiza así en una tendencia a la que se le ha denominado "glocalización".

Introducido por Roland Robertson en su artículo "*Globalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*"³⁶, la "glocalización" es un concepto que combina la "globalización" y la "localización" para nombrar el diseño de una respuesta local, en el marco de una tendencia global, en la internacionalización de un servicio o producto. El

³⁴ Hill, Charles, Op Cit p. 598

³⁵ Sturgeon, Timothy D.: "How do we define value chains and production networks?", *Globalization Study, Special Working Paper Series*, Massachusetts Institute of Technology, 2000.

³⁶, "Topic 4: The Global and The Local" @ <http://cadll.uws.edu.au/ci/cg/63157content/topic4/topic4.html>

término se deriva de la palabra *dochakuka*, proveniente del vocablo japonés *dochaku* que significa "viviendo en su propia tierra" y originalmente utilizado en la agricultura para referirse a la adaptación de las técnicas de sembradío a las condiciones locales. En el ámbito de los negocios, el término *dochakuka* se refiere a la práctica de adecuar bienes y servicios globales para mercados locales altamente diferenciados. En este sentido, la adaptación de un producto a una cultura o localidad favorece su aceptación en ese mercado.

Las empresas japonesas son un claro ejemplo de cómo la "glocalización" favorece la globalización de los negocios. Contrario a muchas empresas norteamericanas que *buscan exportar con sus productos el modus vivendi norteamericano, las empresas japonesas han hecho una gran labor estudiando a los consumidores y fabricando productos que se adecuan a sus necesidades, gustos y preferencias, sin intentar imponer en ellos su cultura.* Por un lado, las empresas japonesas utilizan la tecnología y la estandarización de procesos de forma global en sus sistemas de producción pero, por otro lado, adecuan sus productos a las características particulares de cada mercado.

Ahora bien, la adecuación a mercados particulares se encuentra estrechamente vinculada con la sensibilidad local, la cuál surge a partir de a) las diferencias en los gustos y las preferencias del consumidor, b) las diferencias en la infraestructura y las prácticas tradicionales, c) las diferencias en los canales de distribución y d) las demandas gubernamentales del país anfitrión.³⁷

La adecuación a estas preferencias son las que en un momento dado pueden determinar el éxito o el fracaso de una empresa en un mercado en particular. De modo que un producto global debe "glocalizarse" a las condiciones de una localidad con el fin de lograr la aceptación de los consumidores. Esta adecuación puede ser tanto en contenido, como de proceso o incluso, puede asociarse a la publicidad y a su comercialización. Un ejemplo de esto es el caso de McDonalds, cadena norteamericana de hamburguesas que ha hecho gran énfasis en la "glocalización" durante los últimos años, al permitir que la estandarización de sus procesos sea sujeto a algunas modificaciones a nivel nacional, con el fin de adecuarse a las preferencias de los distintos mercados. Esto lo ha llevado a introducir las hamburguesas de cordero, Maharajá Macs, en la India; las hamburguesas vegetarianas de col, *kimchi*, en Corea del Sur; la McLutèce con queso *emmental*, en Francia; e incluso, la hamburguesa al pastor mexicana. Sin embargo, existen otros casos en los que un producto que ha logrado la aceptación en otros países, simplemente es incompatible con la cultura de un mercado particular, sobre todo cuando el producto global que se busca posicionar en el mercado es una versión modificada y "extranjerezada" de un producto local. Tal fue el caso del fracaso de la cadena *Taco Bell* hace algunos años en México.

Ahora bien, en ocasiones, la adecuación al mercado local puede relacionarse simplemente a la promoción o a la presentación de un producto; de modo que la estandarización del producto no se ve afectada en los procesos de producción, sino únicamente en algunas modificaciones mínimas que facilitan su aceptación en mercados locales sin incrementar los costos de manera importante. Continuando con el ejemplo de McDonald's, el icono tradicional que identifica estas hamburguesas, el payaso de nombre Ronald MacDonalD, ha sido remplazado por la caricatura del

³⁷ Hill, Charles. Op Cit. P. 432

personaje galo "Asterix", con el fin de lograr una mejor aceptación de McDonalds en una población francesa que prefiere la comida tradicional sobre *la malbouffe* o comida chatarra. La introducción de Asterix como nuevo promotor de la cadena norteamericana de hamburguesas, tiene la intención de integrar a McDonalds a la cultura francesa en apego a la frase que dice que "para ser aceptado, un producto requiere volverse parte de la rutina del consumidor".³⁸ O, en el caso de las campañas publicitarias de Pepsi Cola en América Latina, la imagen de cantantes internacionales como Britney Spears se intercala con la imagen de cantantes latinos como Shakira o Alejandro Fernández.

De este modo, la adecuación en materia de gustos y preferencias a las particularidades de cada cultura, más que desviarse en su totalidad de la estandarización, ajustan ligeramente sus productos o estrategias en aspectos que no son competencia clave de las empresas, con el fin de lograr una mejor aceptación en el mercado.

La sensibilidad local también se relaciona con otro tipo de presiones locales: como es el caso de la infraestructura, que puede ejemplificarse con la diferencia en los sistemas eléctricos en Europa y en Estados Unidos y que por lo tanto, tienen diferentes requerimientos en cuanto a voltaje; o el caso de las prácticas tradicionales, como es el hecho de que en Inglaterra el asiento del conductor tenga que ubicarse en el lado derecho del vehículo. También existen presiones en torno a las demandas del país anfitrión, relacionadas en su mayoría con políticas administrativas, económicas o regulatorias, como en el caso de las NOMs (normas oficiales mexicanas), entre otras. Finalmente, otro tipo de presión que debe considerarse en relación a la sensibilidad local es la referente a los canales de distribución ya que estos proporcionan enlaces esenciales entre los productores y los clientes y las características particulares de los mercados locales.

Resulta importante señalar que la importancia de la "glocalización" radica en la capacidad de "pensar localmente para actuar de manera global", con el fin de obtener *los mayores beneficios posibles en cada mercado. Lejos de interferir con los procesos de globalización, la "glocalización" promueve el entendimiento de la interrelación e interconexión existente entre costumbres, preferencias y tradiciones, entre otras cosas, de personas que conviven en un mundo cada vez más pequeño y cada vez más global.* Bajo esta perspectiva, los procesos de globalización deben entenderse en un contexto local analizando cómo las transformaciones que se dan a nivel mundial se relacionan con las necesidades de cambio en una localidad. Aun más, en el marco de la "glocalización" resulta preciso utilizar las tecnologías y las mejores prácticas a nivel mundial para lograr el mejor desempeño en mercados particulares, siempre bajo el entendido que cada mercado tiene características que le dan una identidad nacional. De acuerdo a Michael Czinkota: "La globalización por diseño requiere un equilibrio entre la sensibilidad para las necesidades locales y el despliegue global de las tecnologías y conceptos".³⁹

En este sentido, la "glocalización" es una adecuación resultante de dos procesos que lejos de ser antagonicos, son complementarios: la globalización y la localización. Si bien

³⁸ Campbell, Murray: "Asterix Promoting McBurgers in France. To the chagrin of some, Gallic cartoon hero supplants the clown Ronald McDonald in the 'glocalization' of fast food marketing", en www.commondreams.org/headlines02/0124-03.htm

³⁹ Czinkota, Michael R.; Ronkainen, Ikka A. Op Cit. p. 7

la estandarización para la reducción de costos es una de las características de los procesos de globalización, de acuerdo a algunos autores, el optar por ignorar las necesidades y particularidades de los mercados locales, podría resultar financieramente peor si el mercado rechaza el producto estandarizado. Ahora bien, una "glocalización" que implique altos costos que, en un momento dado, pueden menoscabar la competitividad del producto, probablemente no resulte conveniente. En estos casos, las empresas pueden optar por idear estrategias alternas para su penetración en el mercado, por ejemplo, a través de otros productos más acordes con las preferencias de la localidad. Un ejemplo de esto es el de la cadena Tricon quién no logró introducir *Taco Bell a México, pero ha tenido gran éxito con sus otras cadenas de comida, Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut.*⁴⁰

Al respecto, Michael Porter señala que: "La mejor estrategia para una empresa determinada es una estructura única, que refleje sus circunstancias particulares".⁴¹ De tal forma que, siempre y cuando no se afecte la esencia de las compañías, su visión, su misión y su cultura organizacional, la "glocalización" no sólo no daña el proceso de globalización de las empresas sino que por el contrario, fortalece el mercado global al permitir a las corporaciones expandirse comercialmente a través de las fronteras nacionales.

Por un lado, la "glocalización" favorece la especialización local de las operaciones y la segmentación mundial de la producción a través de la proliferación de "clusters"⁴² sustentados en las ventajas comparativas de las naciones. Por otro, la "glocalización" ha impulsado a las multinacionales a redefinir sus estrategias de comercialización y producción para adecuarse a las preferencias locales de los mercados. Si bien los productos globales predominan en el mercado mundial, su entrada en diferentes mercados nacionales ha llevado a algunos productores locales a elevar la calidad de sus productos logrando- en algunos casos- la preferencia de los consumidores aun en relación a productos "globales". Aunado a esto, algunas empresas multinacionales han optado por adquirir marcas locales para incrementar su participación en los mercados nacionales siendo un ejemplo de esto la adquisición de Sidral Mundet por parte de Coca Cola.

En su artículo, "The Return of the Global Brand", John Quelch menciona que en Marzo del 2000, Douglas Daft, Presidente de Coca Cola, anunció una nueva estrategia de mercadotecnia mundial basada en el concepto de "think local, act local". Quelch señala que en Japón, por ejemplo, dos tercios de las ventas de Coca Cola provienen de marcas locales. Unilever en India, por su parte, ha utilizado una estrategia diferente creando una unidad de negocios específica para manufacturar productos locales de menor calidad dirigidos a las masas de ese país.⁴³

⁴⁰ Para un análisis de Pepsi y la industria global de la comida rápida, ver el Caso 2 en Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.: Op Cit C-6-C31

⁴¹ ibid. P. 185.

⁴² Este concepto se tratará con mayor profundidad en el segundo capítulo.

⁴³ Quelch, John: "The Return of the Global Brand", Harvard Business Review, Agosto 2003, version en línea. www.hbsp.org

Pese a esto, de acuerdo a Quelch, la tendencia contemporánea hacia la localización de los productos no significa que la globalización de los mercados de Theodore Levitt sea equívoca o haya llegado a su fin. Por el contrario, al considerar la "glocalización" como un resultado de la globalización, relaciona los cambios en las preferencias de los consumidores a las condiciones y ciclos del mercado mundial.

En el mundo contemporáneo, las compañías transnacionales no representan un producto, sino toda una estructura, una ideología y una forma de hacer negocios. Es esa variedad de estilos en los negocios internacionales los que, en un momento dado, promueven la globalización del mercado. En palabras de Jack Welch: "en el mundo contemporáneo las empresas no son globales, los negocios lo son".⁴⁴

⁴⁴ Slater, Robert, Op Cit. P. 193

2. COMPETENCIA GLOBAL Y ESTRATEGIAS INTERNACIONALES

2.1. Competencia Global y Estrategias Internacionales

Las estrategias internacionales son aquellas enfocadas a dirigir la actuación de las empresas en el mercado global. Estas estrategias, enfocadas en la expansión global, permiten a las empresas mejorar su rentabilidad en función de: 1) un mayor rendimiento a partir del aprovechamiento de sus habilidades distintivas o competencias clave, 2) la reducción del costo de creación de valor en base a la construcción de economías de localización, economías de escala fundamentadas en el aprovechamiento de las curvas de aprendizaje, y 3) la búsqueda y captación de nuevos mercados y clientes.⁴⁵

Se reconocen cuatro tipos de estrategias internacionales: 1) la estrategia internacional, 2) la estrategia multinacional, 3) la estrategia global y 4) la estrategia transnacional. Si bien, cada una de estas estrategias presenta ventajas y desventajas en función de factores como la sensibilidad local, la capacidad de reducir costos, etc., puede decirse que todas ellas se relacionan y se vinculan con el grado de evolución y desarrollo tanto de la empresa, como de la industria y del mercado al que están dirigidas. (Fig. 2.1)

Figura 2.1. Ventajas y Desventajas de las Estrategias Internacionales.

Estrategia	Ventaja	Desventajas
Global	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explotar los efectos de curva de experiencia ▪ Explotar las economías de localización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de sensibilidad local.
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferir competencias distintivas a los mercados extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de sensibilidad local. ▪ Incapacidad para construir economías de localización. ▪ Incapacidad para explotar los efectos de la curva de experiencia.
Multinacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptar las ofertas del producto y el marketing a las necesidades locales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incapacidad para construir economías de localización. ▪ Incapacidad para explotar los efectos de la curva de experiencia. ▪ Incapacidad de transferir competencias distintivas a mercados extranjeros.
Transnacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explotar los efectos de la curva de experiencia. ▪ Explotar las economías de localización. ▪ Adaptar las ofertas del producto y el marketing a las necesidades locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difícil de adoptar debido a problemas organizacionales.

Fuente: Hill, Charles, W.L.: Negocios Internacionales. Competencia en un Mercado Global. Tercera Edición. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V. c. 2001 p. 442

⁴⁵ Hill, Charles, Op Cit, p. 423

Existen diferencias importantes en los patrones de competencia internacional de una industria a otra y por ello, al diseñar su estrategia, una empresa debe analizar tanto el entorno político, económico, social y tecnológico del mercado como la industria en la que desea incursionar. Asimismo, debe evaluar consideraciones legales en relación a temas como derecho de propiedad, seguridad del producto, riesgo mercantil, entre otros.

Sin embargo, además del análisis del entorno, el diseño de una estrategia enfocada al mercado global, debe considerar también la naturaleza misma de la empresa, sus competencias claves y su capacidad de maximizar sus recursos en función de su *posicionamiento en el entorno mundial*. Es decir, la *planeación estratégica internacional* de una empresa debe considerar la sensibilidad local y la reducción de costos, como dos factores determinantes para su posicionamiento mundial, estableciendo un balance óptimo entre estas y sus competencias clave.

Por lo que las estrategias internacionales se encuentran estrechamente vinculadas con los modelos de negocio de las empresas. En este sentido, el término modelo de negocio se refiere a la administración de una cadena de valor mientras que la estrategia tiene la capacidad de transformar el modelo de negocio y se asocia más con la creación de valor, de ventajas competitivas y con los planes de acción enfocados a objetivos específicos de la cadena de valor en sí.⁴⁶

Bajo esta perspectiva, puede decirse que las estrategias internacionales son aquellas enfocadas a dirigir la actuación de las empresas en el mercado global en función de *modelos de negocios que contemplan la estructura tanto de su infraestructura en general como de su organización comercial y productiva*.

Por ejemplo, la estrategia internacional se enfoca a "crear valor mediante la transferencia de sus habilidades y sus productos valiosos a los mercados extranjeros, en los cuales los competidores nacionales carecen de esas habilidades y productos particulares".⁴⁷ Esta estrategia centraliza tanto la investigación, desarrollo de productos y decisiones relacionadas con la mercadotecnia y promoción de sus productos, en sus oficinas sede; es decir, en su país de origen. Si bien, la estrategia internacional contempla la descentralización de la producción en otros países, al centralizar las decisiones sobre marketing y promoción del producto estas empresas pueden enfrentarse a problemas de sensibilidad local. Por otro lado, una característica de la estrategia internacional es la descentralización de la producción en países en donde tienen fuerte presencia. La creación de plantas en varios países no sólo duplica funciones sino que incrementa los costos. Por lo que la estrategia internacional resulta útil sólo para aquellas empresas con fuertes competencias claves que les permiten subsanar sus deficiencias.

Por su parte, la estrategia multinacional "se orienta hacia la obtención de la máxima sensibilidad local".⁴⁸ Al contrario de la estrategia internacional, la estrategia multinacional se enfoca en la sensibilidad local a partir de la descentralización tanto de sus actividades de investigación, desarrollo y marketing como en sus decisiones en relación a la ubicación de plantas de producción, etc. Por lo general, las empresas que se deciden por la estrategia multinacional inician operaciones totales en cada uno de los países en donde buscan fortalecer su presencia, lo cual no les permite utilizar las

⁴⁶ Yip, George S.: *Global Strategy II*. Prentice Hall, 2003, P. 64

⁴⁷ Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.: , Op. Cit. p. 436

⁴⁸ *ibid.* p. 437

ventajas derivadas de las economías de localización y las lleva a duplicar funciones, desperdiciar las ventajas que podrían derivarse de las curvas de experiencia, elevando sus estructuras de costos. Aunado a la duplicidad de funciones y el incremento en costos, uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas que adoptan la estrategia multinacional, se relaciona con la autonomía de cada una de sus unidades de negocio a nivel mundial en relación al corporativo. Esta libertad de acción, si bien puede resultar útil para lograr ventajas en cuanto a la sensibilidad local, puede resultar negativa para la empresa ya que de alguna forma fragmenta los planes de acción y se contraponen a una estrategia corporativa global que se enfoque a posicionar a la empresa en el mercado internacional pero utilizando las fuerzas de cada una de sus unidades para lograr ventajas en costo en base a la complementación de todas las filiales de la empresa.

De forma contraria, la estrategia global es el plan de acción que utilizan las empresas que se enfrentan a altas presiones en cuanto a disminución de costos y mínimas demandas en cuanto a la sensibilidad local. Charles Hill señala que "las empresas que adoptan la estrategia global se centran en el incremento de la productividad, mediante el cultivo de la reducción de los costos que derivan de los efectos de la curva de experiencia y las economías de localización. (...) las actividades de producción de marketing y de investigación y desarrollo de las firmas que eligen la estrategia global, se concentran en unas cuantas ubicaciones favorables. Sin embargo, las firmas globales no procuran adaptar su oferta de productos ni su estrategia de marketing a las condiciones locales, ya que esta adecuación eleva los costos (implica menores corridas de producción y la duplicación de funciones)."⁴⁹

Theodore Levitt, en su artículo "*The Globalization of Markets*", coincide con Hill en el sentido de que la estrategia global debe enfocarse en la estandarización de procesos para lograr la disminución de costos, eliminando en la medida de lo posible, el efectuar cambios en los productos para adecuarse a los mercados locales, independientemente de la sensibilidad local.⁵⁰ En este sentido, la estrategia global se entiende como un plan de acción enfocado en la productividad bajo el argumento de que a partir de la globalización, la sensibilidad local tiene a desaparecer en la medida en que la cultura se homogeniza a nivel mundial.

Sin embargo, en su libro, "*Total Global Strategy*", George Yip señala que la estrategia global no debe asociarse únicamente con un elemento (productos estandarizados, presencia mundial o una red de manufactura global); por el contrario, la estrategia global debe entenderse como una combinación flexible de varios elementos. De acuerdo a Yip, una empresa global verdadera es aquella que tiene la capacidad de estar en todas partes, trasladar activos y obtener recursos de cualquier parte del mundo, con el fin de maximizar sus ganancias en función del aprovechamiento del entorno global.⁵¹ Por lo que, el diseño de una estrategia global total se presenta en tres fases:

1. El diseño de una estrategia central o corporativa.
2. La internacionalización de esa estrategia a través de la expansión de las actividades y adecuación de la estrategia central a nivel global, y,

⁴⁹ Hill, Charles, Op Cit p. 438

⁵⁰ Levitt, Theodore: "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June, 1983.

⁵¹ Yip, George S. Op Cit, p. 1-37

3. La integración de la estrategia internacional a nivel mundial, es decir, la integración de las diferentes estrategias internacionales adaptadas en distintos países.

Este enfoque en relación a la estrategia global de alguna forma se relaciona con el enfoque de Christopher Bartlett y Sumantra Goshal en base al cuál se presenta otro tipo de estrategia internacional: la estrategia transnacional. En relación a la estrategia transnacional, Bartlett y Goshal señalan que "en el ambiente actual las condiciones competitivas son tan intensas que, para sobrevivir en un mercado global, las empresas deben explotar las economías de costo con base en la experiencia y las economías de localización, deben transferir sus competencias clave dentro de la firma y deben efectuarlo sin dejar de prestar atención a la sensibilidad local".⁵²

De alguna forma, la estrategia transnacional podría considerarse la fase final en la internacionalización de una estrategia empresarial para participar en el mercado global. Sin embargo, el balance entre la sensibilidad local, la reducción de costos y la maximización de las competencias centrales en una empresa, van más allá del diseño de una estrategia para competir en el mercado global. En este sentido un ajuste entre la estrategia y la estructura de una compañía resulta fundamental. Por un lado, la estrategia de la empresa debe ser congruente con su entorno y, por otro lado, debe sustentarse en la estructura organizacional, en sus sistemas de control y por ende, debe reflejarse en su desempeño.

De ahí que Thompson y Strickland señalan que "una compañía que participa en los mercados internacionales tiene siete opciones estratégicas:

- 1) Otorgar una concesión a empresas extranjeras para que utilicen la tecnología o los productos de la compañía y los distribuyan (...).
- 2) Mantener una base de producción nacional (en un país) y exportar los bienes a los mercados extranjeros, utilizando canales de distribución ya sean propiedad de la compañía o integrados hacia delante, propiedad de extranjeros.
- 3) Seguir una estrategia de múltiples países, variando el enfoque estratégico de la compañía (poco o mucho) de un país a otro, conforme a las diferentes necesidades del comprador y a las condiciones competitivas.
- 4) Seguir una estrategia de diferenciación global de bajo costo y esforzarse por ser un proveedor de bajo costo para los compradores en la mayor parte o en todos los mercados estratégicamente importantes del mundo. Los esfuerzos estratégicos de la compañía se coordinan a nivel mundial, con el fin de lograr una posición de bajo costo en relación a los competidores.
- 5) Seguir una estrategia de diferenciación global mediante la cual el producto de la compañía se diferencia con los mismos atributos en todos los países, con el fin de crear una imagen y un lema competitivos compatibles a nivel mundial. Las medidas estratégicas de la compañía se coordinan entre todos los países, para lograr una diferenciación compatible a nivel mundial.
- 6) Seguir una estrategia de enfoque global, sirviendo el mismo nicho identificable en cada uno de los mercados de los países estratégicamente importantes. Las acciones estratégicas de la compañía se coordinan entre todos los países, para lograr una diferenciación compatible a nivel mundial.

⁵² Hill, Charles, Op Cit, p. 438

- 7) Seguir una estrategia de enfoque global, sirviendo al mismo nicho identificable en cada uno de los mercados de los países estratégicamente importantes. Las acciones estratégicas se coordinan a nivel global para lograr un enfoque competitivo basado en el bajo costo o en la diferenciación en el nicho objetivo a nivel mundial. Las medidas estratégicas de la empresa en el mercado de cada país se coordinan con el propósito de lograr una posición congruente del mejor costo en todo el mundo.⁵³

Básicamente, estas estrategias podrían clasificarse en estrategias locales o globales y operativas o de mercadotecnia. En primer lugar la empresa deberá estudiar y analizar *sus competencias centrales, sus capacidades y habilidades para decidir su estrategia de localización de la manufactura*. Existen diversos factores que deben considerarse al analizar si la producción o la distribución pueden y deben subcontratarse, si la empresa debe ampliar su base de producción a nivel nacional, o si se prefiere centralizar la producción y optar por una fuerte distribución hacia mercados nacionales o internacionales de importancia para la organización. Por otro lado, se debe considerar si las estrategias se basarán en costos, diferenciación o nichos de mercado. Y, en base a esto, deberán decidir si el enfoque será en el producto o en los procesos. La idea es determinar cuál es la competencia central de la organización, adecuarla al medio y mercado en el que se busca incursionar en base a un análisis FODA complementado por un análisis del mercado y finalmente, delinear la estrategia que en función del enfoque local, multinacional, transnacional o global que se adapte mejor a las posibilidades de la empresa en la industria objetivo.

Las estrategias internacionales no necesariamente implican internacionalización de la producción ya que pueden sustentarse en la mercadotecnia, en el outsourcing⁵⁴ de la producción y la promoción de franquicias, o simplemente en canales de distribución ya sea mediante intermediarios o a través de una red propia. La formulación de estas estrategias dependerá básicamente de las competencias centrales, del producto y del análisis del mercado y la competencia en la industria, tanto a nivel local como internacional.

De tal forma que las estrategias internacionales deben enfocarse a formular estrategias competitivas que orienten su desempeño en relación con sus adversarios comerciales.

2.2. Competitividad Empresarial

El diseño de las estrategias competitivas responde a diversos factores y condiciones; sin embargo, fundamentalmente se relacionan con dos elementos: la situación de la industria o del mercado al que van dirigidos y el tipo de ventaja competitiva que se busca desarrollar para buscar el predominio en la competencia. Dado que en el marco de la globalización, la competencia en el mercado internacional se ha caracterizado por la implementación de estrategias o planes de acción originados a partir de una visión global en torno a un modelo de negocios más que hacia una industria en particular, *la competitividad empresarial se basa, en gran medida, en la flexibilidad y en la capacidad de innovar en función de un profundo y detallado conocimiento de los mercados. Más*

⁵³ Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J., Op. Cit. P 201

⁵⁴ El término outsourcing se refiere a la subcontratación de actividades a terceros, considerando que estas no impliquen competencias centrales, distintivas o de diferenciación de la empresa.

aún, la habilidad de detectar y utilizar los beneficios derivados de los procesos de globalización, tanto en relación al entorno como a las ventajas competitivas de las empresas y los avances en materia de ciencia, comunicaciones y tecnología, constituyen importantes herramientas en el posicionamiento de las empresas en el entorno internacional contemporáneo.

Sin duda, el éxito de una empresa depende en gran parte de la correcta evaluación tanto del entorno en el que se ha de desarrollar el plan de acción como de las capacidades y ventajas con las que cuenta para lograr sus objetivos. Al respecto, *Thompson y Strickland citan las palabras de Kenichi Ohmae en relación a que "el análisis es el punto de partida crítico del pensamiento estratégico".*⁵⁵ En este sentido, la consideración de las capacidades de la empresa en función de su entorno (mercado e industria), resultan de gran importancia en la evaluación de escenarios sobre la rentabilidad de una corporación en una industria y un mercado determinado. De modo que "cada compañía difiere ampliamente en sus características económicas, su situación competitiva y sus prospectos de utilidades futuras. (...)"⁵⁶

"De tal forma que el análisis de la industria y competitivo de una empresa debe basarse en un conjunto de herramientas, conceptos y técnicas para lograr una evaluación clara sobre las características clave de la industria, la intensidad de la competencia, los impulsores del cambio, las posiciones del mercado, las estrategias de las compañías rivales, las claves para el éxito competitivo y la futura perspectiva de utilidades. Este conjunto de herramientas proporciona una forma de pensar estratégica sobre cualquier industria para llegar a conclusiones sobre si representa o no una inversión atractiva para los fondos de la compañía. Esto implica el examen de los negocios de una compañía en el contexto de un ambiente mucho más amplio",⁵⁷ que considere los siguientes elementos:

- a) Características dominantes en la industria.
- b) Fuerzas operantes en la industria.
- c) Impacto de impulsores del cambio en la industria.
- d) Análisis de la competencia.
- e) Posición de la empresa en el marco de una industria específica y factores clave que determinan el éxito o fracaso competitivo.

El análisis de factores macro ambientales tanto políticos, como económicos, sociales y tecnológicos, constituye la base para el estudio de los mercados en los cuáles se busca desarrollar una industria.⁵⁸

Los factores políticos comprenden tanto las regulaciones gubernamentales como los aspectos legales y definen las reglas tanto formales como informales bajo las cuales una empresa debe operar en un mercado determinado; ejemplos de esto son las políticas en materia de impuestos, medio ambiente, asuntos laborales, restricciones al comercio y aranceles y la estabilidad política. Por su parte, los factores económicos, como el crecimiento económico, las tasas de interés, el intercambio de divisas y el

⁵⁵ Citado por Thompson, Arthur A. Jr, Strickland III, A.J. Op Cit p. 72

⁵⁶ Ibid p. 74

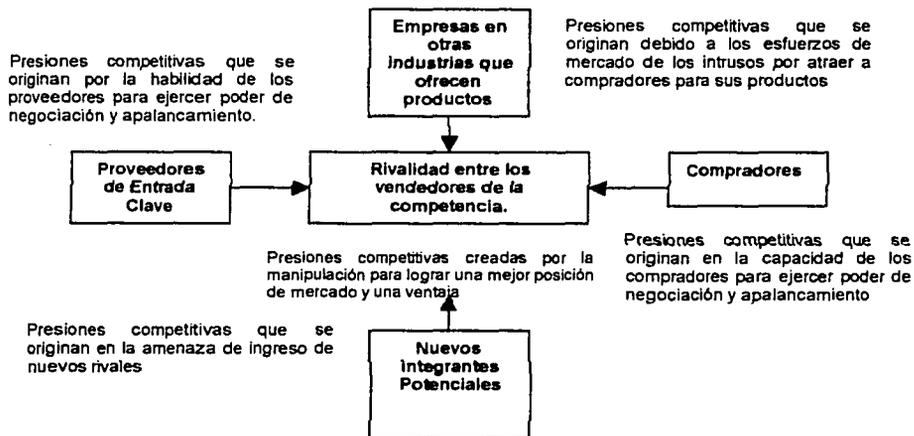
⁵⁷ Ibid

⁵⁸ A esta herramienta de análisis estratégico se le conoce como PEST en función de las siglas en inglés de los elementos que la componen: *political, economical, social and technological*.

índice inflacionario, afectan el poder de compra de los consumidores potenciales así como el costo de capital de las empresas. Los factores sociales incluyen los aspectos demográficos y culturales del macro ambiente y afectan tanto las necesidades de los consumidores como el tamaño de los mercados potenciales. Finalmente, factores tecnológicos como las actividades de investigación y desarrollo, automatización, el índice de cambio tecnológico, entre otros, pueden disminuir las barreras de entrada al mercado para las industrias e influir en las ventajas competitivas creadas con base en los niveles de eficiencia productiva.

Ahora bien, aunado al análisis del medio ambiente, es importante ahondar en el estudio de la industria y la competencia con el fin de descubrir las principales fuentes de presión competitiva y la fuerza de cada una de ellas. Con este fin, Michael Porter propone un modelo conocido como el de "las cinco fuerzas de la competencia". (Figura 2.2.)

Figura 2.2. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.: Administración Estratégica, Undécima Edición. Traducción. Guadalupe Meza Staines. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2001. p. 80

En relación a esto, Thompson y Strickland citan a Porter mencionando que "el estado de la competencia de las compañías que compiten en la industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas:

1. La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria
2. Los intentos de invasión de los mercados de algunas compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos.
3. El ingreso potencial de nuevos competidores.
4. El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los **proveedores**.

5. El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los compradores del producto".⁵⁹

De acuerdo a los autores, "la tarea del análisis de la competencia es comprender las presiones competitivas asociadas con cada fuerza, determinar si constituyen una fuerza competitiva poderosa o débil en el mercado y después pensar estratégicamente acerca de qué clase de estrategia competitiva, dadas las "reglas" de la competencia en la industria, necesitaría emplear la compañía para a) aislar a la empresa hasta donde sea posible de las cinco fuerzas competitivas, b) influir en las reglas competitivas de la industria a favor de la compañía y c) ganar una ventaja competitiva".⁶⁰

Como complemento al modelo de Porter, la técnica conocida como análisis FODA⁶¹ o SWOT, por sus siglas en inglés, se enfocan básicamente a la posición de la empresa en relación a su competencia, a partir de la consideración tanto de factores externos como internos.

Thompson y Strickland señalan que es importante considerar cinco interrogantes al momento de elaborar este análisis⁶²:

1. ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia de la compañía?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?
3. ¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?
4. ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?
5. ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía?

"La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una empresa".⁶³

Las fortalezas o recursos de una empresa se basan en sus habilidades y experiencia, sus activos sus capacidades competitivas y sus logros en el mercado, mientras que las debilidades se refieren a alguna carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles o a condiciones específicas que colocan a la empresa en desventaja en relación a su competencia.

Una vez detectadas las fuerzas y debilidades de una compañía, es preciso considerar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta no sin antes establecer claramente cuales son las competencias centrales⁶⁴ y las competencias distintivas de la empresa⁶⁵, y en base a estas determinar el valor competitivo de los recursos de la compañía. En este sentido, es importante considerar que una competencia central puede facilitar la

⁵⁹ Thompson, Arthur A. Jr; Strickland III, A.J. Op Cit p. 78

⁶⁰ *ibid.*, p. 107

⁶¹ Una herramienta de análisis estratégico enfocado al micro y macroambiente de una empresa se basa en la técnica FODA (SWOT por sus siglas en inglés), mediante la cual se analizan las fuerzas y debilidades de una empresa en función de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta en su entorno, con el fin de crear un buen ajuste entre la capacidad de los recursos de la compañía y su situación externa.

⁶² *ibid.*, p. 110

⁶³ *ibid.* p. 112

⁶⁴ Una competencia central es una actividad que la compañía desempeña bien en relación con otras actividades internas; una competencia distintiva es una actividad que una compañía desempeña bien en relación con los competidores. (V. Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.; Op. Cit. P. 114).

⁶⁵ Se refiere a una actividad importante que una compañía desempeña bien en comparación con sus competidores.

creación de una ventaja competitiva solo cuando esta logra ser una competencia distintiva. Es decir, cuando esta competencia repercute en la capacidad de una empresa de lograr el éxito en un mercado al darle una ventaja competitiva en relación a su competencia.

En el entendido de que cada compañía posee recursos únicos (habilidades, activos, capacidades competitivas y logros en el mercado), "las diferencias en los recursos de una compañía son una razón importante por la cual algunas son más rentables y competitivas que otras",⁶⁶ ya que son estos recursos los que pueden dar a la empresa una ventaja competitiva.

Collis y Montgomery afirman que para que un recurso califique como base para una ventaja competitiva sostenible debe pasar cuatro pruebas de valor competitivo.⁶⁷

1. Debe ser difícil y costoso de imitar.
2. Su tiempo de duración debe ser largo.
3. El recurso debe ser realmente superior desde un punto de vista competitivo.
4. No debe poder ser superado por los diferentes recursos/capacidades de los rivales.

Es importante señalar que existen casos en que una compañía no cuenta con un recurso específico que le dé una ventaja competitiva. Sin embargo, en ocasiones, la ventaja competitiva puede surgir de la combinación de varios recursos y capacidades. De ahí la importancia del análisis FODA. Una compañía debe ajustar el diseño de su estrategia a sus recursos y capacidades competitivas, apalancándose en sus fortalezas y evitando estrategias vinculadas a sus debilidades. Ahora bien, en el caso de que la empresa no cuente con recursos y capacidades amplias que le permitan diseñar una estrategia, entonces, es necesario que emprenda acciones correctivas y de optimización de sus recursos para aminorar sus deficiencias. Por otro lado, también es *muy importante señalar que aun cuando se cuente con recursos que den cierta competitividad a la empresa, estos tienen un límite en el tiempo, por lo que es menester que las compañías tengan una visión y sobre ella, desarrollen recursos que le permitan mantener la superioridad de una competencia distintiva aun con el paso del tiempo.*

Vinculado con las fortalezas y debilidades, el FODA analiza las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta una empresa en un contexto determinado. Las oportunidades y amenazas constituyen elementos importantes que deben considerarse al diseñar la estrategia competitiva para una compañía ya que, de algún modo, ajustan su situación a una búsqueda de oportunidades adecuadas a su capacidad y a sus recursos y, permiten el desarrollo de una base de recursos que le permita enfrentar amenazas externas. Sin embargo, es preciso señalar por una parte que, si bien las oportunidades del mercado constituyen factores determinantes en la planeación estratégica de una compañía, no todas las oportunidades en una industria resultan ser *oportunidades para las empresas que participan en ellas. Al valorar las oportunidades en una industria específica, las empresas deben considerar sus fortalezas y debilidades con el fin de asegurar que tienen los recursos requeridos para aprovechar los beneficios que puedan derivar de las oportunidades o, al menos, que tienen la capacidad de*

⁶⁶ Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.; , Op. Cit. P. 117

⁶⁷ Collis, David J.; Montgomery, Cynthia A. "Competing on Resources: Strategy in the 1990's", Harvard Business Review 73, núm. 4, Julio-Agosto 1995, pp. 120-123.

desarrollar rápidamente las capacidades y recursos necesarios para aprovecharlas. En este sentido, Thompson y Strickland señalan que:

*"Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen avenidas importantes para un crecimiento rentable, en donde una compañía tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizaciones que ya posee la compañía o que se puede generar".*⁶⁸

Por otro lado, debe considerarse que es común que las compañías se encuentren frecuentemente amenazadas por factores en el contexto externo que puedan repercutir en su rentabilidad y en su posición en el mercado. No obstante, algunas de estas amenazas solamente plantean un grado moderado de adversidad; de ahí la importancia de analizar la situación de una empresa bajo un contexto integral y con un enfoque estratégico que permita el desarrollo de acciones que aseguran la permanencia y el desempeño sostenido de una compañía en su industria particular.

En este sentido, resulta de especial importancia analizar la competencia en una industria no tanto en el contexto de un modelo de organización económico o industrial estático sino como el resultado de la interdependencia de fuerzas dinámicas impulsadas en gran parte por la innovación.

En relación a esto, Ignacio Martínez señala que: "hoy, las ventajas comparativas que de verdad importan no están ya determinadas únicamente por la dotación de factores productivos de que un país disponga, éstas dependen, no sólo de la productividad de los factores de producción y de sus precios relativos, sino cada vez más de la capacidad para innovar, desarrollar nuevos productos para adecuarlos con agilidad a mercados rápidamente cambiantes: adquirir nuevas tecnologías adaptándolas eficientemente a la estructura de precios relativos de factores de cada economía; integrarse oportuna y ventajosamente en las grandes cadenas globales de producción, distribución y consumo que configuran un mundo interdependiente; tener acceso oportuno y flexible a los grandes mercados financieros; disponer a tiempo de variaciones que afectarán a los mercados para tomar decisiones atinadas".⁶⁹

2.3. Planeación estratégica y la cadena de valor

Existen un sinnúmero de acciones enfocadas a lograr ventajas en la competencia empresarial. Sin embargo, sin una estrategia estas acciones pierden sentido y difícilmente permiten que una compañía avance hacia el logro de sus metas. Bajo esta perspectiva, el diseño de un plan de acción resulta fundamental para el aprovechamiento de las ventajas competitivas de las empresas. De ahí que la planeación estratégica se haya convertido en una práctica recurrente en la administración de las organizaciones.

"La planeación estratégica es una actividad de integración, que reúne la información producida en toda la organización y que, en su mejor forma, ayuda a crear una visión

⁶⁸ Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.; Op. Cit. p. 119

⁶⁹ Martínez Cortés, Ignacio: "El desarrollo tecnoindustrial y su impacto en la economía mundial" en Relaciones Internacionales. Coordinación de Relaciones Internacionales. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. Julio-Septiembre de 1996. No. 71, p. 61-2.

cohesiva de hacia dónde se dirige la organización".⁷⁰ Esta tiene como fin el óptimo desempeño de una empresa en relación al rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizaran para el logro de sus propósitos. En términos generales, "la estrategia de una organización versa sobre el plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable".⁷¹ En este sentido, la elaboración de las estrategias se fundamenta en la definición del negocio de la compañía y en la dirección a la que necesita dirigirse la empresa para desempeñarse con éxito en el mercado; es decir, en la misión y en la visión de una organización.

Básicamente, la estrategia puede formularse en tres niveles:

- Corporativo
- Unidad de Negocios
- Funcional o Departamental

El nivel estratégico en la unidad de negocios es el contexto principal en el cuál se desarrolla la competitividad empresarial. En sus estudios, Michael Porter ha identificado tres estrategias genéricas que pueden implementarse en el nivel de una unidad de negocios para crear una ventaja competitiva: el liderazgo en costos⁷², la diferenciación y el enfoque.

En relación al liderazgo en costo, Thompson y Strickland mencionan que "una de las señales más reveladoras de si la posición de negocios de una compañía resulta poderosa o precaria, es si sus precios y costos son competitivos con los de sus rivales en la industria".⁷³ Específicamente en la industria de los bienes de consumo, el análisis de precio-costo resulta de gran importancia ya que el valor proporcionado de un vendedor a otro es relativamente el mismo y la competencia en precios es la fuerza que rige principalmente en el mercado. Sin embargo, aun en las industrias en las que predomina la estrategia de diferenciación, los costos son de gran importancia ya que debe existir un perfecto equilibrio entre el valor agregado y el precio de un producto y, de alguna forma, el punto de equilibrio entre uno y otro, recae en los costos de producción.

Ahora bien, la diferencia en costos de producción, aun entre competidores en la misma industria y con productos similares, puede tener varios factores causales: precio de las materias primas y suministros; diferencias en tecnología; niveles de productividad y eficiencia en las empresas, diferencias en costos de mercadotecnia y en gastos de venta y promoción y diferencias en los costos del canal de distribución y, de manera general, en la logística de las empresas, entre otros. Por lo que, en el análisis de las diferencias en costos entre empresas rivales, es importante recurrir al modelo de empresa como cadena de valor, ya que esto facilita el costeo por actividades o

⁷⁰ Oster, Sharon M. Op Cit. 2000. p. 1

⁷¹ Ibid p. 45

⁷² Es importante considerar que la rentabilidad de las empresas se determina a partir de la industria en la que opera y en su posición dentro de esa industria. De tal forma que la implementación de una estrategia que permita a una empresa posicionarse apalancando sus fortalezas y contrarrestando sus debilidades, resulta fundamental. En este sentido, Michael Porter señala que las fortalezas de una empresa deben sustentarse en la capacidad de una compañía de crear valor y traducirlo en un precio, aceptado por los consumidores, pero que exceda sus costos de producción; es decir, en estrategias de diferenciación y de bajo costo.

⁷³ Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.; . Op. Cit. p.121

funciones ya que "la cadena de valor de una empresa identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados que se desempeñan en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o servicio".⁷⁴

En este sentido, Charles Hill coincide en que "resulta útil pensar en la empresa como una cadena de valor compuesta de una serie de distintas actividades de creación de valor, como lo son la producción, el marketing, la administración de material, la investigación y desarrollo, los recursos humanos, los sistemas de información y la infraestructura de la firma".⁷⁵

En el esquema de cadena de valor, las actividades que la conforman pueden clasificarse en primarias y secundarias, o de apoyo.⁷⁶ Si bien existen diferencias en la clasificación de estas actividades, principalmente de acuerdo a la industria que se esté analizando, en términos generales puede decirse que entre las actividades primarias y los costos asociados a estas se encuentran:

1. la compra de suministros y logística de entrada,
2. las operaciones,
3. la distribución y logística de salida,
4. las ventas y la mercadotecnia, y
5. el servicio.

Mientras que entre las actividades y costos de apoyo se encuentran:

1. la investigación y desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas,
2. la administración de recursos humanos, y la
3. administración general.

Dado que el análisis del costo estratégico implica la comparación de la forma en la cual los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores clave, actividad por actividad, en la definición de la estrategia de una empresa, resulta muy importante el identificar las actividades que son determinantes para lograr una ventaja o desventaja global en costo.⁷⁷

Hill menciona que: "La estrategia de una firma puede definirse como la serie de acciones que los administradores deben ejecutar con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. Para la mayoría de las firmas, uno de los objetivos principales consiste en *ser altamente rentables. Con el propósito de ser lucrativa en un ambiente competitivo global, la empresa debe poner atención constantemente, tanto en la reducción de costos de la creación de valor como en la diferenciación de su producto, para que los clientes estén dispuestos a pagar por éste una cantidad mayor a su costo de producción. De esta forma, a menudo la estrategia se vincula con la identificación y la adopción de acciones que reducirán los costos de creación de valor y/o diferenciarán el producto de la empresa, a través de un diseño, calidad, servicio y funcionalidad superiores*".⁷⁸

⁷⁴ *ibid.* p. 123

⁷⁵ Hill, Charles, *Op Cit.* P. 421

⁷⁶ Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.; *Op. Cit.* 124

⁷⁷ *ibid.* p. 123

⁷⁸ Hill, Charles, *Op Cit* p 423

En este sentido, la estrategia de diferenciación de una compañía se centra en crear una línea de productos o un programa de mercadotecnia altamente diferenciado que le permita convertirse en líder del mercado.

Thompson y Strickland señalan que: "Las estrategias de diferenciación son un enfoque de competencia atractivo cuando las preferencias del comprador son demasiado diversas para que sean satisfechas totalmente por un producto estandarizado, o cuando los requerimientos del comprador son demasiados diversos para ser satisfechos por los vendedores con capacidades idénticas".⁷⁹

Ahora bien, para poder constituirse como una estrategia competitiva sostenible, la diferenciación debe ser difícil de imitar y debe además permitirle a las empresas incrementar su rentabilidad en base a la percepción y aceptación de su producto por el mercado, la voluntad de los compradores de pagar un precio extra por el producto, el incremento en ventas por unidad y la capacidad de obtener la lealtad de los clientes hacia aquellas características que hacen diferente su producto.

Por ejemplo, durante años la estrategia de Coca Cola se basó en la diferenciación de su producto en base al sabor. Con el lanzamiento de la New Coke, a mediados de la década de los 80s, Coca Cola dañó su estrategia competitiva cambiando el sabor mediante el cuál se había posicionado en el mercado. La respuesta de sus consumidores fue de rechazo, lo que llevó a su competidor directo, Pepsi Cola, a buscar atraer el segmento del mercado que Coca Cola había abandonado, al intentar duplicar el sabor de la vieja Coca Cola para sacarla al mercado. Si bien, Pepsi Cola nunca sacó al mercado su versión de la Coca Cola original y, por su parte Coca Cola tuvo que retirar la nueva Coca Cola del mercado para retornar a su producto original al cuál llamó "Clásica"; resulta evidente como una percepción inadecuada de lo que hace a un producto diferenciarse de su competencia, puede ser nociva para una empresa. De ahí la importancia de diseñar y rediseñar las estrategias competitivas en base a un análisis real del mercado, de los gustos de los consumidores y de la posición de un producto dentro de la industria.⁸⁰

Existen diferentes tipos de diferenciación relacionados al sabor, al servicio, al precio, al prestigio y distinción, calidad, confiabilidad del producto, liderazgo tecnológico, entre otros. Sin embargo, "los enfoques más atractivos para la diferenciación son aquellos que a los rivales les resulta difícil o costoso imitar".⁸¹ Es por esto que la diferenciación sostenible comúnmente se relaciona con las capacidades centrales e internas de una empresa que le permiten innovar y desarrollar no sólo una superioridad técnica, sino además, una diferencia en cuanto a calidad, servicio al cliente, confiabilidad del producto, originalidad, etc. Es decir, con la capacidad de una empresa de crear un valor que sea difícil de reproducir por sus rivales.

En relación con la cadena de valor, la diferenciación se puede centrar ya sea en las actividades de compra y adquisición; investigación y desarrollo del producto; producción y tecnología; fabricación; distribución o logística de salida; y en las actividades de mercadotecnia, ventas y atención a clientes. "El reto del diseño de la estrategia de

⁷⁹ Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.;, Op. Cit. p. 156

⁸⁰ Ver: Enrico, Roger; Kombluth, Roger; La Guerra de las Colas. Grupo Editorial Norma, 1988.

⁸¹ Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.;, Op. Cit. p. 156.

diferenciación es seleccionar las capacidades de diferenciación que se deben desarrollar".⁸²

La estrategia de enfoque o nicho de mercado podría asemejarse de alguna forma a la estrategia de diferenciación; la diferencia reside precisamente en que esta estrategia competitiva se vincula a la segmentación del mercado, es decir, a la "atención concentrada en una parte limitada del mercado total"⁸³ o, dicho en otras palabras, a la determinación de aquellos nichos de mercado en donde los productos de una empresa tendrán mayor impacto para posteriormente, enfocarse a atacar ese mercado específico en vez de intentar dominar todo el mercado.⁸⁴

Como complemento a los trabajos de Michael Porter, Michael Treacy y Fred Wiersema han propuesto en su libro "The Discipline of Market Leaders", una nueva clasificación de estrategias competitivas que señala que las empresas pueden lograr alcanzar posiciones de liderazgo, con respecto a sus competidores, ofreciendo a sus clientes un valor superior en función de la excelencia operativa, el enfoque al cliente y el liderazgo en sus propios productos a través de la renovación constante.⁸⁵

Mediante la excelencia operativa, una compañía provee un valor superior a sus clientes a través de liderazgo en precio y servicio, en función de un sistema ágil y eficiente que le permite ofrecer al mercado calidad y servicios confiables a precios competitivos y de fácil acceso y uso para los consumidores. El auge de la cultura del servicio y del enfoque en el cliente, que ha cobrado gran fuerza a partir de la década de los 90's, aunado al acortamiento en los ciclos de vida de los productos y a la creciente competencia en el mercado internacional, ha llevado a las empresas a enfocarse en mejorar sus procesos de producción con el fin de disminuir gastos, optimizar recursos y mejorar su capacidad de dar respuesta en tiempo real e incluso a anticiparse a las necesidades de los consumidores. Bajo esta perspectiva, el servicio, la eficiencia, la calidad y la rapidez han hecho de la excelencia operativa, un elemento fundamental en el fortalecimiento de la competitividad empresarial a partir de:

- La integración de procesos desde el inicio hasta el final de una cadena de suministro que contemple desde el abastecimiento hasta la distribución y entrega al consumidor final, para disminuir costos y mejorar los niveles de servicio.
- Las operaciones estandarizadas, simplificadas, con planeación y control centralizada.
- Los sistemas de administración que se enfocan en transacciones integradas, confiables, rápidas y de acuerdo a las políticas y normas de la empresa; y
- Una cultura operativa fundamentada en la eficiencia y en la eliminación de gastos y desperdicios.⁸⁶

⁸² Ibid. p. 158.

⁸³ Ibid p. 163

⁸⁴ En relación a esto, la estrategia de Pepsi Cola de ubicarse como un producto para una nueva generación, se ha enfocado a los jóvenes. Esta estrategia de nicho de mercado no sólo ha intentado hacer una diferencia contra su competidor directo, Coca Cola, al visualizarlo como un producto de las viejas generaciones sino que al enfocarse al mercado joven, Pepsi Cola ha buscado crecer con esa generación para eventualmente lograr dominar el mercado.

⁸⁵ Treacy, Michael, Wiersema, Fred: The Discipline of Market Leaders. Michael Treacy, Fred Wiersema and CSC Index, 1995, Addison Wesley Publishing Company.

⁸⁶ Ibid p. 34-35.

En este sentido, la manera de administrar los recursos productivos resulta crucial para el crecimiento estratégico y la competitividad de las empresas ya que si bien durante mucho tiempo las empresas enfocaron sus estrategia a la producción apuntalada en la minimización de los costos, el incremento en la competencia internacional llevó a las empresas a desarrollar una nueva estrategia enfocada en operaciones eficientes, altos estándares de calidad y de servicio al cliente.

De ahí que una tercera estrategia propuesta por Treacy y Wiersema se enfoca a los clientes en función de un concepto que ellos introducen como "customer intimacy". Los autores proponen vender u ofrecerle al cliente una solución total, no sólo un producto o servicio. Básicamente esta estrategia se sustenta en la flexibilidad de la empresa para servir las necesidades de los clientes del segmento del mercado al que han decidido dirigirse. Más aún, esta estrategia encuentra su fundamento en la creación de valor como causa y efecto de la lealtad del cliente.⁸⁷

Finalmente, la estrategia del liderazgo en el producto se refiere básicamente a ofrecer en el mercado productos constantemente mejorados y renovados (eje. Las varias generaciones de *Palm Pilots*, los modelos de *laptops* cada vez con más funciones y mejor diseño, etc.).

Treacy y Wiersema señalan que si bien una compañía puede desarrollar su estrategia en función de dos de estas estrategias (innovación o liderazgo de producto, enfoque al cliente o excelencia operativa), los mejores resultados se obtienen cuando la empresa se enfoca en una de ellas y en relación a las otras dos, se mantiene dentro de los estándares de la industria.⁸⁸ De acuerdo a estos autores, bajo esta línea de acción las empresas que se enfocan en una propuesta de valor y que continuamente mejoran la combinación de esta con su modelo operativo, definen la naturaleza misma de su empresa, diferenciándose de sus competidores y desarrollando una verdadera propuesta de valor.⁸⁹

Bajo este contexto, la coordinación de la estrategia de negocios de una empresa con su estrategia operativa, resulta fundamental ya que cada una de las estrategias o disciplinas de valor propuestas por Treacy y Wiersema, demandan diferentes procesos operativos. En este entendido, el modelo operativo de una empresa, conformado por sus procesos operativos, su estructura de negocios, sus sistemas de administración y su cultura organizacional, se encuentra estrechamente relacionado con el plan de acción que la compañía busca desarrollar para definir su posición en un segmento de mercado o industria particular.

Por ejemplo, en el caso de la industria del refresco o de los productos de consumo, la excelencia operativa es fundamental para asegurar la posición, presencia y participación en el mercado a un precio bajo; mientras que la industria de la electrónica, la innovación y el liderazgo en el producto, son fundamentales para fortalecer la competitividad de una empresa y en el caso del servicio al cliente, las empresas logísticas y particularmente los *freight forwarders* o reexpedidores de carga, concentran su propuesta de valor en su habilidad de ofrecer transporte multimodal y otros servicios

⁸⁷ Ver. Reichheld, Frederick F., *The Loyalty Effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Bain and Company, Inc. 1996

⁸⁸ *Ibid.* p. 30.

⁸⁹ *Ibid.*

logísticos, bajo el esquema del *one stop shopping* que se refiere a varios servicios a través de un solo contacto.

Es evidente que la clasificación genérica de estrategias competitivas de Michael Porter no es antagonica a la propuesta por Michael Treacy y Fred Wiersema. Por el contrario, *podría decirse que ambas clasificaciones son complementarias y se encuentran estrechamente relacionadas* aunque quizás la aportación más importante de la propuesta de Treacy y Wiersema, radica en su enfoque hacia el cliente y en la necesidad y capacidad de las empresas de entender su mercado y de anticiparse a los requerimientos de sus consumidores con el fin de crear una relación de lealtad con ellos y asegurar su posición en el mercado.⁹⁰ De ahí que, otra fuente importante de ventajas competitivas de las empresas radica en la implementación de su estrategia de mercadeo o marketing ya que esta aborda la manera en que la firma piensa vender y distribuir sus bienes y servicios.⁹¹

Además de las estrategias descritas en párrafos anteriores, existen otras fuentes de ventajas competitivas como la estrategia de la integración y la estrategia de la colaboración. En relación con la primera, la integración vertical hacia delante o hacia atrás constituye una fuente de ventajas competitivas para una empresa, al expandir "la esfera de acción competitiva de la empresa dentro de la misma industria.... (*expandiendo*) la gama de actividades de la empresa hacia atrás, a las fuentes de suministro, y/o hacia delante, a los usuarios finales del producto acabado".⁹²

No obstante, la integración vertical sólo se justifica si esta realmente refuerza la posición competitiva de una empresa dentro de una industria, ya que existen alternativas que no conllevan una inversión cuantiosa y que, sin embargo, pueden ofrecer los mismos resultados.

La estrategia de la colaboración resulta una alternativa a la integración vertical. Se enfoca en la creación de alianzas estratégicas y relaciones de cooperación entre empresas, con el fin de desarrollar nuevos productos, mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, generar economías de escala en la producción o marketing y lograr una mejor penetración al mercado, entre otras.

Las estrategias cooperativas y las alianzas también pueden ser utilizadas para penetrar mercados internacionales, como es el caso de Multipack y Federal Express, Celadon y Jaguar y MS Carriers y Transportes Easo, en su momento. De tal modo que puede decirse que las estrategias de colaboración, cooperación y alianzas, resultan una importante estrategia competitiva basada en beneficios mutuos tanto con proveedores, como con distribuidores, fabricantes de productos complementarios, y en ocasiones, incluso con competidores.⁹³

Cabe mencionar que las estrategias relacionadas con las alianzas y la colaboración han dado lugar a complejos industriales a los que Michael Porter se ha referido como

⁹⁰ Ver McKenna, Regis: Relationship Management Successful Strategies for the Age of the Customer, 1991. Regis McKenna. Perseus Books Group, y Reichheld, Frederick F., The Loyalty Effect The hidden force behind growth, profits and lasting value, Bain and Company, Inc. 1996.

⁹¹ Anterior al concepto de la logística, la distribución se contemplaba y, en algunos casos aun se contempla como una actividad relacionada con la mercadotecnia. El tema se tratará más específicamente en el siguiente capítulo.

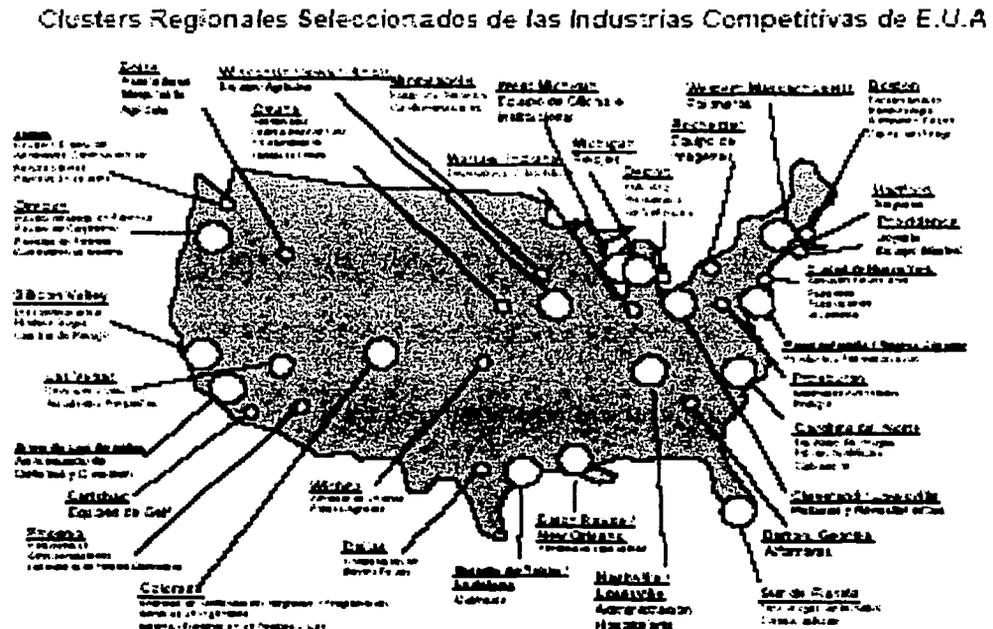
⁹² Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.; , Op. Cit. p. 166

⁹³ *Ibid* p. 170

clusters. La interrelación entre las economías de escala y las ventajas comparativas creadas, incluyendo la investigación y los avances tecnológicos, han permitido el surgimiento de agrupaciones industriales concentradas geográficamente y relacionadas a una materia o un sector industrial específico. Estos conglomerados abarcan proveedores de insumos específicos, ya sea componentes, maquinaria o servicios, y de infraestructuras especializadas; pero, también se extienden lateralmente hacia fabricantes de productos complementarios, y descienden en la cadena de suministro hasta los clientes y consumidores finales. Aun más, muchos de estos *clusters* también han incorporado instituciones educativas y gubernamentales que permiten la educación, capacitación y entrenamiento del capital humano y además, los proveen con investigación y soporte técnico. (Figura 2.3)

Los clusters promueven tanto la cooperación como la competencia. La competencia y la cooperación pueden coexistir porque ocurren en diferentes dimensiones y con jugadores distintos. Pero en sí, estos complejos representan una alternativa a las cadenas de valor integradas verticalmente, al representar una nueva forma de organización espacial en donde la cercanía entre los diferentes componentes del complejo, permiten una coordinación entre empresas distintas, con resultados eficientes, efectivos y flexibles.

Figura 2.3. Desarrollo de clusters en EE.UU.



Fuente: Condo, Arturo: Desarrollo de Clusters Competitivos. La Competitividad Internacional de Empresas e Industrias. www.conindustria.org/clusterscompetitivos.Septiembre2001.pdf

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ahora bien, todas las estrategias descritas pueden ser la fuente de ventajas competitivas sostenibles para las empresas, siempre y cuando estas se encuentren alineadas a la estrategia corporativa de la compañía y deriven de un análisis cuidadoso del entorno y la industria en la cuál serán implementadas. En este sentido, el modelo de la cadena de valor propuesto por Porter, permite visualizar los diferentes procesos que conforman una empresa, a partir de un enfoque total de sistemas que permite el análisis de las actividades que componen una compañía desde una óptica integrada y global, facilitando –de alguna manera- el análisis y la toma de decisiones con respecto a los planes de acción que deberán emprenderse en el marco de un mercado globalmente integrado, con el fin de lograr ventajas competitivas ya sea mediante recursos propios o a través de alianzas estratégicas que permitan que varias empresas distintas, fortalezcan su posición en el mercado a través de la colaboración y de la cooperación.

Sin embargo, el desarrollo de estrategias competitivas como las mencionadas en párrafos anteriores requieren de una sincronización e integración real de los distintos eslabones de la cadena de valor, ya que, antes de pensar en alianzas estratégicas o esquemas de colaboración con otras compañías, es preciso lograr la coordinación e integración de los diferentes procesos que conforman una empresa, analizándola como un sistema y no como una organización basada en divisiones funcionales y jerarquías. En este sentido, la logística resulta un interesante modelo de integración estratégica para la cadena de valor.

3. EL ENFOQUE SISTEMICO Y LA ESTRATEGIA LOGÍSTICA GLOBAL

3.1. El enfoque sistémico aplicada a la empresa como cadena de valor

Stair y Reynolds definen un sistema como "un conjunto de elementos o componentes que interactúan entre sí para cumplir ciertas metas".⁹⁴ Los elementos que lo integran incluyen entradas, procesos, mecanismos, salidas y retroalimentación. Dado que un sistema es definido por los límites de su relación con el entorno, el enfoque sistémico aplicado a la organización señala que "la empresa es un sistema social que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas y procedimientos que forman su medio ambiente; clientes, proveedores, competidores, gobierno, etcétera.(...) El sistema empresa forma a su vez, un entorno condicionante de los subsistemas y elementos que se integran en él."⁹⁵

Los subsistemas que conforman el "sistema empresa" pueden clasificarse en tres niveles: estratégico, el cuál relaciona las actividades a su medio; el de coordinación, que integra estratégica y funcionalmente las actividades; y el operativo que tiene que ver con la realización de tareas.

El sistema operativo constituye el "conjunto de recursos humanos y (de) otro tipo (...), cuyas actividades sistemáticas, se concatenan de tal manera que persiguen lograr un objetivo concreto, y en los que se generan traslados de información, bienes o servicios mediante procedimientos establecidos"⁹⁶, por ejemplo, producción, distribución, inventarios, calidad.

De acuerdo con este enfoque, la administración de operaciones dirige y controla los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados y se relaciona con el subsistema de producción a nivel operativo. Por su parte, la logística se enfoca en la integración funcional y estratégica de las actividades de los subsistemas, por lo que se puede decir que es un subsistema de coordinación pero, dado que, como se vera mas adelante, también se relaciona con actividades dirigidas al medio y al entorno, también puede clasificarse como un subsistema de nivel estratégico. Resulta evidente que el análisis de sistemas tiene un orientación tanto estratégica, como operativa, funcional y administrativa.

De ahí que la importancia del enfoque de sistemas radique en que "proporciona un marco de referencia para un panorama optimizado a corto plazo, y para toma de decisiones a través de la utilización de técnicas cuantitativas"⁹⁷ que permitan optimizar el valor y costo de cada uno de los procesos con relación al valor del producto final a partir de la sincronización de los flujos de materiales e información. Esta sincronización se basa en la noción de la empresa como una cadena de valor compuesta por procesos continuos que al coordinarse, facilitan el logro del fin ultimo de la organización. Bajo esta perspectiva, la empresa se concibe como un conjunto de actividades secuenciales enfocadas a un objetivo común cuyo logro puede asociarse con la planeación, coordinación y control de las funciones empresariales bajo un esquema de optimización

⁹⁴ Stair, Ralph M.; Reynolds, George W.: Principios de sistemas de información. Cuarta Edición. International Thomson Editores. C. 2000. p. 8.

⁹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Tercera Edición. International Thomson Editores. C. 2002.

⁹⁶ Ibid. p. 26

⁹⁷ Ibid. p. 25

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

global de los flujos transaccionales. Esta es la base sobre la cual se desarrolla el concepto de la logística.

3.2. Evolución del enfoque de los negocios y la historia de la logística

Ahora bien, podría decirse que el enfoque sistémico aplicado a la administración se relaciona con la evolución en el enfoque de negocios de las empresas en función de las condiciones del mercado en un momento determinado. En este sentido, de acuerdo a Johnson y colaboradores, si bien la distribución y la logística no eran consideradas actividades de gran relevancia para las organizaciones, en el pasado, en los últimos años estos conceptos han generado mayor interés, especialmente por la evolución en el enfoque de los negocios de las empresas de un esquema de producción masiva (oferta) hacia un modelo centrado en el consumidor, y en el cliente y la (demanda). El autor señala que al inicio de la Revolución Industrial, el énfasis dentro de las actividades organizacionales era en la producción y los costos asociados a la manufactura por unidad. A principios de la década de los 1990's, la creciente tendencia en la demanda, trasladó el enfoque hacia las ventas y bajo este contexto, la distribución y la logística eran considerados como un costo necesario.⁹⁸ Fue hasta la II Guerra Mundial cuando se empezó a considerar la logística como una herramienta estratégica.⁹⁹

*Con sus complejos problemas de control de logística y diseño de sistemas de armas, la Segunda Guerra Mundial impulsó la investigación de las operaciones en base a modelos matemáticos que permitieron estructurar y analizar un problema en términos cuantitativos. Conforme la investigación de operaciones evolucionó hacia un enfoque administrativo, estas herramientas de análisis se extrapolaron hacia otros ámbitos haciendo énfasis en la necesidad de considerar las operaciones de producción como una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes, en el marco de un enfoque sistémico.*¹⁰⁰

En el periodo comprendido entre 1950-1964, la producción en masa y el fortalecimiento de las empresas multinacionales, hicieron de la distribución física un elemento fundamental para el desplazamiento y comercialización de las mercancías.¹⁰¹ Sin embargo, dado que el enfoque de negocios en esa época estaba dirigido principalmente hacia la producción y la manufactura, la importancia de la distribución física no era reconocida plenamente ya que se le visualizaba como una actividad secundaria independiente, reactiva y aislada de otras áreas y procesos empresariales. Incluso, en algunos casos, la distribución era considerada simplemente como un mal necesario.

En este sentido, John Langley menciona que: "La administración de la distribución física nació como una postura reactiva, con el ímpetu original de reaccionar ante los problemas del mercado".¹⁰²

⁹⁸ Ibid. p. 6

⁹⁹ De acuerdo al diccionario, la logística es: "la rama de la ciencia militar y operaciones que trata de la adquisición, suministro y mantenimiento del equipo, así como del movimiento del personal, servicios de soporte y del resto de asuntos relacionados con ellos". The Random House College Dictionary (new Cork, Random House, 1972).

¹⁰⁰ Otras teorías relacionadas a la administración de operaciones son la simulación y la programación lineal así como la teoría de la línea de espera.

¹⁰¹ La distribución física es precursora del concepto de la logística aunque la logística abarca no sólo distribución sino otras funciones que le dan un alcance mucho más general.

¹⁰² Langley, John Jr. "Evolución del Concepto de Logística" en *Logística Aspectos Estratégicos*, Editorial Limusa c. 2002. p. 45.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En 1962 surge el Consejo Nacional de Administración de la Distribución Física (*National Council of Physical Distribution Management*), conformado por un grupo de empresarios y profesionales de la distribución, quienes en 1979 conceptualizaron la distribución física al proponer la siguiente definición:

"El término gestión de la distribución física integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos reproducción y productos finales desde el punto de origen hasta al de consumo. Estas actividades pueden incluir, entre otras muchas, servicios al cliente, previsión de la demanda, control de inventarios, servicios de reparación, manejo de mercancías, procesamiento de pedidos, selección de la ubicación geográfica de fábricas y almacenes, compras, empaquetado de productos, tratamiento de mercancías devueltas, recuperación y tratamiento de desperdicios, distribución y transporte, y almacenamiento."¹⁰³

Ahora bien, en la medida en que las empresas asiáticas empezaron a ganar terreno en la introducción de nuevos productos, más baratos y de mejor calidad, las compañías estadounidenses se percataron de la importancia de diseñar estrategias operativas basadas en la calidad, eficiencia, eficacia y coordinación de las distintas actividades que conformaban su cadena de valor.

En contraste con las empresas estadounidenses, las empresas japonesas habían enfocado sus estrategias operativas en la calidad, optando por una estrategia de diferenciación en vez de una de bajo costo. Si bien la tendencia de la producción en masa se basaba en la estandarización de los productos para disminuir costos, las empresas japonesas descubrieron la importancia de segmentar el mercado, investigar las necesidades del cliente y reaccionar a ellas, "rediseñando continuamente los productos para diferenciarse de sus competidores con artículos que lograrán mayor satisfacción de sus usuarios".¹⁰⁴

Chase, Aquilano y Jacobs señalan que: "A medida que los competidores globales (en especial los japoneses) comenzaron a dominar industrias importantes como automóviles, motocicletas, electrodomésticos y prácticamente todos los productos electrónicos de consumo (...) se conocieron historias de operaciones altamente eficientes que fabricaban productos de gran calidad. Estas empresas no sólo conseguían fabricar productos óptimos, sino que lograban lanzar nuevos productos al mercado más rápidamente, al tiempo que evitaban los problemas de inicio típicos de los productores existentes. Estas nuevas compañías de clase mundial establecieron puntos de referencia en las áreas de calidad y productividad. Las operaciones se convirtieron en el arma competitiva clave requerida para alcanzar el éxito global".¹⁰⁵

El enfoque innovador de las empresas de manufactura japonesas abrió un nuevo panorama para los conceptos de la distribución y de la logística. Por un lado, la orientación al cliente basado en la calidad impulsó la estandarización de los procesos

¹⁰³ Definición extraída de las actas de la reunión anual en 1979 del National Council of Physical Distribution Management.

¹⁰⁴ Guajardo Garza, Edmundo: *Administración de la Calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. Editorial Pax México, 1996. p. 29

¹⁰⁵ Chase, Richard B.; Aquilano, Nicholas J.; Jacobs, Robert F.: *Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios*. Op Cit p. 23

en lugar de la homogeneización de los productos.¹⁰⁶ Esta estandarización se relacionó, en gran parte, con programas de calidad enfocados a la documentación e implementación de procesos con el fin de que puedan ser aplicados a nivel genérico buscando, entre otras cosas, evitar que el factor geográfico pueda ser una determinante en la calidad o consistencia del producto. Bajo esta noción, en los procesos de manufactura global, los productos conserven los mismos estándares de calidad independientemente de las modificaciones que se realicen para "localizar" la mercancía, el bien o el servicio. Uno de los ejemplos mas conocidos de estos sistemas o programas de calidad es la norma ISO (International Standards Organization).

La certificación ISO 9000 se basa en una serie de estándares genéricos cuyo fin es el de asegurar la calidad a través sistemas de documentación y control. En la versión 2000 de la norma, el enfoque principal es hacia la gestión de procesos, siendo los puntos de referencia los procesos clave dentro de una organización. En este sentido, la estandarización de los procesos es la base en la que una organización global puede diseñar procedimientos genéricos, en consideración de las mejores prácticas, para que sus procesos de negocio se homologuen en todas sus filiales independientemente de su ubicación geográfica. Sin embargo, la homologación de los procesos no implica una homogeneización de productos. Su enfoque se dirige mas bien hacia la estandarización de los procesos como factor clave en la producción y manufactura global. La localización de los procesos productivos controlada a través de la estandarización, permite conservar niveles similares de calidad en los productos, de tal forma que aun cuando la manufactura se disperse globalmente, la integración final del producto no se vera afectada por diferencias significativas en la calidad de los componentes. De tal forma que la estandarización en los procesos, específicamente en el caso de las normas ISO, no solo se vinculo con la calidad sino que también repercutió en la continuidad en las operaciones, favoreciendo la reducción del ciclo de procesamiento de los pedidos,¹⁰⁷ elevando la calidad, el nivel de servicio al cliente, las ventas y minimizando costos a través de la estandarización.

Pese a lo anterior, a principios de los años setenta, la logística aun no lograba erigirse como una actividad prioritaria de las empresas, sobre todo en el caso de empresas con operaciones internacionales. El enfoque se centro básicamente en la calidad ya que la mayoría de las empresas dirigían sus esfuerzos hacia la generación de ingresos más que hacia el control de costos. No obstante, el embargo del petróleo y el incremento en los precios del crudo que realizaron en 1983 los países miembros de la OPEP, contribuyeron a cambiar éste enfoque al orientar las prioridades empresariales de una postura de gestión de la demanda hacia una de optimización en los recursos. Bajo esta perspectiva, la logística empezó a cobrar mayor fuerza al presentarse como una herramienta de integración que podría facilitar el flujo de materiales, efectivo e información en base a la sincronización de las distintas actividades que componían la cadena de valor empresarial.

Aunado a esto, el incremento en los costos de transporte; la introducción de la manufactura ágil ("lean manufacturing"), el traslado de los inventarios de los minoristas hacia los distribuidores y productores de mercancías; la proliferación de varias líneas de producción; la revolución en la comunicación y en la tecnología de la información; el

¹⁰⁶ En este sentido, Edmundo Guajardo señala que "la calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente (...de tal forma que) la administración de la calidad es el conjunto de acciones que una organización realiza para mejorar y asegurar de manera consistente, la calidad que brinda a sus clientes". Guajardo Garza, Edmundo. Op Cit p. 31-32.

¹⁰⁷ Langley, John Jr, Op Cit. p. 45.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

interés por la preservación del medioambiente y el surgimiento de cadenas mayoristas (como Wal-Mart), también contribuyeron al reconocimiento de la logística como un importante elemento en las estrategias competitivas de las empresas.¹⁰⁸

3.3. Logística: definición conceptual, alcance y objetivos

Considerando la importancia que ha adquirido la logística en los últimos años en el ámbito de los negocios y la administración, podría pensarse que existe una definición concertada y ampliamente difundida para este concepto. Sin embargo, no es así. Hoy en día, persisten organizaciones para las que la logística se limita a la administración del transporte mientras que para otras, el término tiene un significado tan amplio como el de la gestión de las cadenas de suministro. No obstante, puede decirse que la acepción más generalizada para el término "logística" es la propuesta por el Consejo de Logística Mundial o CLM (*Council of Logistics Management*) según la cuál la logística "es una parte del proceso de la cadena de suministro que se ocupa de planear, implementar y controlar, en forma efectiva y eficiente, el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información, entre el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes".¹⁰⁹

En este sentido, todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos, forman parte de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados, como lo son las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad, los servicios de planta y mantenimiento (suministros de agua, gas, electricidad, combustibles, aire comprimido, vapor), etc.

Dado que las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente; es decir, como un proceso integrado de áreas que permita a las empresas ofrecer su producto al mercado con mayor velocidad de respuesta pero con un costo menor.¹¹⁰

Bajo esta premisa, puede decirse que la interrelación de los procesos sustentados en una estructura horizontal de actividades empresariales, permiten definir 1) la secuencia de los flujos de información y productos al interior de una cadena de valor y 2) el ciclo logístico, de tal forma que tener el producto en el lugar adecuado, en la cantidad exacta y en el tiempo preciso, se ha convertido en una máxima para el éxito y la competitividad de las empresas, especialmente en el comercio internacional.

En la medida en que en estudio de la logística se ha fortalecido, los investigadores han acuñado conceptos más específicos que definen la logística en función de su relación con la empresa, siendo ejemplos de esto la logística integral, la estratégica y la de avanzada. El concepto de la logística integral se refiere a la perspectiva funcional integrada; la logística estratégica se define definida como aquella que utiliza las competencias logísticas y las alianzas en los canales amplios (suministro y distribución)

¹⁰⁸ Johnson, James et al. Op Cit. P. 7-9

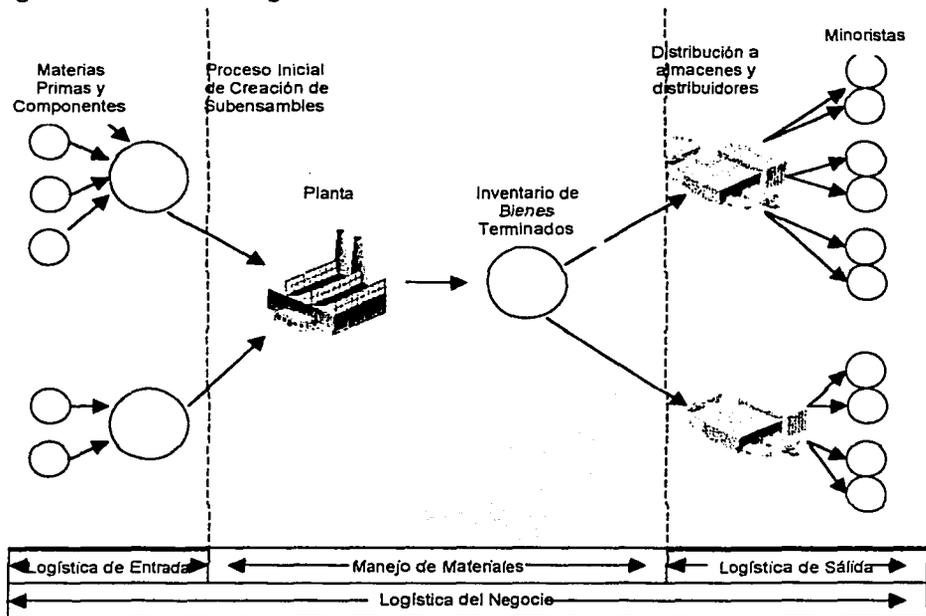
¹⁰⁹ *Careers in Logistics*, Council of Logistics Management, 1988, p. 3

¹¹⁰ La logística se puede clasificar de acuerdo a su actividad en logística de aprovisionamiento, de producción, de distribución, de servicio y en logística inversa o de retorno.

ORIGEN DE FALLA

para lograr ventajas competitivas,¹¹¹ finalmente, la logística de avanzada ("leading-edge logistics"), se utiliza para referirse a organizaciones que 1) utilizan sus competencias logísticas para ganar y mantener la superioridad competitiva, 2) añaden valor a sus productos o servicios a través de un sistema logístico enfocado en la optimización de sus costos y 3) promueven alianzas estratégicas con proveedores de servicios logísticos que les permitan fortalecer su relación con clientes clave mediante la mejora en el nivel de servicio.¹¹²

Figura 3.1. Proceso de Logística



Fuente: Adaptado de Johnson, James C.; Word, Donald F.; Wardlow, Daniel L.; Murphy, Paul R. Jr.: Contemporary Logistics Seventh Edition, Prentice Hall, Inc., 1999. p. 6

De tal forma que en cualquiera de sus formas, funcional, integral o de avanzada, la logística no solamente puede ser fuente de ventajas competitivas sino que además, puede constituirse en una herramienta para la competitividad¹¹³ enfocada a 1) administrar integralmente los distintos procesos dentro de una empresa, 2) adaptar las estrategias operativas a las condiciones del mercado, 3) crear ventajas competitivas y 4) mejorar la rentabilidad del negocio.¹¹⁴

¹¹¹ Johnson, James C.; Word, Donald F.; Wardlow, Daniel L.; Murphy, Paul R. Jr.: Contemporary Logistics Seventh Edition, Prentice Hall, Inc., 1999. p. 9-10

¹¹² *ibid.* p. 10

¹¹³ *ibid.*

¹¹⁴ De acuerdo a Thompson y Strickland, "El término estrategia de negocios (...) se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio. Se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica (...) se interesa principalmente en: 1) desarrollar una respuesta a los cambios que están teniendo lugar en la industria, la economía en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En este sentido, Roy D. Shapiro señala que: "Conforme el campo de batalla industrial se hace más peligroso para las empresas, los gerentes ejecutivos han vuelto a ver los sistemas logísticos como una fuente de ventajas competitivas- y no como una necesaria aunque desalentadora colección de políticas y procedimientos. Esta nueva manera de ver las cosas ha hecho evidente para todos, no con mucha rapidez, el enorme potencial que representa un sistema bien diseñado para avanzar en el cumplimiento de las metas estratégicas de una empresa ..."¹¹⁵

3.4 Estrategias logísticas para la competitividad internacional

Como se mencionó con anterioridad, el enfoque sistémico aplicado a las empresas contempla la relación de los procesos en el marco de una organización (sistema cerrado) así como su relación con el entorno (sistema abierto).

En el marco del entorno competitivo global contemporáneo existen varios factores en base a los cuáles las empresas determinan su presencia y posición en el mercado: *innovación, calidad, velocidad de respuesta, productividad y rentabilidad, entre otros*. Estos factores, se relacionan con la capacidad de la empresa para enfrentar los retos derivados de las constantes transformaciones en la configuración política, económica y social de las relaciones internacionales y, evidentemente, a su capacidad de respuesta ante los patrones de demanda.¹¹⁶

En un contexto internacional las estrategias logísticas se podrían clasificarse en cuatro áreas generales: 1) manufactura y producción, 2) suministro, 3) comercialización y 4) distribución de los productos.

Por su parte, las estrategias logísticas de manufactura internacional se enfocan a la producción de un bien y de sus partes, en distintos lugares desde los cuáles pueden ser embarcados hacia cualquier mercado. Bajo este esquema, la planeación así como las responsabilidades de compras y distribución, se encuentran centralizadas, aun cuando la producción se dispersa de manera mundial en función de ventajas comparativas, *estrategias logísticas o de comercialización. (Figura 3.3)*

En su artículo "Sistemas logísticos de manufactura para una estrategia mundial de competitividad", Christopher Goppal señala que entre los factores que han impulsado estas estrategias se encuentran:

1. "mercados nacionales abiertos o que fueron reabiertos a los productos y a la competencia extranjera;

general, las áreas reguladora y política y otras pertinentes; 2) crear medidas competitivas y enfoques al mercado que conducen a una ventaja sustentable; 3) crear competencias y habilidades valiosas; 4) unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales, y 5) abordar determinados problemas estratégicos a los cuales se enfrenta el negocio de la compañía." Thompson, Arthur A. Jr, Strickland, A.J. III: *Administración Estratégica*. Undécima edición. McGraw Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. c. 2001. p. 50

¹¹⁵ Shapiro, Roy D. : "Apalancamiento a través de la logística" en Christopher, Martin: *Logística. Aspectos Estratégicos*. Editorial Limusa, S.A. de C.V. c. 2002, p. 76

¹¹⁶ En este sentido, la estrategia corporativa de las empresas contempla el diseño de estrategias financieras, de operaciones y mercado, enfocadas a lograr los objetivos planteados. Las estrategias financieras identifican la mejor forma de emplear los recursos de la compañía; las estrategias de mercadeo abordan la manera en que la firma piensa vender y distribuir sus bienes y servicios, mientras que la estrategia de operaciones especifica la manera en que la compañía piensa utilizar sus capacidades de producción para brindar soporte a su estrategia corporativa, ya sea a través de decisiones estratégicas (a largo plazo), tácticas (mediano plazo) o de planeación y control (corto plazo) Chase, Richard B.; Aquilano, Nicholas J.; Jacobs, Robert F.: *Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios*. Octava Edición. McGraw Hill Interamericana, 2000, p. 5-6.

2. restricciones a la importación y reglamentos sobre contenido de componentes nacionales en muchos países;
3. la política de algunos países en desarrollo que otorga licencia de operación a empresas extranjeras condicionada a su capacidad para crear mercados de exportación;
4. la dominación extranjera de mercados locales que antes eran fuertes;
5. empresas extranjeras que hacen sus adquisiciones y su manufactura en muchas naciones para obtener ventajas en costo y calidad (*costos de operación*);
6. las empresas de Estados Unidos que entran a mercados en el extranjero *frecuentemente en competencia con empresas fuertes, nacionales y multinacionales*;
7. un mercado cada vez más globalizado que adquiere productos comunes, aunque con diferencias y preferencias locales".¹¹⁷

Goppal señala que las ventajas que se pueden lograr a partir de la globalización de la producción son: "la eficiencia mediante una planeación lógica de las instalaciones de manufactura y la centralización de la capacidad administrativa; mejor comunicación y transferencia de recursos entre las divisiones de producto nacionales y las operaciones internacionales; y desarrollo de una estrategia que le hace frente a la competencia mundial... (así como) mejor coordinación de los servicios a los clientes en muchos mercados, transferencia rápida y exacta de información, menos dificultad en el cumplimiento de leyes y reglamentos locales, y una concordancia de la planeación centralizada y la planeación local con los objetivos globales".¹¹⁸

En congruencia con lo anterior, Chase, Aquilano y Jacobs señalan que: "Los grandes cambios de que han sido objeto los convenios comerciales tanto en Norteamérica como en Europa, han convertido al mundo en una verdadera 'aldea global', lo que les permite a las compañías gozar de mayor flexibilidad a la hora de escoger sus emplazamientos. No obstante, en la práctica el tema de la localización esta muy concatenado con dos imperativos que tienen que ver con la competitividad:

1. La necesidad de producir cerca del cliente debido a los costos de despacho, los convenios comerciales y la competencia con base en el tiempo.
2. La necesidad de ubicarse cerca de la fuente apropiada de mano de obra para aprovechar los bajos costos laborales y/o las altas destrezas técnicas".¹¹⁹

En este sentido, la ubicación de las instalaciones¹²⁰, ya sean de manufactura o bodegas para la distribución, deben considerar criterios como: proximidad a los clientes, *ambiente comercial (competencia, legislación gubernamental que favorezca a las empresas e intervención del gobierno para facilitar que las compañías se ubiquen en el área ya sea a través de subsidios, descuentos tributarios, etc.)*, costo total (regionales, de distribución de entrada y salida, mano de obra, impuestos, energía, terreno, construcción, etc.), infraestructura (acceso a medios de transporte, comunicación y energía, etc.), calidad de mano de obra, proveedores, zonas francas o de libre comercio,

¹¹⁷ Goppal, Christopher: "Sistemas logísticos de manufactura para una estrategia mundial de competitividad" en Christopher Martin, op cit, p. 165.

¹¹⁸ *Ibid*, p. 166, 175

¹¹⁹ Chase, Richard B.; Aquilano, Nicholas; Jacobs, Robert F.: Administración de producción y operaciones. Op Cit. P. 350.

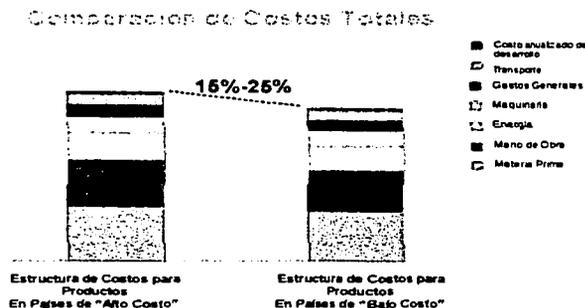
¹²⁰ Las técnicas que sustentan la toma de decisiones en relación a la ubicación de plantas y almacenes son: clasificación de factores, programación lineal, método del centro de gravedad y modelo analítico Delfi. Ver Chase, Richard B.; Aquilano, Nicholas; Jacobs, Robert F.: Administración de producción y operaciones. *Ibid*. Capítulo 9.

riesgo político, barreras gubernamentales, bloques comerciales, normas ambientales, entre otros.¹²¹

Ahora bien, la localización de las bodegas y plantas de producción en diferentes ubicaciones a nivel mundial, se relacionan con estrategias logísticas de suministro que *contemplan la compra de materias primas, componentes o productos terminados de acuerdo a costo, calidad y seguridad en entrega, considerando las ventajas comparativas tanto de los productos como de sus países de origen.* De tal forma que el abastecimiento estratégico considera costos acumulados de los productos, bienes o servicios por lo que las estrategias de compra deben considerar la logística con el fin de considerar, por ejemplo, la forma de mover los productos de origen a su destino de manera eficiente pero al menor costo. Tal es el caso de estrategias de suministro como la de los países de menor costo ("low cost country"), aplicadas por empresas, como DuPont, que consideran el abastecimiento disperso geográficamente de acuerdo a las ventajas comparativas de las naciones en relación a materias primas o productos específicos. (Figura 3.2)

Figura 3.2. Comparativo de estructura de costos en países de "alto costo" y países de "bajo costo".

Países en Desarrollo-Ventajas en Costo



Fuente: <http://learningcenter.freemarkets.com/media/lee/default-56htm> Si bien esta gráfica se basa en la estrategia de compras actual basada en "países de bajo costo", puede utilizarse para ilustrar, de manera general, la distribución de los recursos invertidos en el suministro de materiales para procesos de manufactura.

Asimismo, la comercialización y distribución de los productos guardan estrecha relación con la internacionalización de la producción y la ubicación de almacenes de distribución en un contexto mundial. Específicamente en relación a los canales de distribución y al transporte, cabe mencionar que las estrategias logísticas se han enfocado a disminuir costos pero elevando la calidad del servicio especialmente en relación a la información en tiempo real del status de los embarques, en los tiempos y en la seguridad en la entrega. Como se verá más adelante, el surgimiento de integradores logísticos ha

¹²¹ Ibid. p. 353-355

promovido la combinación de medios de transporte para el desplazamiento de productos en función de los requerimientos del cliente. Estas tendencias han llevado a la fusión de empresas de transporte especializadas para ofrecer servicios integrales de logística y de esta forma incrementar su participación en el mercado. Por ejemplo, si bien hasta hace algunos años el transporte consolidado terrestre resultaba una opción económica para transportar la carga de México a Estados Unidos, por ejemplo, aun en detrimento del tiempo; la aplicación de estrategias logísticas multimodales han permitido que hoy en día y en ciertas rutas, la carga aérea sea una mejor opción para el transporte de estos consolidados. *La sincronización de viajes con capacidades de equipo, planeación de rutas y coordinación de la demanda han modificado los servicios de transporte para enfocarlos en proveedores de soluciones logísticas mas que en simple vehículos para el traslado de mercancías.*

Considerando lo anterior, es importante señalar que la logística internacional resulta de gran importancia para las empresas cuyas actividades no se encuentran circunscritas únicamente al mercado local, por su relación con las regulaciones en materia arancelaria, sanidad, seguridad, transporte, entre otras, aplicadas en el marco del comercio mundial.

El término logística internacional se refiere al flujo de bienes, servicios o información a través de fronteras nacionales, bajo los siguientes esquemas: 1) exportación parcial de la producción de una empresa de un país a otros países, 2) importación de materia prima o de productos manufacturados de un país a otros, 3) manufactura global basada en la fragmentación de la producción en distintos países, 4) empresa global que contempla a todos los países como mercados potenciales, fuentes de materia prima o ubicaciones para la localización de procesos de manufactura y ensamble, y 5) tránsito o situaciones determinadas en las que un país para transportar sus productos de una entidad local a otra, debe transitar bajo fianza ("in bond") por el territorio de otro país (eje. *transporte terrestre Detroit-Buffalo via Canadá*).¹²²

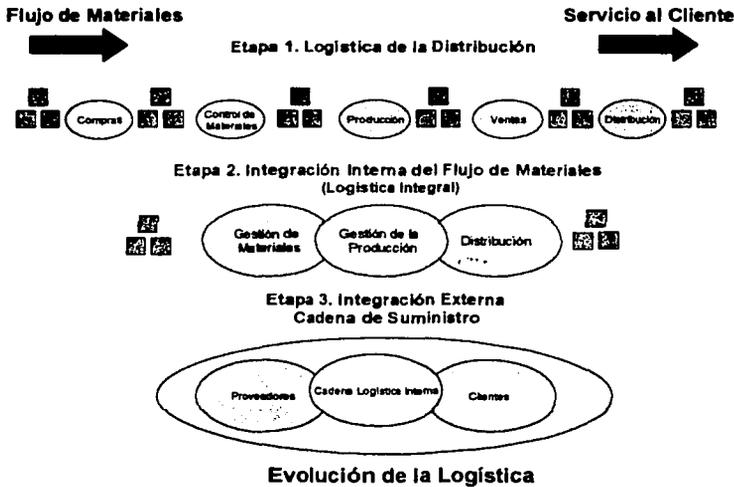
En conclusión, el concepto de la logística ha evolucionado de una etapa enfocada a la distribución, hacia una segunda etapa caracterizada por la integración del flujo de materiales dentro de una empresa, y finalmente, hacia una tercera etapa en donde la integración de las actividades se extiende hacia otras empresas. (Figura 3.3)¹²³

Esta evolución se relaciona con las condiciones de un mercado cada vez más globalizado y competido en donde el comercio internacional ha adquirido gran importancia para la competitividad de las empresas. En este contexto, la logística ha permitido la integración empresarial de la empresa aun a través de barreras nacionales convirtiéndose en fuentes de ventajas competitivas al aplicarse a funciones organizacionales específicos. Más aun, mediante la aplicación de estrategias logísticas, las empresas globales han logrado mejorar su competitividad en el mercado mediante *esquemas de localización geográfica tanto en sus operaciones de producción, como en actividades de suministro y comercialización de sus productos*. Las condiciones económicas, políticas así como los avances en materia de comunicaciones y tecnología han facilitado esta internacionalización de actividades empresariales.

¹²² Johnson, James et al. Op Cit. P. 372

¹²³ Este concepto será tratado con mayor profundidad en el siguiente capítulo.

Figura 3.3. Evolución de la Logística.



Fuente: Jiménez Thomsen, Cristina: La Gestión de la Cadena de Suministros como Fuente de Ventaja Competitiva. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Barcelona. <http://acede.uib.es/papers/190-front.pdf>

Como parte de las estrategias internacionales de las empresas, la logística internacional ha jugado un papel muy importante para el desarrollo del comercio internacional. Vinculada al flujo de mercancías, servicios y productos a través de las barreras nacionales, la logística internacional ha sido de gran relevancia para el desarrollo de ventajas competitivas en función de ventajas comparativas nacionales, nichos de mercado, localización de plantas productivas, dispersión de la producción, abastecimiento estratégico, entre otras. Por lo anterior, puede decirse que las estrategias logísticas han favorecido el desarrollo beneficios y ventajas aisladas en la cadena de valor para lograr ventajas competitivas empresariales en el ámbito internacional. Sin embargo, las estrategias logísticas aun se perciben como esfuerzos aislados y enfocados muy específicamente a actividades determinadas. La gestión de la cadena de suministro, puede considerarse una estrategia logística avanzada que permite la integración de las estrategias logísticas para el desarrollo de ventajas competitivas globales.

4. La gestión de la cadena de suministro como estrategia enfocada a la competitividad empresarial global

4.1. Definición y alcance del concepto de la gestión de la cadena de suministro

La cadena de suministro, conocida en inglés como *supply chain*, se refiere a la integración de proveedores, empresas manufactureras o de servicios y clientes, con el fin de agilizar el flujo de materiales e información en un proceso integral que abarca desde el abastecimiento de la materia prima hasta la entrega del producto o servicio al consumidor final. Su alcance comprende una serie de organizaciones, recursos y actividades que al interrelacionarse crean y dan un valor adicional al consumidor final, al sincronizar las funciones de una empresa con la de sus proveedores y al adecuar el flujo de materiales, servicios e información, con la demanda. En este sentido, "la administración de la cadena de suministro tiene consecuencias estratégicas porque el sistema de suministro puede usarse para satisfacer prioridades competitivas importantes"¹²⁴ como nivel de servicio, capacidad de respuesta, disminución de costos en inventario, entre otros. De tal forma que puede decirse que una cadena de suministro es el resultado del amalgamamiento de recursos físicos, de información y de relaciones interempresariales dentro de un contexto estratégico de competencia en el mercado. (Figura 4.1)

Figura 4.1 cadena de Aprovisionamiento lineal avanzada

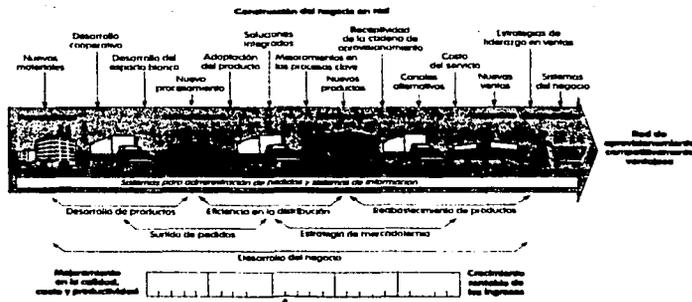


Figura 11.7. La cadena de aprovisionamiento lineal avanzada.

Fuente: Poirier, Charles: Administración de cadenas de aprovisionamiento. Como construir una ventaja competitiva sostenida. Oxford University Press México, S.A. de C.V., 2001. p. 231

Si bien no existe una clasificación oficial de las cadenas de suministro, no puede hablarse únicamente de un tipo de cadenas de suministro. De acuerdo a Joseph Cavinato¹²⁵, se reconocen hasta 16 tipos de cadenas de suministro que pueden clasificarse de acuerdo a su complejidad y a su impacto en el mercado. Existen cadenas de suministro de proyectos logísticos, cadenas de valor, de demanda, cadenas basadas en innovación o rapidez para llegar al mercado, entre otras. Sin embargo, desde un punto de vista operativo, Krajewski y Ritzman, clasifican las cadenas de suministro en

¹²⁴ Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P.: Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis. Quinta Edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. c. 2000. p. 454.

¹²⁵ Cavinato, Joseph L.: "What's your supply chain type?" Supply Chain Management Review. May 1, 2002.

dos categorías: eficaces y reactivas. Mientras que las cadenas de suministro eficaces "son diseñadas como un medio para coordinar los flujos de materiales y servicios, con el propósito de minimizar los inventarios y maximizar la eficiencia de las empresas incorporadas a la cadena de suministro"¹²⁶, las cadenas de suministro reactivas son aquellas con la capacidad de reaccionar con rapidez a la demanda del mercado, en función de la optimización de sus capacidades y de su inventario.

Bajo esta perspectiva, puede decirse que el perfil de la cadena de suministro depende de múltiples factores, tanto externos como propios de cada una de las organizaciones que la integran.

4.2. La metodología de la gestión de procesos enfocada a la integración empresarial global

La gestión de procesos es una metodología enfocada a la satisfacción de los requerimientos de los clientes y cuyo fin es el de definir, analizar e implantar mejoras en el funcionamiento de los procesos entendidos como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar elementos de entrada (inputs) en resultados.

De acuerdo a Michael Hammer, "La gestión de procesos es un método estructurado para la mejora del rendimiento, que se concentra en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una empresa. Formalmente, un proceso de negocios es un grupo organizado de actividades que funcionan en conjunto, con la meta de crear valor para los clientes y satisfacer sus necesidades (por ejemplo, la ejecución de órdenes de compra, el desarrollo de los productos y el soporte post-venta)... Finalmente, todas las actividades de un proceso de negocios deben estar guiadas por un diseño que indique cuáles deben hacerse, cuándo y por quién. Ese diseño es el que asegura repetición y coherencia."¹²⁷

Ahora bien, en el marco de la gestión de la cadena de suministro, la gestión de procesos permite estandarizar, en cierto grado, los procesos de negocios de varias empresas con el fin de facilitar la interacción entre las mismas. Aun más, dado que la gestión de procesos se vincula con el desempeño, la eficacia, la eficiencia, la mejora continua y la calidad, en base a la definición, el análisis y la implantación del proceso, esta metodología constituye un marco fundamental en el desarrollo y ejecución de herramientas como ISO 9001:2000, Six Sigma, SCOR, e incluso del cuadro del mando integral y el EVA¹²⁸.

Considerando que en el contexto de la cadena de suministro, las decisiones que se toman en cada uno de los eslabones, tienen un impacto en el resto de los eslabones que afecta sensiblemente la oferta final de bienes y servicios, puede decirse que la fortaleza de una cadena de suministro se relaciona directamente con su eslabón más débil. En este sentido, la integración de los procesos entre empresas, resulta esencial para que los materiales, productos en proceso y producción finales fluyan en forma ininterrumpida a lo largo de la cadena.

¹²⁶ Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P. Op Cit. p. 484.

¹²⁷ Hammer, Michael: "Bajo el mismo paraguas", Op Cit. P. 82

¹²⁸ Economic Value Added

Asimismo, el enfoque en la gestión de procesos, permite el mapeo de las actividades que integran una cadena de suministro y permite identificar controles que pueden traducirse en indicadores de desempeño en base a los cuáles no solo se mide y monitorean actividades específicas, sino que además, al integrarse bajo un sistema de información apoyado en actividades de comunicación y difusión, se facilita la toma de decisiones al permitir la visibilidad de la eficacia y eficiencia de cada una de las actividades clave en el flujo empresarial.

No obstante, aun cuando la tendencia del mercado se enfoca hacia la integración, la cooperación y la colaboración, existen obstáculos que dificultan la aplicación del SCM. *Por un lado, para algunas empresas, la transición de un sistema de administración tradicional basado en funciones hacia un esquema enfocado a procesos, resulta un cambio en su cultura organizacional que difícilmente puede lograrse de la noche a la mañana.* Por otro lado, no todas las empresas cuentan con los recursos para aplicar las soluciones tecnológicas que se requieren para lograr una mejor visibilidad de los procesos a lo largo de la cadena de suministro. Además, los sistemas de información y control se han desarrollado para cada área funcional y en fragmentos y en muchas ocasiones, su inadecuada implementación lejos de beneficiar a las empresas, entorpece sus operaciones.¹²⁹ Finalmente, establecer alianzas o relaciones a largo plazo puede ser un arma de dos filos, sobre todo en un mundo tan cambiante en donde la demanda es variable y los gustos de los consumidores impredecibles.

Hoy en día una cadena de abastecimiento integrada es esencial para mejorar el desempeño de las empresas en áreas cada vez con mayor importancia para los clientes: *visibilidad, puntualidad, rapidez, confiabilidad y conveniencia.* De ahí, la importancia de establecer relaciones con proveedores y clientes en base, al menos, a algunos puntos específicos como volúmenes, capacidades, precio, horizonte de compromiso, estabilidad de los programas y exclusividad de las franquicias. En este contexto y con el fin de facilitar la comunicación y la colaboración entre las distintas empresas, la gestión de procesos resulta una herramienta útil en la definición secuencial de las actividades que conectan a una organización con otra. El establecimiento de procesos y, en la medida de lo posible, su estandarización, facilita la coordinación entre los distintos eslabones de la cadena de suministro pero además, permite mapear el flujo tanto de la información como de los materiales, facilitando las transacciones interempresariales.

La gestión de procesos mantiene una relación estrecha con la noción de la mejora continua, ya que en base de indicadores de control y de desempeño, se puede medir la eficacia y la eficiencia de las actividades, detectar y localizar fallas en sistema y aplicar *medidas correctivas y/o preventivas que mejoren el flujo transaccional de información y recursos en la cadena.* Desde esta perspectiva, la gestión integrada de la cadena de suministros permite optimizar el flujo de bienes, servicios e información en el flujo total de la cadena. De tal forma que las actividades logísticas deben administrarse desde una perspectiva global que considere el tiempo de ciclo total del proceso de abastecimiento-fabricación-entrega, lo cuál implica una transición de una administración por funciones hacia un pensamiento horizontal enfocado en procesos pero guiados por la innovación y la flexibilidad.

¹²⁹ En el caso de Transportes de Carga La Aurora, de Grupo Kaltex, la implementación de un módulo para el manejo de su almacén (WMS) se contrapuso con el ERP instalado en el resto de las empresas del Grupo (Open Manufacturing) resultando en problemas en facturación, comunicación y visibilidad de los productos para las empresas filiales, duplicación de trabajo, entre otros.

4.3. Integración de la cadena de suministro como ventaja competitiva: el caso de Dell y Amazon.com

La integración de los procesos de las empresas bajo distintos esquemas de colaboración, tales como el VMI (*vendor management inventory*), el CPFR (*collaborative planning, forecasting and replenishment*), entre otros, definen una táctica específica desarrollada en el marco de la gestión estratégica de las cadenas de suministro, en base a la que la adecuación de la logística a su entorno competitivo y al mercado, permite a las empresas desarrollar modelos de negocio basados en redes de valor que contemplan tanto a los procesos, como a los actores involucrados, como un sistema global; ejemplos de esto son el caso del modelo de Dell o el de Amazon.

Wheeler y Hirsh mencionan que "las eficiencias del modelo de Dell se manifiestan no sólo en la eliminación del valor agregado intermediario. La hechura sobre pedido reduce grandemente los costos de capital y de trabajo y el acceso directo a los clientes facilita mejor el diseño del producto, gestión de inventarios y servicio al cliente. Además, Dell se destaca por la excelencia en la ejecución."¹

Wheeler y Hirsh atribuyen a este modelo, el éxito de Dell con resultados de crecimiento mayor al 50% en los últimos años en comparación con Compaq, que solamente ha logrado un crecimiento del 20%. En cuanto a su participación en el mercado, Dell ha logrado un 14,1% en Estados Unidos en comparación con el 15,8% de Compaq en el tercer trimestre de 1998 y a nivel internacional, "la capitalización del mercado está en \$99 billones contra \$75 billones y \$169 billones para Compaq y para IBM, respectivamente."¹

Otro caso interesante es el de Amazon, en donde las estrategias logísticas se enfocan a la gestión de canales virtuales apoyados en la coordinación de la oferta y la demanda mediante la subcontratación de servicios logísticos de terceros para ofrecer esquemas de entrega basados en tiempo y no en una modalidad de transporte. La implementación de la tecnología de la información y la utilización del Internet como medio de comunicación entre los consumidores y esta librería virtual, ha logrado que la eficacia de sus canales de distribución en base a la administración del flujo de información.

En este sentido, cabe mencionar que la administración de todas las organizaciones que conforman una cadena de suministro se basa en la integración de todas las decisiones que repercuten en el diseño y flujo de los materiales o servicios adquiridos a lo largo de un proceso productivo hasta su conclusión. Bajo este concepto, las decisiones relacionadas con la administración externa e interna de materiales se consolidan en decisiones estratégicas de abastecimiento homologadas, enfocadas a incrementar el nivel de ventas y la competitividad de la empresa. Más aún, el alcance de la administración de la cadena de abastecimiento (*supply chain management*) engloba procesos adicionales a la administración de materiales, tales como la investigación, diseño y desarrollo de nuevos productos, la administración de la demanda y el cumplimiento de las ordenes de compra colocadas (*order fulfillment*).¹³⁰

¹³⁰ En el libro *Contemporary Logistics* de James C. Johnson y colaboradores, los autores señalan que la cadena de suministro es una expansión del concepto de canal que se estudia en Mercadotecnia y diferencian estos dos conceptos en base a que 1) el canal se enfoca en un producto o en una serie de productos mientras que la cadena de suministro abarca todo el ciclo del producto desde la obtención de materias primas hasta la distribución del producto final, 2) la segunda diferencia radica en que mientras que el canal considera únicamente productos existentes y procesos definidos, la cadena de suministro considera ingeniería de productos y procesos con el fin de agilizar el flujo en la cadena; 3) la cadena de suministro considera inventarios más pequeños y se concentra en la administración del inventario para lograr una rotación más rápida del producto; 4) Los canales siguen un patrón de "push" que consiste en empujar los productos mientras que las cadenas de suministro se concentran en el "pull" o en jalar los productos de acuerdo a la demanda; 5) la

John Houlihan señala que: "La administración de cadenas de suministro difiere significativamente del control clásico de materiales y manufactura en cuatro aspectos. *Primero, ve a la cadena de suministros como una entidad única en lugar de delegar y fragmentar las responsabilidades entre los diferentes segmentos de la cadena de suministro, o sea las áreas funcionales de compras, manufactura, distribución y ventas.* El segundo aspecto en el que se distingue la administración de cadenas de suministro proviene directamente del primero: demanda una toma de decisiones estratégicas- y al final de cuentas se basa en ella. "Suministrar" es un objetivo que comparten prácticamente todas las funciones en la cadena y es de gran importancia estratégica debido a su impacto en los gastos generales y en la participación de mercado. Tercero, la administración de cadenas de suministro ofrece una perspectiva diferente de los inventarios, los cuales se usan como un mecanismo de equilibrio al que se acude como último recurso y no desde el principio. Finalmente, la administración de cadenas de suministro requiere un nuevo enfoque de los sistemas: lo importante es la integración y no simplemente la interrelación".¹³¹

Ahora bien, aun cuando algunos autores sugieren la utilización indistinta de los términos logística y cadena de suministro¹³², es preciso señalar que el sistema logístico se centra en un proceso desarrollado dentro de los límites de una empresa mientras que el término "cadena de suministro", se enfoca más hacia la integración de los procesos de negocios, desde los proveedores originales hasta el usuario final, basada en esquemas de coordinación y colaboración enfocados a la optimización del flujo de materiales y del control de los inventarios. En este sentido, la administración de la cadena de suministro trasciende los límites de una organización al considerar a los proveedores, mayoristas, minoristas y consumidores, en el proceso de abastecimiento, producción y distribución, abarcando así los procesos logísticos de varias organizaciones.

Bajo esta perspectiva y con el fin de hacer la distinción entre el SCM y la logística, The Global Supply Chain Forum ha definido la gestión de la cadena de suministro como: "La integración, desde el consumidor final hasta los primeros proveedores, de los procesos de negocio clave que proporcionan los productos, servicios, e información que aportan valor al consumidor final".¹³³ A partir de la introducción del concepto de la gestión de la cadena de suministro, el Council of Logistics Management (CLM) modificó su definición de la logística para establecer que la logística: "Es la parte del proceso de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el eficiente y eficaz flujo y almacenaje de bienes, servicio e información relacionada, desde el origen hasta el consumidor para poder cumplir con los requerimientos de los clientes".

agilidad de la cadena de suministro depende en gran parte de la comunicación en tiempo real de la información en cada uno de los procesos que la integran; 6) a diferencia de los canales como estructuras independientes, las cadenas de suministro requieren de mayor coordinación entre las partes y los actores que las integran; 7) finalmente, la cooperación y colaboración necesaria para el éxito de una cadena de suministro, hace necesario que existan acuerdos de largo plazo entre los participantes lo que da lugar a alianzas entre proveedores y clientes (manufactureros). Ver: Johnson, James C.; Wood, Donald F.; Wardlow, Daniel L.; Murphy, Paul Jr.: Contemporary Logistics Seventh Edition Prentice Hall. 1999. p.41-2

¹³¹ Houlihan, John: "Administración de una cadena de suministro internacional" en Christopher, Martin: Logística, Aspectos Estratégicos. Op Cit. P. 181-182

¹³² Otros términos utilizados para denominar a la cadena de suministro son cadena de abastecimiento, cadena de demanda, cadena logística integrada o supply chain (su término en inglés).

¹³³ Lambert, D.M.; Cooper, M.C.; Pagh, J.D.: "Supply Chain Management Implementation issues and research opportunities", The International Journal of Logistics Management; Vol. 9, No. 2. p. 1

Dado que la gestión de la cadena de suministro no sólo abarca el flujo total de materiales, sino que además implica la integración de las actividades entre varias empresas, puede decirse que la logística forma parte de la cadena en sí. Es decir, la integración de las logísticas de diferentes empresas en una cadena de abastecimiento optimiza el proceso global de suministro y distribución en función de esquemas de planeación conjunta en aras del fortalecimiento de una cadena logística integrada.¹³⁴

De tal forma que a diferencia de la logística, que abarca los procesos de áreas empresariales específicas, el alcance de la cadena de suministro se define en términos del número de empresas que la componen y del nivel de correlación e integración de sus funciones.¹³⁵

Dado que la administración de la cadena de suministro comprende las actividades de planeación y pronóstico de la demanda, compras y abastecimientos estratégicos, procesos de pedidos del cliente y servicio al cliente, redes de distribución y operaciones de almacenaje, gestión de embarques y de transporte, logística de producción y la integración de la cadena de suministro, es preciso determinar en cuáles de esas actividades, deberá buscarse la colaboración con clientes y proveedores con el fin de lograr la optimización de la cadena. En este sentido, el SCM no implica necesariamente una integración de una empresa con todos sus proveedores. El éxito de este modelo consiste en identificar insumos, jugadores y procesos clave cuya consideración repercute favorablemente en la competitividad, productividad y rentabilidad de las empresas que integran la cadena. En este proceso, el área de compras juega un papel fundamental no sólo en la selección de proveedores sino en la elaboración de programas de certificación de los mismos.

Krajewski y Ritzman señalan que "para tomar decisiones sobre la selección de proveedores y revisar el rendimiento de sus proveedores actuales, (se deben) examinar los segmentos de mercado que (se) desea atender y relacionar las necesidades de éstos con la cadena de suministro. Las prioridades competitivas son un punto de partida para elaborar una lista con los criterios de rendimiento que habrán de aplicarse".¹³⁶

No obstante, a grades rasgos, los tres criterios considerados generalmente por las empresas en la selección de sus proveedores son: precio, calidad y entrega puntual.¹³⁷ Considerando que el fin último de la cadena logística integral es disminuir el tiempo invertido en el aprovisionamiento, fabricación y distribución de un producto con el fin de reducir tanto el tiempo de respuesta a la demanda como los costos asociados a almacenaje e inventarios¹³⁸, la sincronización de los requerimientos de los clientes con

¹³⁴ Se reconocen cuatro tipos de integración en el marco del SCM: 1) la integración funcional que se refiere al nivel de actividades de cada empresa (logística); 2) la espacial, que considera la distribución geográfica de los elementos de la cadena; 3) la inter temporal que abarca actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa en conjunto con la cadena, y 4) la empresarial. Para efectos de este capítulo, la integración de las cadenas de suministro se considerará desde un punto de vista empresarial.

¹³⁵ El Centro Internacional para la Excelencia Competitiva ha definido la gestión de la cadena de suministro (1994) como la integración de procesos de negocios desde el usuario final a través de los proveedores originales que proveen productos, información y servicios que añaden valor para los consumidores finales. Ver Cooper, Martha C.; Lambert, Douglas M.; Pagh, Janus D.: "Supply Chain Management: More than a new name for logistics", The International Journal of Logistics Management, Vol. 8, Numer 1, 1997, p. 1-14

¹³⁶ Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P. Op Cit, p. 465.

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ En este sentido es importante señalar que el manejo de inventarios en función de una clasificación ABC, resulta fundamental para la determinación del nivel óptimo de inventario por producto en función a su rotación y costo.

el flujo de materiales de los proveedores crea valor al mejorar los niveles de servicio y proveer una ventaja competitiva a partir de estrategias tanto de costo como de diferenciación. En este sentido, el enfoque en las relaciones entre fabricantes y distribuidores ha evolucionado hacia un enfoque holístico de la gestión de la cadena de distribución enfocada a un planteamiento de colaboración cuyo fin es el de desarrollar la coordinación estable y continua del flujo logístico. Como lo señalan Casanovas y Cuatrecasas, "...la empresa debe presentar un enfoque nuevo de su gestión basado en una disposición organizativa horizontal, orientada al mercado, y en la integración con todos los participantes en el canal (proveedores, distribuidores y operadores logísticos) con la idea de que la calidad total del suministro constituya una ventaja competitiva".¹³⁹

Chase, Aquilano y Jacobs mencionan que "El objetivo del manejo de la cadena de suministros es reducir la incertidumbre y los riesgos de la misma, afectando así positivamente los niveles de servicio al cliente final".¹⁴⁰ Por lo que, a diferencia de la logística, la gestión de la cadena de suministro no sólo regula flujos de información y materiales, sino que además implica cambios estructurales en las empresas enfocados a impulsar esquemas de cooperación, colaboración e integración en procesos clave de sus negocios.

En este sentido, Michael Hammer, guru de la reingeniería empresarial, señala que: "Una cadena de abastecimiento es, simplemente, un proceso de negocios que cruza las fronteras corporativas y funcionales. Abarca todas las actividades necesarias para crear y brindar resultados a los clientes de una empresa: las actividades a cargo de la empresa, de sus proveedores y de los proveedores de sus proveedores".¹⁴¹

En este tenor, la gestión de la cadena de suministro se sustenta en tres elementos fundamentales: los procesos de negocios, los aspectos administrativos y la estructura de la cadena de suministro.¹⁴² El análisis de estos elementos permite desarrollar un enfoque de tres dimensiones –procesos, estrategia y operación– que permitirá optimizar la cadena de abastecimiento hacia un modelo de negocios dirigida al diseño de una red de valor, basada en la colaboración interempresarial y enfocada en la satisfacción del cliente.

Roger Blackwell afirma que: "En las próximas décadas, ganarán las cadenas de abastecimiento que logren comprender la mente del consumidor".¹⁴³ Blackwell sugiere que las alianzas entre proveedores de insumos, fabricantes, y canales de venta mayorista y minorista, son necesarias para competir efectivamente en el mercado contemporáneo, al permitir una respuesta más rápida, eficaz y eficiente a las necesidades y demandas del consumidor final.

¹³⁹ Casanovas, Augusto; Cuatrecasas, Lluís, Op Cit. P. 32

¹⁴⁰ Chase, Richard B.; Aquilano, Nicholas J.; Jacobs, Robert F.: Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios. Octava Edición. McGraw Hill Interamericana, 2000, p. 466 Hammer, Michael: "Bajo el mismo paraguas", Gestión Empresarial. Volumen 2, No. 5. Septiembre-Octubre 2002. p. 86.

¹⁴¹ Hammer, Michael: "Bajo el mismo paraguas", Gestión Empresarial. Volumen 2, No. 5. Septiembre-Octubre 2002. p. 86.

¹⁴² Los procesos de negocios son las actividades que producen valor al cliente final a partir de un resultado específico (producto o servicio). Los aspectos administrativos se refieren a la forma en que los procesos de negocios son estructurados y administrados. Finalmente, la estructura de la cadena de suministro es la configuración de las compañías en el marco de la cadena en sí. Ver Cooper, Martha C.; Lambert, Douglas M.; Pagh, Janus D.: "Supply Chain Management: More than a new name for logistics", The International Journal of Logistics Management, Vol. 8, Numer 1, 1997. p. 5.

¹⁴³ Alonso, Viviana: "En la mente del consumidor". Entrevista a Roger Blackwell. Gestión de Negocios. Volumen 3, Número 2, marzo-abril 2003. p. 51

Estrategias como la respuesta eficiente al consumidor (conocido por sus siglas en inglés como ECR, *Efficient Consumer Response*), se sustentan en sistemas "pull" o "Just in Time" caracterizados por la planeación de la producción y el control de inventarios en función de la administración de la demanda. El SCM va un paso más allá, al integrar tanto a los proveedores de materias primas como al cliente final en su proceso de planeación, logrando así la optimización a partir de un enfoque integral que facilita el diseño de una estrategia competitiva organizacional basada en la eficiencia operativa.

De tal forma que las estrategias enfocadas a la cadena de suministro (*supply chain strategies*) se incluyen en un plan con objetivos determinados y específicos enfocado a *optimizar la administración de todos los elementos incluidos en los procesos de suministro y abastecimiento con el fin de mejorar los resultados de productividad y rentabilidad en base al incremento en las ventas y el fortalecimiento de la competitividad de una empresa.*

Aún más, en relación a la estrategia de operaciones, Krajewski y Ritzman señalan que dado que "la estrategia de operaciones intenta vincular el diseño y la utilización de la infraestructura y de los procesos de una empresa con las prioridades competitivas de cada uno de sus productos o servicios, de manera que se maximice el potencial de éstos en el mercado (y la) cadena de suministro es una red de empresas, (...) cada empresa incorporada a la cadena deberá construir su propia cadena de suministro, que brinde soporte a las prioridades competitivas correspondientes a sus productos o servicios".¹⁴⁴

Hoy en día es muy frecuente escuchar la frase que indica que en el mundo contemporáneo la competencia ya no se da entre empresas, sino entre cadenas de suministro. La base de esta afirmación surge a partir de la noción de que al sincronizar los procesos entre los diferentes actores de una cadena, es posible lograr sinergias y sincronizar las actividades de tal forma que se permita la agilidad en las secuencias operativas, reduciendo la necesidad de inventarios, eliminando desperdicios causados por un ciclo de vida del producto corto y posicionándose en el mercado al lograr colocar el producto final en el lugar y tiempo exacto y en la cantidad y en la forma correcta.

4.3. Outsourcing, transporte y logística internacional.

Dado que la flexibilidad e innovación son factores de gran importancia en la competencia empresarial contemporánea, el *outsourcing* ha surgido como una alternativa de optimización basada en la subcontratación de aquellos servicios o productos en los cuáles una empresa no ha logrado desarrollar una ventaja competitiva estratégica y que no se relacionan directamente con sus competencias fundamentales (*core competencies*).

En el contexto de la gestión de la cadena de suministro, el *outsourcing* puede ser aplicado tanto a la maquila en la manufactura de productos o servicios como a la *subcontratación de servicios logísticos o de administración de la cadena de suministro.*

En el primer caso, el *outsourcing* (subcontratación) "es el término utilizado para describir el hecho de que una firma compre material, ensamblajes y otros servicios que inicialmente se hacían dentro de la compañía, de fuentes externas a la empresa. La

¹⁴⁴ Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P. Op Cit, p. 476.

subcontratación permite que una firma se centre en las actividades que representan su competencia básica. De esta manera, la compañía puede crear una ventaja competitiva a la vez que reduce costos".¹⁴⁵

Comprando externamente, la compañía puede concentrarse mejor en su misión principal. En el contexto de un mercado global, la responsabilidad del departamento de compras es buscar o desarrollar proveedores de talla mundial apropiados para satisfacer las necesidades estratégicas de la firma permitiendo que esta subcontratación se consolide como una extensión natural de las actividades ya presentes o como una oportunidad de diversificación.

Ahora bien, la maquila, subcontratación de servicios o compra de productos relacionados con los procesos de producción de una empresa, se asocian con los canales de distribución, sean estos fuentes primarias o intermediarios. Las fuentes primarias son los fabricantes reales, es decir, grandes multinacionales, fabricantes de talla media, pequeñas firmas especializadas y subcontratistas controlados por grandes firmas a través de inversión o compras de oportunidad. Los intermediarios pueden ser distribuidores, representantes, corredores, compañías mercantiles o comercializadoras. La elección entre uno u otro canal de distribución dependerá en gran medida del tamaño, los recursos, la presencia y el objetivo estratégico de la empresa que busca posicionar sus productos en el mercado internacional.

En relación a lo anterior y considerando que la cadena de suministro se ha extendido a nivel internacional, puede decirse que la internacionalización de la producción ha evolucionado de una tendencia de manufactura multinacional hacia un esquema de manufactura global sustentada en un sistema integrado de información efectivo. Es decir, la integración de los procesos de compras, suministro, abastecimiento, producción, almacenaje y distribución ya no se encuentra limitado por fronteras físicas y, por el contrario, centra su éxito en la visibilidad y comunicación interempresarial en tiempo real. Puede decirse así, que la toma de decisiones en relación a las actividades de suministro y maquila se enfoca en la competitividad en precios, calidad de los productos y capacidad de respuesta, más que en factores geográficos.¹⁴⁶

En este sentido, es importante señalar la importancia que ha tenido el transporte en la gestión de las cadenas de suministro globales, específicamente, en relación al traslado de mercancías de un sitio a otro.

Si bien de acuerdo al modelo SCOR del *Supply Chain Council*, la administración de las cadenas de suministro no contempla el transporte como uno de sus procesos fundamentales y lo clasifica únicamente como una función o como un amortiguador dentro del sistema; el transporte juega un rol fundamental en la integración de las cadenas de suministro ya que facilita el flujo de materiales y la cohesión física de los procesos.

Se consideran cinco formas básicas de transporte: por carretera, ferrocarril, marítima, tubería y vía aérea. Dado que cada una de estas modalidades tiene sus ventajas y

¹⁴⁵ Chase, Richard B.; Aquilano, Nicholas J.; Jacobs, Robert F.: Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios, Op Cit. P. 467

¹⁴⁶ En este sentido es interesante mencionar que empresas como DuPont han establecido programas enfocados en la selección y desarrollo de proveedores en países determinados a los cuales se ha clasificado como "low cost countries". Este sistema hace evidente que en relación al costo, la ubicación geográfica de un país es un factor de menor importancia.

desventajas, la selección del transporte dependerá en gran medida por la consideración de las prioridades competitivas de los productos o servicios que manejen las empresas en cada uno de los segmentos de la cadena de suministro.

Al respecto, Krajewski y Ritzman señalan: "Varias actividades esenciales para el buen funcionamiento de la cadena de suministro se refieren al control diario del movimiento de la carga. El programa de embarques debe estar fusionado con los programas de compras y de control de la producción. En él también se refleja el trueque de ventajas y desventajas entre los costos de transporte y los tiempos de respuesta al cliente. Si un embarque se retrasa un par de días más a fin de combinarlo con otros, es posible obtener una tarifa de vagón completo en un embarque por ferrocarril, o una tarifa de carro completo si el embarque se realiza en camión. También hay opciones en la selección de rutas. Un fabricante suele obtener una tarifa de flete más baja si elige una ruta que le permita combinar sus embarques destinados a varios clientes. La empresa puede incluso negociar tarifas generales más bajas si planea rutas por las cuales tenga la posibilidad de remitir con regularidad grandes volúmenes de mercancías. Las decisiones son complejas. (...) Hoy las tarifas y servicios varían notablemente, según la modalidad de transporte de que se trate y el transportista seleccionado".¹⁴⁷

En este contexto, una estrategia de SCM debe contemplar el transporte no sólo como un amortiguador sino como un facilitador que asegurará el flujo logístico y la continuidad de los procesos de la cadena. Propuestas como la del CTM (*collaborative transportation management*)¹⁴⁸ han advertido la necesidad de transpolar las relaciones de colaboración proveedor-cliente del SCM al ámbito del transporte con el fin de promover esquemas en donde fuera de ser un amortiguador o un proveedor de servicios externo, los transportistas puedan ser considerados como socios estratégicos de las empresas que integran una cadena de valor. Al darle visibilidad al transportista en relación a la planeación y proyección de ventas/compras entre una y otra compañía, es factible lograr una mejor manejo de las variaciones de la demanda y por ende, mejorar los niveles de servicio (relacionados la posicionamiento de unidades), así como disminuir tarifas y costos de transporte. Al fungir como vínculo entre embarcadores y consignatarios, los transportistas se constituyen como aliados estratégicos en la gestión de la cadena de suministro.¹⁴⁹

Al margen de que existan esquemas de colaboración con los proveedores de servicio del transporte, es evidente que la importancia del transporte es tal que incluso que muchas empresas lejos de considerar la subcontratación para su distribución han optado por conformar sus propias flotillas.¹⁵⁰ Más aún, algunas empresas han ido más allá de la adquisición de una línea de transporte de carga, al analizar la posibilidad de

¹⁴⁷ Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P. Op Cit, pp. 473-474.

¹⁴⁸ Ver Browning, Beau; White, Andrew: "Collaborative Transportation Management" in www.logility.com/pdfs/ctm.pdf

¹⁴⁹ Para mayor información sobre gestión de canales, ver: Wheeler, Steven; Hirsh, Evan: *Los canales de distribución*, C. 2000, Editorial Norma.

¹⁵⁰ "Existen diferentes formas de propiedad y administración de los servicios de transporte. Una empresa puede convertirse en transportista privada, siendo dueña y administradora de sus propios vehículos. También tiene la posibilidad de utilizar *outsourcing*, confiando el transporte a un transportista por contrato y negociando con él la cantidad, el tipo y la frecuencia específica de sus embarques. Un transportista por contrato no presta servicio al público en general, sino sólo a ciertos clientes en particular. La empresa también puede seleccionar un transportista común, el cuál estará legalmente obligado a atender a todos los clientes. Esta opción ofrece a la empresa el menor grado de control sobre la disponibilidad del transportista, pero es adecuada para productores de bajo volumen, con mercados geográficamente dispersos." Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P. Op Cit. P. 473.

convertir a sus departamentos de logística y tráfico en unidades de negocio enfocadas a ofrecer servicios a terceros.¹⁵¹

Las empresas que han optado por conformar una compañía logística como unidad estratégica de negocio, han dado a su estrategia de SCM un enfoque dirigido no sólo a generar ventajas competitivas sino también como una innovadora forma de penetrar otros mercados, tener acceso a otras empresas ya sea con fines de *benchmarking* o como una forma de generar alianzas con otras empresas, aun cuando estas no estén directamente relacionadas en cuestión de competencias clave. Aunado a esto, al conformar compañías logísticas cuyos servicios pueden ser ofrecidos a compañías terceras, las empresas logran mejorar su posición de negociación tanto con sus proveedores como con sus clientes al obtener control de los costos y tiempos de *transporte para sus insumos y sus productos*. Es decir, el análisis de la lista de sus proveedores y clientes con el fin de crear sinergias y empatar los flujos de entradas y salidas, una compañía que ha integrado un 3PL a sus estructura puede mejorar los términos de compra/venta, obtener mayor control sobre la operación, lograr ingresos adicionales por servicios logísticos y crecer su red logística en base a una estrategia que le permita identificar y establecer negocios con los proveedores de sus proveedores y con los clientes de sus clientes.

Ahora bien, así como algunas empresas han buscado desarrollar ventajas competitivas a partir de la extensión de sus actividades logísticas hacia servicios a terceros, otras organizaciones han optado por una estrategia distinta. El *outsourcing* específicamente en la modalidad de la logística y el transporte, es otra práctica que ha tenido gran auge en los últimos años.

Si bien en un principio las empresas coordinaban estas actividades desde sus departamentos de comercio exterior, tráfico o compras, en los últimos años se ha observado una creciente tendencia hacia la contratación de servicios logísticos ofrecidos por terceros. El surgimiento de operadores logísticos que integran las actividades de transporte, despachos aduanales, almacenaje, distribución e incluso, la implementación de soluciones en base a plataformas, sistemas y desarrollos tecnológicos, ha permitido a las empresas delegar la responsabilidad de la logística internacional en empresas que cuentan (en la mayoría de los casos) con una infraestructura global que les permite brindar servicios más eficientes y eficaces en la coordinación de operaciones globales.

La tendencia a subcontratar servicios logísticos integrales, ha derivado en la proliferación de empresas especializadas en el ramo. Incluso, algunas compañías dedicadas ya al transporte, han optado por desarrollar departamentos o unidades de negocio enfocadas a la logística y al SCM como complemento a su operación original; ejemplo de esto son Schneider National y Schneider Logistics; Fedex Express, Fedex Ground y Fedex Supply Chain Solutions (entre otros); etc.

¹⁵¹ Un ejemplo de esto es el consorcio mexicano de Grupo Kaltex. Al adquirir Transportes de Carga "La Aurora", Grupo Kaltex integró a sus empresas de manufactura una unidad funcional de transporte. Con el fin de ser considerado dentro del régimen fiscal simplificado, la empresa ha buscado extender estos servicios a otras empresas, como LG y Bristol Myers, ofreciendo el servicio de su flotilla a terceros. Consciente de las ventajas de aprovechar las sinergias y los volúmenes de las distintas empresas del grupo, Grupo Kaltex estableció una nueva unidad de negocios denominada Kaltex Logistics, por medio de la cual pretenden ofrecer servicios de almacenaje y transporte internacional a terceros. Si bien el modelo de negocios de Kaltex Logistics no ha redundado en ganancias, sí constituye un ejemplo de cómo las empresas buscan lograr ventajas competitivas a través de su logística y de la gestión de su cadena de suministro.

Los modelos de 3PL (*“third party logistics”*), 4PL (*“4th party logistics”*) e incluso 7PLs, que actualmente figuran en el mercado, reflejan la necesidad de algunas empresas de mejorar sus niveles de servicio, reducir sus costos logísticos y especializar sus recursos en sus competencias centrales. De tal forma que en cierto grado, la subcontratación de servicios logísticos u *outsourcing* ha sido consecuencia de la implantación y aceptación del concepto de la gestión de las cadenas de suministro en el mercado global, pero también ha sido consecuencia de la difusión del concepto de la logística y el SCM en el ámbito empresarial.

4.4. La tecnología de la información como soporte en los procesos de la cadena de valor.

Dado que la gestión de la cadena de suministro implica un cambio en el enfoque organizacional de una perspectiva “push” hacia una “ideología pull” en donde el cliente es el detonador fundamental así como el beneficiario de todo el proceso, el manejo de plataformas tecnológicas que favorezcan la visibilidad a lo largo de la cadena resulta fundamental en la sincronización de las compras, los flujos de materiales y la administración de la demanda.

La teoría de las restricciones indica que para optimizar el funcionamiento de un sistema se deben identificar los cuellos de botella y coordinar el ritmo de trabajo de todos los centros de acuerdo al ritmo que marquen dichas restricciones. Todo aquello que exceda lo que el sistema puede procesar, genera costos por ineficiencias. Esto es aplicable al sistema logístico de cualquier organización por lo que el abastecimiento, las actividades de soporte y la distribución deben planificarse y gestionarse de una manera integrada, conjuntamente con la producción, alineando sus capacidades entre sí, en función de la demanda.

La tecnología de la información ha sido un elemento clave el logro de este objetivo. Dado que el fin último de la administración de la cadena de suministro es el de potenciar el valor generado a través de toda la cadena, considerando a proveedores, productores, operadores logísticos, mayoristas, minoristas y clientes dentro de un mismo proceso, el desarrollo de plataformas tecnológicas ha permitido generar un nivel de colaboración, conectividad y visibilidad, sin precedente, entre la empresa, sus clientes y sus proveedores.

“Tradicionalmente la integración de la SC (cadena de suministro) implicaba el intercambio de información y materiales en las diferentes funciones de una compañía. Hoy, con las nuevas tecnologías, aparecen nuevos vínculos entre las empresas y se puede hablar de integración como el intercambio de la información entre los socios en una SC. En vez de tomar decisiones por separado, las decisiones se tomarán conjuntamente entre ellos.”¹⁵²

Un ejemplo de esto es el caso de Cemex en México, empresa pionera en la integración de su cadena de abastecimiento en el segmento del cemento premezclado.

“La compañía construyó una cadena de abastecimiento integrada en TI (Tecnología de la Información), que vincula sus camiones, plantas y oficinas por cable, satélites e

¹⁵² Fernández Fente, Paula: “Tendencias observadas en el estado de la Supply Chain en Europa”, <http://catalcatei.iese.edu/WEBSCM/Archivos/TendenciasSC.pdf>

Internet. En una industria crónicamente estancada e inestable, Cemex está en condiciones de responder a cambios de último momento en órdenes de compra, atascamientos en el tráfico y restricciones de capacidad en alguna planta en particular. En consecuencia, puede operar con plazos de entrega garantizados, de precisión y confiabilidad inigualables. De hecho, les promete a sus clientes una variación máxima de 20 minutos en las entregas, que cumple el 98% de las veces. Sus competidores necesitan lapsos mucho más amplios, de hasta tres horas, y sólo cumplen el 34% de sus compromisos de entrega. Esta ventaja operativa le ha permitido a Cemex obtener un crecimiento excepcional en los ingresos, a través de una política de precios "Premium" y de una participación del mercado expandida. Por lo general, la empresa cobra sobrepuestos que van del 2 al 10%, y capta la mitad de todas las ventas en los mercados en que compete. Además, la cadena de abastecimiento integrada de Cemex genera importantes ahorros en costos y capital. Al proporcionar rutas óptimas a los choferes de los camiones, los pedidos se cumplen a tiempo y, paralelamente se reducen los costos laborales, la cantidad de camiones necesarios y los desperdicios. Por otro lado, al equilibrar las cargas de producción en sus plantas cementeras, la compañía logra economías en hornos, inventarios y mano de obra. Como resultado de todo ello, Cemex tiene una relación de flujo de caja/ventas del 35%, contra 21%, en promedio, de sus cinco competidores globales".¹⁵³

Otro ejemplo en el que la Tecnología de la Información ha servido como elemento de integración y fortalecimiento de su cadena de suministro, es el caso de Wal-Mart.

"Walmart ha ganado galardones por su Red Satelital, que se instaló por primera vez en 1987. Esta red soporta datos, voz y video, y permite ventas en tiempo real e información sobre el inventario. El intercambio electrónico de datos EDI (*Electronic Data Interchange*) de Wal Mart, instalado en 1990, emite órdenes de compra y recibe facturas de prácticamente todos sus vendedores. El enlace Minorista de Wal-Mart, instalado por primera vez en 1991, permite a los vendedores un acceso directo a los datos de punto de venta (*Point of Sale, POS*) en tiempo real. Esto hace posible que los vendedores realicen mejores proyecciones y manejo del inventario. Los datos POS llegan directamente de las registradoras de efectivo de los almacenes, de manera que reflejan la actividad en tiempo real. El correo electrónico también se incluye para su correspondencia dentro del sistema de suministros relacionado con la programación, los pagos, etc. El enlace minorista incluye la hoja de desarrollo Excel de Microsoft de manera que se puede tener acceso a los datos de desarrollo a través de todo el sistema. Mediante la utilización del enlace minorista y de los datos de punto de venta, se pueden hacer arreglos con algunos grandes proveedores para tomar decisiones propias acerca de las compras que les hace Wal-Mart. Ellos tienen acceso directo a los datos del punto de venta y efectúan sus propias órdenes de compra. Wal-Mart está tratando de poner en ejecución el EDI a nivel internacional, pero hasta ahora se han hecho pocos progresos en este sentido".¹⁵⁴

Resulta evidente que la tecnología de la información (TI) juega hoy en día un papel fundamental tanto en la implementación de la logística a nivel empresarial como en la administración de las cadenas de suministro. Sin embargo, pese a todos los adelantos que existen en la industria de la TI, no existe una solución tecnológica que pueda

¹⁵³ Bovet, David; Joas, August: "La clave está en la ejecución", *Gestión Empresarial*. Volumen 2, No. 5, septiembre-octubre 2002, p.71-72

¹⁵⁴ Chase, Richard B.; Aquilano, Nicholas J.; Jacobs, Robert F.: *Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios*, Op Cit. P. 488

abarcar todas las necesidades de la empresa en la planeación y ejecución de su cadena de suministro.

Por ejemplo, si bien los sistemas de planificación de recursos de la empresa, conocidos como ERP's ("enterprise resource planning"), facilitan el flujo de información *transaccional entre las distintas áreas de la empresa, su enfoque se dirige más hacia la logística que hacia el SCM*. Derivados de la evolución del MRPI y MRPII, el "sistema ERP es una familia de módulos de software que comparten una misma base de datos. En la práctica, debido a que sus módulos están integrados, un sistema ERP se convierte en una herramienta para dar soporte a todos los procesos del negocio desde el principio hasta el fin."¹⁵⁵ Sin embargo, en comparación con plataformas de *Supply Chain Planning* como el I2, el ERP presenta deficiencias en cuanto a sus capacidades de planeación así como una capacidad limitada de reacción ante la variación en la demanda, entre otros: "Por su parte, la plataforma I2 pertenece a la categoría de softwares dinámicos que ofrecen herramientas para analizar posibles escenarios en tiempo real dentro de la cadena de suministro. Los sistemas APSs (*Advanced Planning Systems*) se centran en el flujo de información ejecutiva (vertical) facilitando la toma de decisiones a largo, mediano y corto plazo, constituyendo modelos útiles para la planeación y programación de capacidades. Pero, en realidad no existe una solución tecnológica única para todos los elementos que deben considerarse en la administración y ejecución de una cadena de suministro.

Por lo anterior, es importante señalar que la implementación de soluciones tecnológicas constituye únicamente una herramienta de soporte para la integración de los procesos en la cadena de suministro. Sin embargo, no garantizan per se, la optimización de una operación ni el flujo de información a lo largo de la organización. La TI debe ser un facilitador de procesos, pero no es la base sobre la cuál debe residir una cadena de valor.¹⁵⁶

4.5. Alianzas y Estrategias de Colaboración

Si bien, la nueva realidad competitiva ha impulsado a proveedores, productos y distribuidores a replantear sus estrategias en forma conjunta con sus socios en la cadena de suministro, es evidente que en el mercado actual contemporáneo, es imposible hablar de posiciones competitivas permanentes. Los acuerdos de coproducción, las alianzas con proveedores exclusivos y la integración proveedor-cliente, son de gran importancia en la optimización de las cadenas de suministro. No obstante, para lograr una posición competitiva sólida, la constante innovación, la capacidad de respuesta y la flexibilidad son factores determinantes para lograr ventajas competitivas en el mercado.

¹⁵⁵ Hammer, Michael, "Bajo el mismo paraguas", Op Cit, p. 85-6

¹⁵⁶ En este sentido, la TI debe complementarse con la Administración del Conocimiento (*Knowledge Management*) y debe quedar claro que la administración del conocimiento no depende únicamente de una plataforma tecnológica sino también en el reconocimiento de las organizaciones a la importancia de su recurso humano. El concepto al que se conoce como "*Knowledge Management*" se centra en la idea de que el conocimiento es otra importante fuente de ventajas competitivas para una empresa. Aplicado a la logística, la administración del conocimiento permite a las organizaciones homologar conceptos y por lo tanto, puede ser la base de las estructuras de cooperación que se requieren en la implementación de soluciones de gestión de la cadena de suministro.

Ver. Govindarajan, Vigla; Gupta, Anil K. : *The Quest for Global Dominance. Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc. 2001.

En este contexto, C.K. Prahalad señala que: "Dado que la configuración de recursos de las empresas individuales es inapropiada para satisfacer una demanda creciente y cambiante, las alianzas se han convertido en la norma general en la mayoría de las industrias. Muchas de ellas pueden ser temporales. A medida que las estructuras de la industria evolucionan, la importancia de una alianza cambia. Por lo tanto, hay que adquirir la capacidad para formar nuevas alianzas, aprender de ellas, y ponerles punto final cuando han dejado de ser estratégicas".¹⁵⁷

La gestión de la cadena de suministro ofrece una ventaja competitiva a las empresas en el mercado global, al permitirles desarrollar una base de proveedores y una cartera de clientes mundial. Además de la expansión en el mercado internacional, la administración de las cadenas de suministro facilita la coordinación entre empresas, independientemente de localidades geográficas, favoreciendo las alianzas para el posicionamiento y fortalecimiento en el mercado global.

En el marco de la logística y la gestión de la cadena de suministro, existen distintas modalidades de alianzas estratégicas: subcontratación, por contrato, colaboración, sociedades, etc.¹⁵⁸ Pero, de manera concreta, Charles Hill señala que "las alianzas estratégicas se refieren a los acuerdos cooperativos entre competidores potenciales o actuales. (...) Las alianzas estratégicas van de las "joint ventures" formales, en la que dos o más firmas tienen intereses en el capital (por ejemplo Fuji-Xerox) a los acuerdos contractuales a corto plazo, en los que dos compañías acuerdan en cooperar sobre una tarea particular (como el desarrollo de un nuevo producto)."¹⁵⁹

Si bien las alianzas son fundamentales en la mayoría de los procesos de una cadena de suministro, quizás, la cooperación en el desarrollo de nuevos productos constituye una de las fuentes de ventajas competitivas más importantes para las empresas. El acortamiento en los ciclos de vida de los productos ha hecho de la innovación una de las herramientas más importantes para el fortalecimiento de la competitividad de las empresas. Más aun, la innovación resulta un factor crítico para la permanencia de una empresa en el mercado.

Señala Charles Hill: "En el mundo de hoy, la competencia es tanto en innovación tecnológica como en cualquier otro aspecto. El ritmo de cambio tecnológico se ha acelerado desde la Revolución Industrial en el siglo XVIII, y continúa haciéndolo hasta nuestros días. El resultado ha sido una dramática reducción en los ciclos de vida de los productos. La innovación tecnológica es tanto creativa como destructiva. Una innovación puede provocar que un producto se vuelva obsoleto de la noche a la mañana. Pero una innovación también puede hacer posible la creación de una gran cantidad de nuevos productos. (...) Esta "destrucción creativa" desencadenada por los cambios tecnológicos, hace indispensable que una empresa permanezca a la cabeza de la tecnología, para evitar que las innovaciones de un competidor la dejen atrás."¹⁶⁰ Ahora bien, "para lograr ser competitivo en el desarrollo de nuevos productos, un negocio internacional debe hacer dos cosas: 1) dispersar sus actividades de investigación y desarrollo en aquellos países que están a la vanguardia en el desarrollo

¹⁵⁷ Prahalad, C.K.: "Los desafíos emergentes", www.intermanagers.com.mx/archivo/nota_157.jsp?id=1184 p. 3

¹⁵⁸ Ver Johnson, James C.; Wood, Donald F.; Wardlow, Daniel L.; Murphy, Paul Jr.: *Contemporary Logistics. Seventh Edition*. Prentice Hall. 1999. p. 46.

¹⁵⁹ Hill, Charles, Op Cit p. 497

¹⁶⁰ Ibid p. 617-618

de nuevos productos e 2) integrar las funciones de investigación y desarrollo, marketing y producción”¹⁶¹ con el fin de que los productos desarrollados se adecuen a las necesidades y preferencias de los consumidores en consideración de condiciones locales y características de mercados específicos.

Es claro que para lograr innovar, las empresas deben invertir continuamente en la investigación y desarrollo de nuevos productos. Al conjugarse las condiciones de la demanda, las condiciones de la competencia y la investigación científica, se ha dado un gran impulso a la innovación como vía para el desarrollo de nuevos productos. La centralización de las actividades de investigación y desarrollo, han dado así auge al desarrollo de *clusters* que, como se mencionó en capítulos anteriores, son concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas, relacionadas y especializadas en un área o campo de investigación y estudio determinado.

De acuerdo al estudio de Michael Porter, “*Clusters and the New Economics of Competition*”,¹⁶² las empresas han optado por establecer sus centros de investigación básica en los lugares en donde se encuentran los expertos en la industria o materia en que se pretende incursionar. La concentración de las actividades de investigación en los *clusters* permite a las organizaciones mayor acceso a información, empleados y proveedores especializados y mayor flexibilidad y capacidad de respuesta en el desarrollo de los nuevos diseños, impulsando por ende los procesos de innovación. Además, dado que en la mayoría de los casos, los *clusters* integran también proveedores de materias primas, las empresas reciben también beneficios en materia de *reducción de costos durante la primera etapa de investigación y diseño de nuevos productos*.

Ahora bien, la localización de centros de investigación básica en distintas ubicaciones geográficas y en consideración de sus ventajas comparativas, se ha visto fortalecida con la *gestión de las cadenas de suministro*. Si bien, la *investigación y diseño de nuevas tecnologías* no es en sí parte de la cadena de suministro, lo cierto es que sí puede considerarse como un elemento de la cadena de valor y –por lo tanto– debe considerarse en el diseño de la red logística por constituir un factor de injerencia en el desarrollo de nuevos productos.

“La investigación y desarrollo básico y aplicado descubre nuevas tecnologías y luego las comercializa. La fuerte demanda y los consumidores adinerados crean un mercado potencial para los nuevos productos. La intensa competencia entre empresas estimula la innovación, provocando que las empresas traten de derrotar a sus competidores y ganan ventajas potencialmente grandes como resultados de la innovación exitosa”.¹⁶³

No obstante, para asegurar –en la medida de lo posible– el éxito de un nuevo producto, la colaboración entre las áreas de investigación y desarrollo, marketing o mercadotecnia y producción, es indispensable. Dado que el lanzamiento de nuevos productos debe *considerar factores relacionados a demanda, satisfacción del cliente, costos, disponibilidad del producto y reducción en el tiempo de comercialización*, la

¹⁶¹ Ibid. p. 625

¹⁶² Porter, Michael E.: “Clusters and the New Economics of Competition”; Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre 1998. Reprint No. 98609, p. 78.

¹⁶³ Hill, Charles. Op Cit. p. 618

coordinación entre estas distintas áreas funcionales conlleva a la planeación logística integral.

Considerando las diferencias en las preferencias de los consumidores, las empresas deben construir fuertes lazos entre sus centros de investigación y desarrollo y sus departamentos operativos ubicados en distintos países. Si bien a partir de la globalización se habla de la homogeneización de los mercados¹⁶⁴, también es cierto que el fenómeno de la glocalización ha influido en que la investigación y el diseño de nuevos productos tengan que complementarse con adecuaciones de acuerdo a las preferencias, necesidades, políticas y restricciones de los distintos mercados a los que se busca entrar.¹⁶⁵ Resulta claro que la competencia empresarial en el mercado global no reside únicamente en la capacidad de innovación de una empresa sino también en su capacidad de entender y adecuarse a los mercados locales y en implementar una adecuada gestión logística de su cadena de suministro que permita optimizar los flujos de materiales y de información independientemente de distancias o relación entre proveedores y consumidores.

Aunado a lo anterior, las alianzas y la colaboración entre empresas resultan determinantes en la competencia global contemporánea ya que esta asegura la *formación de frentes comunes que permiten mayores inversiones para la innovación* y permiten mayor agilidad en la respuesta a las demandas de los consumidores.¹⁶⁶

3.4. La cadena de suministro internacional

John Houlihan menciona en su artículo "Administración de una cadena de suministro internacional" que: *"Las presiones competitivas y los cambios en el ambiente económico han forzado a las administraciones de empresas internacionales a evaluar de nuevo la operación y estructura de sus cadenas de suministro internacionales. Las oscilaciones de la estrategia de "producción local para un mercado local" a la de "centros internacionales de suministro" para manufactura y distribución tienen implicaciones sumamente importantes en la organización, estructura, sistemas de control y costos de servicio al cliente."*¹⁶⁷

Dado que el mercado global se caracteriza cada vez más por menos empresas compitiendo entre sí, y por la concentración en la participación de mercado entre *grandes jugadores mediante la conformación de alianzas estratégicas con proveedores* y clientes, el fortalecimiento de cadenas de se ha constituido como una importante ventaja competitiva cuyo enfoque integral, de colaboración y de coordinación interempresarial ha permitido a las empresas globales fortalecer su posición y extender

¹⁶⁴ Este tema fue abordado en capítulos anteriores.

¹⁶⁵ Un ejemplo de lo anterior es el caso de Microsoft. "La empresa tiene sus principales centros de investigación en Redmond, Washington (su casa matriz); Cambridge, Inglaterra; y Silicon Valley, California. El personal de estos centros de investigación trabaja en los problemas fundamentales que sustentan el diseño de los futuros productos. Por ejemplo, un grupo en Redmond centra su trabajo en el software de reconocimiento de lenguaje, mientras que otro investiga sobre la inteligencia artificial. Estos centros de investigación no producen nuevos productos, en cambio, producen la tecnología que se utiliza para mejorar los productos existentes o para ayudar a la creación de nuevos productos. Los productos son creados por dedicados grupos de producto (por ejemplo, los sistemas operativos, las aplicaciones). La adaptación de los productos a las necesidades de los mercados locales la llevan a cabo, algunas veces, las subsidiarias locales. Así, la subsidiaria china en Singapur hará algunas adaptaciones básicas a los programas como Microsoft Office, al que añadirá caracteres chinos y adaptará la interfase". Ver Hill, Charles, Op Cit. P. 624.

¹⁶⁶ Sin embargo, debe considerarse que la formación de un frente común puede dar pie a la formación de monopolios y obstaculizar el acceso libre al mercado, lo cuál podría cuestionarse desde un punto de vista legal.

¹⁶⁷ Houlihan, John: "Administración de una cadena de suministro internacional" en Christopher, Martin: Logística. Aspectos estratégicos. Op Cit., p. 176.

su participación en el mercado global en función de control de gastos, uso de inventarios como mecanismos de equilibrio dentro de la cadena e integración, más que interrelación, de los actores que participan en el modelo.

No obstante, es preciso indicar que el modelo de gestión de la cadena de suministro puede enfrentar obstáculos que a su vez, que no solo pueden tornarse en desventajas para las empresas sino que incluso pueden colocarnos en una posición vulnerable en el escenario internacional. Houlihan señala que esta vulnerabilidad puede clasificarse en interna o externa. La vulnerabilidad interna se refiere a problemas en los sistemas de *suministro internos de una empresa y se refieren, específicamente a la logística empresarial*. En cuanto a la vulnerabilidad externa, esta tiene que ver con la posibilidad de distorsión en el flujo de información a través de la cadena y en su impacto en decisiones estratégicas empresariales en función de información y ciclos de negocios irreales.¹⁶⁸ El servicio inadecuado al cliente, la alta inversión en capital de trabajo y el costo de suministro excesivo, entre otros, son algunos de los problemas a los que se puede enfrentar una empresa con operaciones internacionales en donde la integración de la información no se logre en tiempo real y con información verídica. (Ver cuadro 4.2).

Cuadro. 4.2. Algunas ventajas y desventajas del modelo de la gestión de cadena de suministro.

Ventajas	Desventajas
Integración de la cadena de valor	Alianzas con proveedores pueden limitar la obtención de precios más bajos o afectar la calidad de los productos si no se implementan procesos de control y evaluación constantes
Niveles de inventario óptimos mediante planeación y coordinación entre proveedores-productores-distribuidores-clientes	Posibilidad de desarrollo de monopolios entre grandes empresas y reducción en el número de competidores nacionales.
Reducción en costos	Necesidad de contar con recursos para homologar sistemas de información y plataformas tecnológicas.
Mejora en el nivel de servicio basado en planeación y en visibilidad a lo largo de la cadena	Barreras culturales (tanto nacionales como organizacionales) pueden impedir la colaboración necesaria para garantizar el flujo de información a través de la cadena.
Integración de estrategias logísticas para el desarrollo de ventajas competitivas	Si no se considera el transporte como un elemento de la cadena de valor y solo se le concibe como un amortiguador de flujo, existe la posibilidad de que este se convierta en un cuello de botella.

Aun más, en el escenario internacional, es importante considerar la posibilidad de conflictos entre los objetivos corporativos y los locales. Dice Houlihan: "En un contexto internacional, los objetivos conflictivos de ofrecer alto servicio, con baja inversión en inventarios y el menor costo unitario tienen otra dimensión: el precio de transferencia o la política fiscal".¹⁶⁹

En relación a este conflicto de intereses, el autor señala que debe existir una congruencia entre las políticas fiscales y las políticas de suministros. En términos generales, este ejemplo específico hace evidente que para el éxito de las operaciones globales, los intereses y las políticas locales y funcionales deben conciliarse con los intereses de la empresa en su totalidad. Para lograrlo, Houlihan propone utilizar el servicio, la capacidad y los inventarios como mecanismos de equilibrio y, también,

¹⁶⁸ Ibid. p. 184-185

¹⁶⁹ Ibid. p. 187

sistemas de control en base a los cuales se puede balancear los aspectos y necesidades de la cadena local con la estrategia global.

Dado que la gestión de la cadena de suministro puede representar para las empresas importantes disminuciones en costo, mejores niveles de servicio, mayores ventas y, en general, *oportunidades para lograr mayor competitividad en el mercado internacional*, es importante que, sobre todo en operaciones internacionales, la administración de la cadena de suministro contemple un enfoque de mejora continua con detección y documentación de problemas a través de indicadores y controles estandarizados a nivel internacional, en base a los cuales se lleve a cabo la planeación y toma de decisiones estratégicas.

El éxito de la gestión de la cadena de suministro global depende en gran medida en la homologación de procedimientos, criterios, políticas base y en la conciliación de intereses locales con la estrategia corporativa, en función del análisis de "trade-offs" enfocados a esquemas de optimización de los recursos y fortalezas de cada eslabón de la cadena en función de ventajas competitivas locales.

Con base a lo anterior, puede pensarse que en la medida en que las empresas reconozcan las ventajas del modelo y adecuen sus estrategias organizacionales para *promover la colaboración, coordinación y sincronización de actividades mediante la planeación conjunta con proveedores y distribuidores*, la administración de la cadena de valor no sólo será una práctica común entre los grandes competidores del escenario internacional sino que además, posiblemente evolucionará para dar lugar a formas de colaboración empresarial global más sofisticadas.

CONCLUSIONES

En las últimas décadas los negocios internacionales han sufrido grandes transformaciones. El desarrollo en materia de transporte, comunicaciones y tecnología de la información ha impulsado el fortalecimiento de un mercado global estrechamente vinculado con la internacionalización de la producción. Lo anterior ha llevado a las empresas a cambiar su enfoque de negocios y a rediseñar sus estrategias competitivas con el fin de adecuarse a las nuevas fuerzas que rigen en el mercado.

Las empresas tradicionales centradas en funciones y con una visión local de la producción y la demanda, se han visto en la necesidad de reconfigurar sus canales de distribución para así ampliar sus mercados, incrementar el consumo de sus productos, elevar sus niveles de producción y reducir así sus costos de operación. Las estrategias multinacionales, transnacionales, internacionales y de globalización, son ejemplo de las acciones que se han emprendido a nivel organizacional para lograr una mayor participación en un mercado global caracterizado por una creciente competencia, una falta de lealtad de los consumidores hacia productos o marcas específicas, ciclos de vida de los productos más cortos, mayores expectativas de los clientes en cuanto a servicio, flexibilidad y respuesta a sus demandas, entre otros.

Con el fin de adecuarse a las condiciones del mercado, las organizaciones han tenido que someterse a la reingeniería tanto de su estructura como de sus procesos. El enfoque de sistemas aplicado a los negocios ha marcado la pauta para la aplicación de *un concepto retomado en la Segunda Guerra Mundial por la milicia, el cuál al aplicarse a las estructuras empresariales, ha buscado integrar funciones y actividades otrora aisladas dentro de las compañías con el fin de planear, instrumentar y controlar el flujo de materiales e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo final. A este concepto se le ha denominado logística.*

Si bien la "logística" no es un concepto reciente, fue realmente hasta finales de los años 70s y 80s cuando está práctica empezó a cobrar auge dentro de las prácticas empresariales. Vinculado con las tendencias enfocadas a la calidad, la logística evolucionó de una práctica operativa hacia una ventaja competitiva enclavada en una estrategia de negocios cuyo fin era la reducción de costos y el incremento en las ventas basada en un mejor servicio al cliente.

Al trasladar el enfoque de la producción centrada en la administración de la demanda hacia esquemas más flexibles enfocados en las preferencias, necesidades y exigencias de los consumidores, *la logística ha adquirido importancia estratégica al permitir a las empresas llevar el producto adecuado al lugar indicado, en las cantidades programados y en el tiempo inicialmente determinado. En este sentido, las estrategias logísticas han fortalecido la posición de las empresas en el mercado global en base a la reestructuración organizacional sustentada en la integración funcional y en la optimización del desempeño en aras de la calidad y mejora continua de los niveles de servicio para los clientes.*

Ahora bien, considerando que actualmente los niveles de servicio se encuentran estrechamente vinculados con la respuesta en tiempo real a los clientes, la logística se *sustenta en dos pilares fundamentales: la manufactura y el transporte. Si bien, el concepto engloba muchas otras actividades, son la producción y la distribución los que finalmente determinan el nivel de servicio y el cumplimiento de un factor clave de*

desempeño al cuál se le ha denominado "orden perfecta". En este contexto, tanto el transporte como la manufactura deben considerarse en el diseño de redes de valor ya que constituyen elementos fundamentales en el diseño de las estrategias logísticas de un negocio.

En relación con el transporte, la consideración de los tiempos de producción determina la configuración de los canales de distribución al permitir decidir la modalidad de transporte que habrá de utilizarse para cumplir con los requerimientos del cliente en el tiempo determinado pero al menor costo posible. El análisis de costos debe complementarse con el análisis de costo de oportunidad para definir el tipo de transporte que se requiere para satisfacer las demandas del mercado; de ahí la injerencia del transporte en la competitividad de las empresas y por ende, su inclusión en el diseño de la logística de una empresa.

En cuanto a la manufactura, la estandarización de los procesos tiene gran relación con la globalización y específicamente con la internacionalización de la producción. El mantenimiento de la calidad en los productos y en los niveles de servicio de una organización depende en gran parte de que todos los procesos de producción se encuentren documentados y definidos de tal forma que no se incurra en variaciones que afecten el producto final. En consideración de lo anterior, la relación entre manufactura y logística tiene que ver no sólo con abastecimiento, sino con tiempos de producción a partir del análisis de capacidades de líneas, restricciones, canales de distribución y niveles de inventario, entre otros elementos. En este sentido, puede decirse que la logística constituye una herramienta fundamental en la integración empresarial enfocada a la optimización de la producción, distribución y por consecuencia, en la mejora de los niveles de servicio.

No obstante, en un mercado global caracterizado por la competencia y la reducción de costos, se ha hecho evidente que una empresa por sí sola no puede alcanzar su nivel *máximo de competitividad. La tendencia hacia la integración ha rebasado los límites de la empresa para dar lugar a un esquema de colaboración e interrelación de procesos que involucran tanto a proveedores como productores y clientes. La gestión de la cadena de suministro surge así como una extensión de la logística cuyo alcance abarca todos los procesos involucrados en la producción de un bien considerando desde el suministro de la materia prima hasta su consumo final. A diferencia de la logística, la cadena de suministro se compone por eslabones que representan distintas empresas que relacionan sus entradas y salidas para dar lugar a un conjunto de procesos que desembocan en un producto último.*

Ahora bien, si la logística en una empresa puede resultar complicada dado que conlleva la integración funcional de distintos departamentos, la gestión de la cadena de suministro supone un reto mucho mayor. Los esquemas de colaboración que se han diseñado para mejorar y facilitar el flujo de los materiales y la información a lo largo de la cadena han dado lugar a propuestas como el CPFR (*collaborative planning, forecast and replenishment*), el VMI (*vendor management inventory*), el CTM (*collaborative transportation management*), entre otros. Estos modelos tienen como fin dar mayor visibilidad de los procesos a las empresas que conformar una cadena con el fin de facilitar la planeación y la coordinación de las actividades, reducir costos, eliminar en la medida de lo posible los inventarios y permitir una respuesta más ágil y flexible a las demandas del mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La tecnología de la información constituye una herramienta de gran importancia para el logro de estos objetivos. A partir del desarrollo de soluciones tecnológicas como los ERPs, SCPs u opciones enfocadas a actividades más específicas como WMS (*warehouse management system*), TMS (*transportation management system*), las empresas han buscado cohesionar las funciones empresariales, integrar información para facilitar la toma de decisiones y permitir la visibilidad de los procesos y el flujo de datos tanto hacia el interior de la empresa como con proveedores (*SRM, supply relationship management*) y clientes (*CRM, customer relationship management*). La aplicación de la tecnología en la integración multiempresarial se ha basado en los esquemas de colaboración que sustentan el concepto de la gestión de las cadenas de suministro. Sin embargo, estas soluciones tecnológicas han rebasado de alguna forma el desarrollo natural de los esquemas de colaboración y cooperación entre las organizaciones. Aun así, las empresas que han logrado implementar el SCM con los distintos actores dentro de su cadena de suministro, han vislumbrado las ventajas competitivas tanto en costo, como en diferenciación de sus productos y en enfoque, que les ofrece este modelo.

En el marco de la globalización, la administración de las cadenas de suministro constituye una ventaja competitiva per se al permitirle a las empresas aprovechar las ventajas comparativas en la localización de centros de investigación y desarrollo, suministro de materias primas y abastecimiento en general, ubicación de centros de producción y distribución, entre otras cosas, que ofrece el mercado global contemporáneo.

Si bien la estandarización de los productos que en alguna ocasión se propusiera como un elemento de la globalización ha demostrado tener algunos inconvenientes, especialmente en consideración de la necesidad de glocalizar los productos de acuerdo a las preferencias de los consumidores por ubicación geográfica, lo cierto es que de acuerdo a las tendencias del mercado contemporáneo, el SCM que hoy resulta una ventaja competitiva para las empresas que compiten de manera global, termine por ser en un futuro una práctica común para todas las empresas que busquen participar exitosamente en negocios internacionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

- Casanovas, August; Cuatrecasas, Lluís: Logística Empresarial. Gestión 2000. S.A., 2001.
- Christopher, Martin: Logística. Aspectos Estratégicos. Traducción: Mario Rodríguez Espinoza. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, 2002.
- Collins, James C.; Porras, Jerry I.: Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies. Harper Collins Publishers, Inc., 2002.
- Czinkota, Michael R.; Ronkainen, Ikka A: Marketing International. Traducción: Juan Bruno García Sordo. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1996.
- D'Aveni, Richard A. Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. The Free Press, 1994.
- Enrico, Roger; Kornbluth, Roger: La Guerra de las Colas. Grupo Editorial Norma, 1988.
- Ghemawat, Pankaj: Strategy and the Business Landscape. Text and Cases. Addison-Wesley Longman, Inc., 1999.
- Govindarajan, Vigía; Gupta, Anil K.: The Quest for Global Dominance. Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage. John Wiley a& Sons, Inc., 2001.
- Guajardo Garza, Edmundo: Administración de la Calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad. Editorial Pax, 1996.
- Hill, Charles W.L.: Negocios Internacionales. Competencia en un Mercado Global. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2001.
- Jackson, Michael C. Systems Approaches to Management. Kluwer Academic/Plenum Publishers. C. 2000.
- Johnson, James C.; Word, Donald F.; Wardlow, Daniel L.; Murphy, Paul R. Jr.: Contemporary Logistics. Seventh Edition. Prentice Hall, Inc., 1999.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary: Principles of Marketing. Prentice Hall, Inc., 1999.
- Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P.: Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis. Quinta Edición. Traducción: Angel Carlos González Ruíz. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. c. 2000.
- Oster, Sharon M.: Análisis Moderno de la Competitividad. Traducción: Guadalupe Meza Staines. Oxford University Press México, S.A. de C.V., 2000.
- Pendergrast, Mark: Dios, Patria y Coca Cola, Ediciones B. Argentina, S.A., 2001.
- Poirier, Charles: Administración de cadenas de aprovisionamiento. Como construir una ventaja competitiva sostenida. Traducción. Carlos E. González Hernández, Oxford University Press México, S.A. de C.V., 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Porter, Michael E.: Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Traducción: María Ascensión de la Campa Pérez Sevilla. Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V., 2000.

Porter, Michael E.: The Competitive Advantage of Nations. Free Press, 1990.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Tercera Edición. International Thomson Editores. C. 2002.

Rugman, Alan M.; Hodgetts, Richard M.: Negocios Internacionales. Un Enfoque de Administración Estratégica. Traducción. Rosa María Rosas Sánchez. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1997.

Slater, Robert: Jack Welch and the GE Way. Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO. The McGraw Hill Companies, Inc., 1999.

Stair, Ralph M.; Reynolds, George W.: Principios de sistemas de información. Cuarta Edición. Traducción: Julio Coro Pando, Jorge L. Blanco, Enrique Mercado. International Thomson Editores. C. 2000.

Thompson, Arthur A. Jr.; Strickland III, A.J.: Administración Estratégica. Undécima Edición. Traducción: Guadalupe Meza Staines. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2001.

Toffler, Alvin : Power Shift. Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century. Bantam Book. C. 1990 by Alvin Toffler and Heidi Toffler.

Tompkins, James A.; Harmelink, Dale: The Distribution Management Handbook. McGraw-Hill, Inc. 1994.

Treacy, Michael; Wiersema, Fred: The Discipline of Market Leaders. Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

Wheeler, Steven; Hirsh, Evan: Los canales de distribución. Traducción: Margarita Cárdenas. Editorial Norma, S.A. 2000.

Yip, George S.: Total Global Strategy II. Pearson Education, Inc., 2003

Yoffie, David; Kwak, Mary: Judo Strategy. Turning your competitors' strength to your advantage. Harvard Business School Press, 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HEMEROGRAFIA

Alonso, Viviana: "En la mente del consumidor". Entrevista a Roger Blackwell. Gestión de Negocios. Volumen 3, Número 2, marzo-abril 2003. p. 51

Bovet, David; Joas, August: "La clave está en la ejecución", Gestión Empresarial. Volumen 2, No. 5, septiembre-octubre 2002. p.71-72

Cavinato, Joseph L.: "What's your supply chain type?" Supply Chain Management Review. May 1, 2002.

Cooper, Martha C.; Lambert, Douglas M.; Pagh; Janus D.: "Supply Chain Management: More than a new name for logistics", The International Journal of Logistics Management, Vol. 8, Numer 1, 1997. p. 1-14

Hammer, Michael: "Bajo el mismo paraguas", Gestión Empresarial. Volumen 2, No. 5. Septiembre-Octubre 2002. p. 81-91.

Lambert, D.M.; Cooper, M.C.; Pagh, J.D.: "Supply Chain Management Implementation issues and research opportunities", The International Journal of Logistics Management; Vol. 9, No. 2. 1988. p. 1-19

Levitt, Theodore: "The Globalization of Markets", Harvard Business Review. May-June c. 1983. (Reimpresión)

Porter, Michael: "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review. March-April 1979. C. 1979 by the Presidents and Fellows of Harvard Collage. Reprint 79208. 10 pp.

Porter, Michael: "What is Strategy?", Harvard Business Review. November-December 1996, 2000 by the Presidents and Fellows of Harvard Collage. Reprint 4134.78 pp.

Quelch, John: "The Return of the Global Brand", Harvard Business Review, Agosto 2003, version en línea. www.hbsp.org

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA INSTITUCIÓN

BIBLIOGRAFIA INTERNET

Browning, Beau; White, Andrew: "Collaborative Transportation Management" in www.logility.com/pdfs/ctm.pdf

Condo, Arturo: Desarrollo de Clusters Competitivos. La Competitividad Internacional de Empresas e Industrias. www.conindustria.org/clusterscompetitivos.Septiembre2001.pdf

Cooper, Martha C.; Lambert, Douglas M.; Pagh, Janus, D.: Supply Chain Management. More than a new name for logistics". The International Journal of Logistics Management. Volume 8, Numer 1, 1997. pp. 1-14

<http://www.logisticssupplychain.org/articles/articles/htm>

Fernández Fente, Paula: "Tendencias observadas en el estado de la Supply Chain en Europa", <http://catalcatel.iese.edu/WEBSCM/Archivos/TendenciasSC.pdf>

Ganeshan, Ram; Harrison, Terry P. "An introduction to Supply Chain Management". http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply_chain.intro.html.

Oman, Charles: "The Business Model of the New Economy", http://www.cipe.org/publications/fs/ert/current/e35_09.htm

Prahalad, C.K.: "Los desafíos emergentes", www.intermanagers.com.mx/archivo/nota.jsp?id=1184 p. 3

Teigen, Rune: "Supply Chain Management", <http://eil.utoronto.ca/profiles/rune/node5.html>

Jiménez Thomsen, Cristina: La Gestión de la Cadena de Suministros como Fuente de Ventaja Competitiva. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Barcelona. <http://acede.uib.es/papers/190-front.pdf>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN