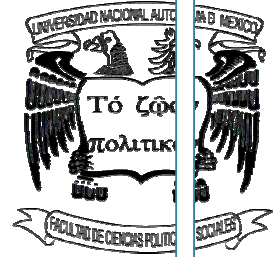


# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
SOCIALES

**La logística y su aplicación en el escenario  
internacional: importancia y desafíos por y  
para el sector empresarial mexicano.**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

**P R E S E N T A**

**JUAN CARLOS MARTÍNEZ MARTÍNEZ**

**ASESORA: DRA. ROSA MARIA PIÑÓN ANTILLÓN**

México, D.F. 2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Rosa María Piñón Antillón, por proporcionarme su tiempo, paciencia y enseñanzas para forjar en mi el desarrollo integro universitario.

A mi familia, por entregarme su paciencia y apoyo durante mi desarrollo profesional.

A mis padres, por concederme las herramientas necesarias para lograr formar en mi el carácter de lucha y pasión durante cada proceso de mi vida y entregar a diario su vida y alma por la búsqueda de mi felicidad.

A Eloísa Martínez Becerril, porque en vida y muerte está por siempre a mi lado.

A Juan Salome Martínez, por enseñarme a luchar por lo que uno ambiciona en la vida.

A Ana María Infante, por demostrar el valor de la unión familiar.

A mis hermanos, por ser los únicos que aman este juego, sabiendo a lo que me refiero.  
*We love this game.*

A Katia Ruiz Acevedo, por su amor, cariño y cuidado.

Introducción .....	5
Capítulo 1. Inserción de la logística en el contexto internacional.	
1.1. Logística: el arte de la organización .....	10
1.1.1 Antecedentes y características actuales .....	12
1.1.2 Definición e implicaciones para la organización comercial .....	15
1.1.3 Estrategia y táctica: elementos básicos para la organización y distribución .....	18
1.2. Cadena de suministros: optimizador e integrador de estrategias y tácticas .....	21
1.2.1 La logística, la tecnología, los sistemas de información y las redes de comunicación: miembros de un mismo conjunto para la planeación .....	23
1.2.2 <i>Just in time</i> : tiempo de entrega en el lugar requerido con los mínimos costos como fundamentos para el buen servicio logístico.....	26
1.3. Función del carácter abierto de la logística: el papel de las alianzas y el <i>outsourcing</i> para la organización .....	28
1.3.1 Complementación de servicios para la eficiencia y eficacia en la movilidad de productos .....	29
1.3.2 La planeación estratégica como eje rector de la logística .....	30

Capítulo 2. Importancia estratégica de la logística comercial: alcances de competitividad en el marco empresarial internacional.

2.1. El fenómeno de la globalización: interdependencia y multidireccionalidad en el tablero comercial actual ..... **33**

2.1.1 Unidad y sistematización logística dentro de la cadena de suministro: fundamento básico para el adecuado manejo del comercio actual ..... **39**

2.2. La logística como parte de la estrategia empresarial: herramienta para la competitividad, crecimiento y desarrollo ..... **46**

2.2.1 Gestión integrada del flujo productivo: relación empresa, proveedor cliente ..... **54**

2.2.2 Innovación logística y calidad dentro de un mercado concurrido oferente de servicios: piedras angulares para mejorar el servicio al cliente ..... **59**

2.3. Retos de la logística ante el dinamismo comercial ..... **61**

2.3.1 Aumento de las exigencias de calidad a los prestadores de servicios logísticos a causa de los requerimientos de los clientes y exigencias de tiempos de entrega de mercancías más cortos ..... **64**

Capítulo 3. El papel de la logística en México: desafíos y oportunidades en la realidad nacional actual.

3.1. La infraestructura en México: sustento y promotor para la competitividad comercial ..... **80**

3.1.1 Importancia del mejoramiento de la infraestructura ..... **91**

3.1.2 La infraestructura como red de suministro y distribución en el país.....	<b>95</b>
3.2. Transporte y logística en el contexto comercial nacional: fortalezas y debilidades .....	<b>97</b>
3.3. Dilema gobierno-empresas: negociación y cooperación como medios para el incremento de competitividad en el mercado global .....	<b>107</b>
Conclusiones .....	<b>111</b>
Bibliografía .....	<b>115</b>
Anexo 1 .....	<b>118</b>
Anexo 2 .....	<b>120</b>
Anexo 3 .....	<b>121</b>
Caso práctico (OPERACIÓN LOGISTICA-COMERCIAL) .....	<b>122</b>

## Introducción.

**E**l desarrollo y continuo desenvolvimiento del escenario internacional actual se ha venido caracterizando por una constante movilidad de factores económico-comerciales, políticos, socio-culturales, militares y ecológico-ambientales que han afectado e incidido, directa o indirectamente, en la participación diaria de sujetos individuales, estatales, organizacionales y empresariales en el ejercicio de las relaciones internacionales.

El fenómeno de la globalización se ha caracterizado por definirse como “un proceso histórico [...] resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. [Que] se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas [consideradas como] (mano de obra) y la transferencia de conocimiento [también llamado] (tecnología) a través de las fronteras internacionales [...]”<sup>1</sup> logrando desvanecer e incluso desaparecer los límites fronterizos nacionales en un contexto en el que el dinamismo, multidireccionalidad y complejidad del sistema internacional ha sobrepasado la capacidad de acción o respuesta individual de los Estados ante problemas que tienen cabida e importancia tanto en el plano local, nacional, regional así como mundial, trayendo consigo que la interdependencia mundial defina a la globalización como fenómeno presente en la actualidad.

Como se logra observar, el término de Globalización prioriza en sí mismo a la actividad económica y a sus diversos elementos (comercio, finanzas, tecnología, migración, empresas, etc.) como variables para poder comenzar a discutir de este fenómeno como tal; sin embargo, desde mi punto de vista, el concepto y definición que se emplea para concebir al interdependiente y contingente mundo actual ha logrado retomar y diversificar variables de análisis que tienen implicaciones, cada vez más directas, sobre los

---

<sup>1</sup> Visto en: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm> el día 12 de agosto de 2008 a las 22:00 PM.

actores de las relaciones internacionales tal y como lo es la logística internacional para el manejo del comercio mundial.

En la actualidad, el papel que ejerce una empresa (nacional o trasnacional) como actor pujante en las relaciones comerciales internacionales y como principal generador, junto con el Estado nacional, de crecimiento, desarrollo y competitividad, debe adecuarse, desde mi punto de vista, bajo la lógica del manejo y traslado eficiente y eficaz de mercancías, al contexto a través del cual ejerce su función productiva-comercializadora, es decir, la 'adaptabilidad' a los nuevos patrones de consumo y de demanda provocados por la economía global es un factor de continua mejora e innovación para la distribución, en la que la compra-venta de bienes y servicios se genera en todo momento en cualquier parte del orbe.

El rápido y creciente desarrollo comercial actual ha provocado que la 'habilidad' logística comercial dentro del aparato productivo, como forma de establecer modos de organización comercial para la entrega de mercancías o productos, retome un carácter sobresaliente como proceso que, además de implicar métodos adecuados de comunicación y distribución, se obliga a satisfacer la demanda de consumo de un producto mediante el ideal de la rápida movilidad de las mercancías.

Entendida la logística "como aquella parte de la gestión de la Cadena de Abastecimientos que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores"<sup>2</sup>, se afirma que la planificación y administración de los bienes y servicios (es decir, el flujo de mercancías) para la satisfacción de la demanda de los consumidores es el fin primordial de un buen proceso logístico.

En el proceso de comercialización actual, la logística, como proceso organizacional, se encuentra basada en el manejo conveniente, de planes

---

<sup>2</sup> Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP. *Definición de logística* (en inglés). Consultado el 4 de septiembre de 2008.



estratégicos y de, posteriormente, requerir de la infraestructura ('necesaria') a fin de responder al panorama de globalización económica-comercial actual.

En primer instancia, los planes estratégicos deben consolidarse como medios a través de los cuales se establecen puntos explicativos de administración que consolidan el proceso, pertinente, para la movilización de bienes y servicios adquiridos por consumidores, es decir, se instauran lineamientos a seguir para el proceso de distribución y, por tanto, para el cumplimiento, en tiempo y espacio, de la entrega de mercancías. No obstante, para llevar a cabo la consecución fiel y oportuna de los lineamientos pre-establecidos se necesitan de los medios necesarios para realizarlo, es decir, de medios de transporte ya sean de la empresa misma u obtenidos mediante la conformación de alianzas (empresa-distribuidora) y el manejo de outsourcing.

A grosso modo, el proceso de distribución y comercialización depende en gran medida de aprovechar el manejo de información y de optimizar la red de repartimiento y, en donde, la asociación de los factores que se han venido mencionando (estrategias, tácticas, planes de trabajo, infraestructura y transporte), logran conformar una administración logística efectiva y fructífera que incrementa los niveles de competitividad.

De la misma forma, el estudio y análisis del sector logístico internacional resaltarán la importancia de la localización geográfica en el desarrollo de la actividad comercial de un país y como ésta se erige como un elemento clave en el nuevo marco de una economía globalizada interdependiente sin fronteras y con una necesidad imperiosa para construir y extender las redes de conexión a través de todo el planeta.

En el caso concreto de México, el desenvolvimiento de la actividad logística comercial muestra ciertos signos de debilidad y escaso desarrollo para responder a la rápida dinámica del comercio internacional, características que sólo pueden superarse a través del establecimiento de alianzas sólidas y equilibradas con los grandes operadores logísticos internacionales y bajo a una actitud de cooperación conjunta ente Estado-empresa.

Haciendo referencia a lo anterior, el primer capítulo del presente proyecto aborda el análisis y estudio teórico de la logística comercial como variable que, apoyada en estrategias y tácticas de planeación, logra emerger a través del tiempo como el ejercicio de movilidad comercial que absorbe la información, que adquiere la tecnología que prima en el contexto histórico concreto y que utiliza los medios de comunicación necesarios para poder establecerse como una herramienta de movilidad comercial eficiente y efectiva.

En relación a lo anterior, dentro del capítulo segundo podremos observar que el despliegue de una estrategia logística, sistemáticamente, planeada consolida las bases de un actuar comercial competitivo dentro de un marco de relaciones internacionales complejas y cuantiosas, en las que la unidad y entendimiento entre las empresas, proveedores y clientes, quienes conforman el flujo productivo, lograrán responder a las exigencias de calidad de bienes y servicios ofrecidos mediante la continua aplicación de métodos de innovación que, además, promueven el crecimiento y desarrollo empresarial.

Mientras tanto, el capítulo tercero refleja la situación actual de la actividad logística que se despliega en nuestra nación y de variables que fomentan su desarrollo y crecimiento. Desde la perspectiva comercial, infraestructura y transporte en México parecen ser áreas de desinterés nacional ante un clima de su desmejoramiento continuo que impiden el acrecentamiento de competitividad nacional. Este capítulo propone el fomento de la participación gubernamental y empresarial como sujetos capaces de centrar los objetivos de las nuevas políticas comerciales que necesitamos y que buscan mejorar la participación logística de nuestro país con base en esquemas de infraestructura y transporte que respondan a las necesidades del contexto internacional que se presenta.

En general, ésta investigación se apoya en herramientas analíticas que han ayudado a profundizar en el estudio de la relaciones internacionales enfocados en el área económico-comercial así como dentro de la actividad logística, dada la importancia que éste instrumento representa para la promoción de la competitividad de México. El enfoque teórico-práctico que hemos aplicado parte del análisis de la actividad empresarial y gubernamental con base en conceptos, criterios y datos que reflejan el modelo organizativo del flujo productivo engranado en la labor logística de la actividad productiva del país.

## Capítulo 1. Inserción de la logística en el contexto internacional.

*“La apertura comercial es la herramienta clave para el éxito de las empresas en el mundo globalizado. En ese contexto el intermodalismo y la logística han encontrado un terreno fértil para hacer valer su importancia en los mercados globales”.*<sup>3</sup>

### 1.1. Logística: el arte de la organización.

La administración y conducción actual del comercio exterior dentro de un escenario internacional caracterizado por su contingencia, dinamismo y multidireccionalidad implica, necesariamente, un adecuado proceso organizacional para la movilidad de bienes y servicios que son adquiridos por clientes y ofrecidos (vendidos) por empresas en cualquier parte del mundo.

En el desarrollo comercial actual, la capacidad logística empresarial logra emerger como una doctrina administrativa en la que la capacidad organizativa<sup>4</sup> del talento humano proporciona, e incluye, la planificación, la ejecución y el control del movimiento de bienes y servicios (mercancías) que han sido adquiridas por un comprador a fin de mantener el intercambio “útil”<sup>5</sup> dentro del mercado internacional.

Si bien es cierto que la satisfacción final de la demanda de los consumidores recae en la entrega del producto, ésta implica y exige en sí misma la capacidad de planeación, la destreza, la habilidad, la pericia, la práctica y la innovación administrativa del hombre como oferente empresarial y como encargado único para el adecuado manejo de una programación distributiva de los productos y servicios en un marco comercial global caracterizado por la enorme interdependencia e incertidumbre de la movilidad de factores sociales, políticos y económico-comerciales.

---

<sup>3</sup> Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Tratado práctico de los transportes en México. Logística para los mercados globales*, Editorial 20+1, Primera edición, México, 2007, página 12.

<sup>4</sup> Como herramienta eficaz del ser humano para aplicar el tacto y experiencia para el desenvolvimiento de técnicas y métodos capaces de establecer un proceso sistematizado de orden y distribución.

<sup>5</sup> Dentro del proceso comercial y la relación empresa-(producto)-cliente la rentabilidad (obtención de ganancias) y el lucro son principios básicos de la actual actividad logística empresarial actual.

Ante esto último, el motivo básico del estudio y análisis del impacto que ha traído consigo el proceso organizacional logístico se encuentra inmerso en el ser humano, en sus motivaciones y conductas<sup>6</sup> (tácticas) para la realización de transacciones comerciales como ente creador y devorador de necesidades y en su capacidad de ser productor y consumidor capaz y habilidoso para gestionar el flujo de mercancías en el tiempo y en el espacio determinados.

Es así, que la logística “ubica su aplicación en la identificación de necesidades humanas en oportunidades comerciales, obteniendo como resultado la supervivencia y prosperidad económica [...] Se apoya en el cambio continuo y rápido del medio [local, nacional, regional o internacional] donde se desenvuelve el mercado [...] Esta inestabilidad no permite acumular el conocimiento de hechos y acontecimientos de un fenómeno para su utilización posterior, si se considera que las necesidades humanas varían en el tiempo [y espacio]. Esta variabilidad obliga el uso del arte, a recurrir a la habilidad y a la experiencia para tomar decisiones sobre la acción mercadotécnica a seguir, o , inclusive cambiar la acción por otra que se considere más efectiva.”<sup>7</sup>

La logística se cristaliza, dentro del sector empresarial, como una posibilidad organizativa para el control de flujos de mercancías bajo la lógica de mantenerse en el gusto de los consumidores, es decir, entregar el producto como fin último de la empresa y del vendedor. Por lo precedente, la satisfacción de la demanda otorga credibilidad, confianza y aseguramiento de compras en un futuro, que conlleven al crecimiento y desarrollo de la empresa con base en el sustento de la movilidad de bienes y servicios.

Para la empresa, como actor fundamental dentro del proceso de producción, distribución y ventas, logra consolidarse como el pilar económico nacional e internacional que se encuentra inmerso dentro de un proceso

---

<sup>6</sup> Tomado de [http://www.degerencia.com/articulo/importancia\\_de\\_la\\_logistica\\_empresarial](http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_logistica_empresarial) el 06 de febrero de 2010. Pérez Bengochea, Valietti; *Importancia de la logística empresarial*.

<sup>7</sup> Retomado de: [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_logistica\\_ciencia\\_o\\_arte-la\\_logistica/14201-1](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_logistica_ciencia_o_arte-la_logistica/14201-1) el día 17 de noviembre de 2008 a las 10:00 am. Aportado por Carlos Luis Leporati; *Logística: ¿ciencia o arte?*, junio de 2007.

comercial cada vez más competitivo que beneficia de forma directa a los consumidores, debido a que da lugar a una gran variedad de opciones que estos pueden elegir, definiendo en gran parte los movimientos de la demanda y, por tanto, del mercado.

Es por lo anterior, que la logística se consolida dentro del escenario comercial actual como una actividad funcional administrativa que sirve como marco referencial operacional para el establecimiento de mecanismos de planificación, métodos y técnicas que gestionen, en el plano de incertidumbre comercial actual, el movimiento de mercancías, bienes y servicios.

### **1.1.1 Antecedentes y características actuales.**

El fenómeno de la globalización se ha caracterizado por definirse como “un proceso histórico [...] resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. [Que] se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas [consideradas como] (mano de obra) y la transferencia de conocimiento [también llamado] (tecnología) a través de las fronteras internacionales [...]”<sup>8</sup> logrando desvanecer e incluso desaparecer los límites fronterizos nacionales en un contexto en el que el dinamismo, multidireccionalidad y complejidad del sistema internacional ha sobrepasado la capacidad de acción o respuesta individual de los Estados ante problemas que tienen cabida e importancia tanto en el plano local, nacional, regional así como mundial, trayendo consigo que la interdependencia mundial defina a la globalización como fenómeno presente en la actualidad.

Siendo una expresión clara de la administración y de la organización empresarial y de apoyo a los procesos de marketing y comercialización, la logística internacional retoma un carácter imperante para lo que el factor distribución se refiere, bajo la lógica de cumplirle al cliente en tiempo de

---

<sup>8</sup> Visto en: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm> el día 12 de agosto de 2008 a las 22:00 pm.

entrega sobre una base de costos mínimos que beneficien a la empresa. De esta manera, siendo la relación empresa-(producto)-cliente lo más significativo en el proceso comercial actual, debe de considerarse que el aparato logístico, nacional e internacional, tiene que reflexionar sobre la continua mejora y eficiencia del aparato distributivo comercial.

Los orígenes de la logística (gestión de la movilidad y transportación de personas y mercancías) se ha encontrado presente en el continuo desenvolvimiento histórico de la humanidad. “Primero como una importante herramienta de supervivencia de los individuos, y después como factor garante de la interacción social, del afán aventurero del hombre y del intercambio comercial”<sup>9</sup> a fin de favorecer el abastecimiento de productos para las familias dentro de la comunidad.

Desde el aspecto militar<sup>10</sup>, la adquisición y suministro de todo aquel material requerido (comida, herramientas de trabajo, armas, animales, por mencionar algunos) por las tropas encaminadas a la guerra, la logística retoma el papel y carácter administrativo que la distingue en cuanto a tener en claro, dentro de esta categoría, que el adecuado control y manejo de los bienes encargados deberán llegar al destino en el menor tiempo posible con el objetivo de cumplir con la misión encargada.

Ahora bien, “en la economías locales o feudales de la Edad Media se producía y consumía a nivel familiar o cuando mucho, dentro de los límites de la localidad. En esta época se consideraba a la ‘exportación’ de mercancías un factor negativo, pues suponía, la producción de dichos bienes en beneficio de sociedades externas.”<sup>11</sup> Por tanto, el único cometido que se tenía respecto a la gerencia del movimiento de las mercancías era la satisfacción de la demanda

---

<sup>9</sup> Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Op. Cit.*, página 1.

<sup>10</sup> “La primera vez que se utilizó el término de ‘logística’ fue cuando un oficial del ejército de Napoleón resumió en la palabra ‘logistique’ las tareas necesarias para acuartelar las tropas, suministrar municiones para las armas y conseguir alimento tanto para los soldados como para los caballos. Más tarde, cuando la guerra tuvo a su disposición elementos tecnológicos muy avanzados, la habilidad para mover las tropas, la maquinaria militar, armas y municiones, resultó esencial para definir al vencedor.” Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Op. Cit.*, página 31.

<sup>11</sup> Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Op. Cit.*, página 8.

del consumo de la comunidad, percibiendo los bienes y servicios necesarios para la supervivencia de cada individuo.

“Con la llegada del mercantilismo, se desarrollo el interés por al economía nacional, para guiarlos fundamentalmente por la acumulación de la riqueza. Se exportaba sólo con la intención de incrementar los niveles de oro y plata, que permitieran mantener los ejércitos y las campañas de conquista de reyes y emperadores.”<sup>12</sup> Dentro de este proceso económico la actividad logística se limita a la búsqueda constante de oportunidades para vender el excedente de manufacturas del país a otro que pague el valor que le asigna el país productor, es decir, el flujo de mercancías entre la relación productor-consumidor se enmarca en el hecho de que el Estado, como principal ente regulador del sector comercial exportador existente, se encargará de la administración de la movilidad de los productos hasta llegar al consumidor final.

Cuando los sistemas de distribución logística comenzaron a mejorar mediante los adelantos tecnológicos de cada época histórica (ya sea en el área de los transportes y de comunicación) las necesidades individuales, el consumo y la producción fueron separándose geográficamente, por lo que surgió el interés y la demanda de incentivar el desarrollo de métodos y técnicas de distribución que favorecieran la entrega de la mercancías en cualquier parte del mundo en el momento en el que se soliciten.

En el contexto actual, caracterizado por una constante lucha encarnizada entre las empresas y corporaciones, nacionales o transnacionales, con el fin de ganar mercado a costa de la destrucción del otro y del entorno en el que se desarrollan, la inserción de sus productos en el mercado mundial es esencial y para esto deben recurrir a todos los medios necesarios para lograrlo tales como contar con la infraestructura necesaria (puertos, helipuertos, aeropuertos, carreteras y vías férreas), transporte y medios gubernamentales que propicien el buen desenvolvimiento de la empresa (incentivos fiscales, apoyos en transportación, regularización aduanera, etcétera), así como de todos aquellos medios tecnológicos e informáticos que permitan tener a la

---

<sup>12</sup> Ibídem.



empresa en constante actualización del quehacer comercial internacional. No obstante, lo anterior debe estar necesariamente vinculado, en el proceso comercial vigente, con los sistemas de comunicación y de tecnología (de la información, de transportes y de almacenamiento) que pueden promover un escenario de cooperación conjunta con algunos otros factores que intervienen en el proceso logístico de distribución.

A *grosso modo*, la aplicación de la habilidad administrativa de gestión y vigilancia de la movilidad de bienes y servicios se ha encaminado a lograr consolidar niveles de bienestar que otorguen una sensación de triunfo y supervivencia comercial de las empresas.

### **1.1.2. Definición e implicaciones para la organización comercial.**

Situada dentro de un contexto multidireccional e interdependiente, la logística (del francés *logistique* y del inglés *logistics*) retomado desde el aspecto militar <sup>13</sup> se concibe, aprecia y ejerce, en el plano empresarial, “como el termino que, en un sentido general, se refiere: 1) al posible flujo de los recursos que una empresa va a necesitar para la realización de sus actividades; y 2) al conjunto de operaciones y tareas relacionadas con el envío de productos terminados al punto de consumo o de uso. Por tanto, no es una exageración el decir que el éxito final de un proyecto depende en una buena parte de la logística”.

La importancia del comercio mundial en el marco de las relaciones internacionales actuales recae en que esta actividad logra generar un ambiente de competitividad empresarial, diversificación de bienes y servicios y, mediante la transacción de productos, la generación de divisas. No obstante, la base en la cual se sustenta el éxito de la actividad antes descrita reside en la capacidad de satisfacer la demanda de los consumidores mediante la entrega oportuna del producto bajo un control y planificación del flujo de las mercancías.

---

<sup>13</sup> Parte de la ciencia militar que calcula, prepara y realiza todo lo referente a movimientos y necesidades de las tropas a fin de conseguir, a través de la eficacia, logros planeados de cierta operación.

Asimismo, la actividad logística emerge como la capacidad administrativa de gestión y de conexión entre la actividad productiva de la empresa, los mercados y, por tanto los consumidores, quienes conforman una tríada separada por el tiempo y la distancia, así “el hombre realiza una síntesis de las distancias, engloba el punto de partida y el de su destino a veces desconocido”<sup>14</sup>.

Como una herramienta efectiva para la organización y control de los materiales, componentes, subconjuntos, productos acabados (bienes y servicios) y suministros de la empresa para con el mercado y sus consumidores cumple además una función integradora de actividades entre las que se encuentran el encargo de planificar aquellas áreas encargadas de la compra de todos los insumos necesarios para la producción, de transporte, de almacenaje, de aseguramiento y aprovisionamiento y, por último pero no menos importante, el de la gestión de la distribución física de las mercancías. En general, la gerencia logística es la actividad encargada del aseguramiento de un flujo encaminado a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el mercado preciso y en las condiciones óptimas y deseadas.

Bajo la lógica de garantizar soluciones integrales<sup>15</sup> y en función de administrar un flujo racional que asegure un alto nivel de servicio al cliente con bajos costos, la logística ejerce un papel cooperativo y coordinado con base en la ejecución de planes estratégicos que llevan a la empresa a cumplir con la entrega del producto.

Actualmente, el dinamismo e incertidumbre comercial han provocado que la planificación se consolide como una función primordial y necesaria dentro de aquellas empresas en continuo crecimiento, que se mantienen en el gusto de los consumidores o que simplemente se adaptan o cambian.

---

<sup>14</sup> Margarita Camarena; *Grandes rutas del espacio social en México*. México, UNAM, 1989, página 27. Citado en Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Op. Cit.*

<sup>15</sup> Entendidas como el actuar conjunto de las operaciones de carga, descarga y entrega de la mercancía.

De esta forma, la planificación vinculada directamente con el manejo de datos e información de acontecimientos pasados que apoyen y sustenten el nuevo plan de acción, (y en relación con la capacidad empresarial para pronosticar y predecir fenómenos que han de suceder), logra establecer escenarios posibles que combatan la aceleración del cambio técnico, social y económico comercial con base en comportamientos que exigen que se actúe hoy para la obtención de resultados en el mañana. La planificación pretende, grosso modo, definir y analizar alternativas futuras que conlleven al sector empresarial a estar preparados para los cambios dejando a un lado el determinismo y optando por tener una actitud abierta al desarrollo, crecimiento e innovación. Planificar es una labor intelectual, capaz de adelantar los hechos anticipando variables e indicadores que puedan producirse y que puedan afectar con flujo ideal de las mercancías. Dentro de este proceso, datos, información, situaciones y hechos se estudian y analizan, con base en la experiencia individual y empresarial, a fin de crear el proceso conveniente que apoye a concluir con éxito los objetivos que se plantearon.

La planificación logra consolidarse como una mirada al porvenir dirigida a esclarecer la acción del presente pretendiendo construir el futuro a partir de un contexto histórico concreto. El futuro deseable, para la empresa, es la expresión de un estado de indicadores (crecimiento en los niveles de productividad, capacidad tecnológica, niveles de recursos humanos, inventarios, ventas y precios) que se ambicionan debido a que reflejan las aspiraciones corporativas e individuales de competitividad.<sup>16</sup>

De este modo, “la planificación estratégica, definida como el conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación [sistemática],

---

<sup>16</sup> “En particular, la competitividad internacional se mide por el dominio de las exportaciones y se observa una presión para seguir aumentando las exportaciones”. Rugman, Alan y Hodgetts, Richard; *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*, McGrawHill, México, 1997, página 72. La definición mas popular de competitividad en nuestros días sigue las líneas de la presidenta del Council of Economic Advisors, Laura D’Andrea Tyson en su libro *Whom?*, competitividad es nuestra capacidad para producir bienes, servicios que cumplan los test de la competencia internacional, mientras nuestros ciudadanos disfrutan de un nivel de vida, a la vez, creciente y sostenible. Por tanto, la competitividad estará determinado por factores internos, en primer lugar la tasa de crecimiento de la productividad, es decir, los niveles de producción que la empresa obtiene dentro de un período concreto.

conforma los mecanismos formales de obligado cumplimiento en un plazo previamente fijado. La planificación estratégica aporta una metodología al proceso de diseño, ya que permite establecer una serie de pasos que guían la dirección de la tarea de diseñar la estrategia.”<sup>17</sup>

Es así, “que la planificación estratégica aparece como el último elemento necesario para la elaboración y puesta en práctica de la estrategia [como la habilidad y capacidad de conducir y dirigir un asunto] en una situación determinada. Sin embargo, con la aparición de empresas de consultoría especializada en diseñar e instalar sistemas de planificación estratégica, se facilitó la rápida implantación de implementación de los mismos”<sup>18</sup>. Aunque por otra parte, las empresas han adoptado medidas administrativas para la creación de departamentos, especializados, encargados del manejo logístico de su producción y de la inserción de sus mercancías en los mercados internacionales, trayendo consigo la reducción de gastos que éste proceso implica y, por tanto, el aumento en la rentabilidad y competitividad de la corporación.

### **1.1.3. Estrategia y táctica: elementos básicos para la organización y distribución.**

Siendo parte de un mismo conjunto para el adecuado control y manejo de la movilidad de mercancías, la estrategia y la táctica se remontan a tiempos de guerra y conflicto, aterrizando, ambos, dentro de un plan de acción que promoviera el cálculo, preparación y gestión de flujos de bienes y servicios para el abastecimiento de un grupo militar así como para el control de movimientos que llevaran a la máxima eficacia de la operación. La adquisición y el suministro de aquellos materiales requeridos por el grupo humano serían, y son, las fuentes que promueven una adecuada labor operacional vinculadas, además, con la capacidad de percibir las mejores rutas, vías de acceso,

---

<sup>17</sup> Retomado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/log1cll.htm> el día 25 de noviembre de 2008 a las 15:30 pm. Leporati, Carlos Luis; *Logística: ¿ciencia o arte?*.

<sup>18</sup> Ibidem.

transporte y tiempos, todos logrando conformar una responsabilidad única: satisfacción de la demanda.

“En un primer intento, podríamos definir estrategia, como el arte de dirigir y conducir un asunto. A nivel de las organizaciones [empresariales] se encuadra en el marco de referencia en que se basan las decisiones que establecen la naturaleza y la dirección de una empresa. Dichas decisiones se refieren a la serie de productos o servicios, mercados, crecimiento, rendimiento, [flujo de mercancías] y asignación de recursos.”<sup>19</sup>

Objetivos y metas logran pulir la dirección que la empresa debe tomar, siendo estos quienes motivan a continuar producir y comercializar bajo una misma finalidad: incrementar su competitividad y mejorar su posicionamiento en el mercado. Asimismo, el propósito de mejorar el desenvolvimiento productivo de la empresa está orientado por decisiones claras y perfectamente delimitadas que apoyan la estructuración de una planificación estratégica vinculada, directamente, con el proceso de dirección y control de la empresa en sí.

La estrategia, como concepto unificador de los objetivos específicos y de la toma de decisiones para el actuar empresarial, es el resultado del pensamiento creador, innovador, lógico y aplicable del empresario, quien junto al apoyo de personal capacitado, coherentemente informado y preparado sobre la producción del bien o servicio y la entrega efectiva del mismo, logra encaminar a la corporación a un posicionamiento competitivo y ventajoso dentro del entorno en donde ejerce su labor productiva.

Es por ésto, que logra afirmarse que “el cumplimiento y consecución sistemática [de los objetivos empresariales mediante un adecuado manejo de una estrategia verdaderamente planificada contribuye] a incrementar la efectividad de su unidad y como consecuencia sin dejar de mirar a la organización como un todo integrado”<sup>20</sup> y capaz de responder a la entrega del producto en el mercado que lo demanda. En general, la estrategia, dentro del

---

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Ibidem.

proceso logístico para el control y entrega del flujo de mercancías, emerge como un cuerpo de ideas y acciones a seguir relacionadas y ordenadas dirigidas a mantener un proceso organizacional, lineal, modificable e innovador que, al satisfacer la demanda de su consumidor, arrastre consigo la mejora de los métodos de entrega de la mercancía y, por tanto, el aumento en sus niveles de producción y promoción competitiva.

Ahora bien, la innovación<sup>21</sup>, entendida como la capacidad individual de adaptación y mejora de la actividad realizada bajo la lógica de mantenerse en el gusto de los consumidores, es un concepto que debe mantenerse presente en un escenario económico-comercial cada vez más dinámico e incierto caracterizado, además, por la creciente interdependencia tecnológica, económica, política y empresarial, y debido al posicionamiento organizacional de la empresa de obligarse a re-definir estrategias de cambio que promuevan la asimilación (adecuación) a la rápida movilidad del mercado.

Siendo entonces el conjunto de acciones que determinarán el rumbo a seguir por una empresa a fin de cumplir con la satisfacción de la demanda, la estrategia se entrelaza con la táctica como la forma de actuar concreta y que guarda lógica con el plan de acción general, para definir una habilidad funcional empresarial de planeación capaz de promover y estructurar posibles escenarios de acción bajo un orden estricto de ideas.

La estrategia y la táctica conforman una misma actividad funcional y operacional sistemáticamente planificada que permite reducir los niveles de incertidumbre dentro de un mercado volátil e incierto, en donde datos e información logran conformar un cuerpo de ideas vinculadas entre sí que coadyuvan el despliegue de métodos y técnicas para el control y administración del flujo de los bienes y servicios dirigidos a determinado mercado.

---

<sup>21</sup> Capacidad científico-tecnológica y empresarial de introducir novedades en algún producto o servicio con el objeto de mantenerse en el gusto y preferencia de los consumidores.

## 1.2. Cadena de suministros: optimizador e integrador de estrategias y tácticas<sup>22</sup>.

En los últimos años, el proceso comercial internacional y la logística como parte administrativa encargada de la movilidad de los bienes y servicios se ha venido confundiendo, comparando o asimilando con el de Cadena de Suministros.

La acción logística, tal y como se estableció en líneas arriba, se configura con base en el establecimiento de un plan de acción, configurado con objetivos y metas que la empresa pretende lograr alcanzar, y el cual debe sustentarse en la lógica de mantener un orden sistemático de ideas coherentes al servicio y productos que ofrecen.

En este plano, la estrategia se inserta como el arte de dirigir un plan de acción previamente establecido por medio del empleo y disposición táctica de todas las herramientas que la empresa pueda ofrecer para la consecución de sus objetivos determinados. “A nivel organizacional las estrategias logísticas impactan en todas la áreas, engranando cada fase. Vemos como es pieza clave en los procesos de marketing y comercialización [...] la evolución de la logística ha dado paso para que el comercio se expanda, y hoy hablamos del comercio electrónico, donde la logística y la tecnología crearon un vinculo de gran importancia, permitiendo realizar [transacciones] desde lugares remotos a nivel mundial y logrando que las compras de suministros del hogar ya no sea una tarea tediosa para que un solo clic permita tener [cualquier bien o servicio] que se requiere.”<sup>23</sup>

A partir de la inserción de nuevos actores que ‘complementan’<sup>24</sup> la actividad logística en cuanto a transportación, supervisión aduanera, carga y

---

<sup>22</sup> Ver anexo 2. Christopher, Martin; *Logística y aprovisionamiento*, Financial Times, Editorial Folio, 1994, Barcelona.

<sup>23</sup> Artículo: *La logística y su impacto en las organizaciones actuales*, México, 2007, página 1.

<sup>24</sup> “La entrada de compañías extranjeras de servicios de outsourcing logístico mediante compras y/o asociaciones-joint ventures [acuerdo para la asociación de firmas empresariales con el fin de complementar, incrementar o hacer crecer sus niveles de productividad de forma conjunta] han

descarga de las mercancías han provocado que la actividad logística amplíe su capacidad organizativa, incitando en gran medida que se adopten algunas otras áreas que se encarguen de las actividades mencionadas anteriormente. Por lo anterior, la logística pasa a ser parte de la Cadena de Suministros como el todo que unifica y consolida a todas las demás actividades necesarias para la inserción del producto en determinado mercado.

Por consiguiente, "Supply Chain Management [SCM, por sus siglas en inglés] es una serie de elementos utilizados para integrar eficientemente a proveedores, fabricantes, almacenes y tiendas de forma que los bienes sean producidos y distribución en cantidades correctas en localidades y tiempos adecuados con el objetivo de minimizar los costos totales pero al mismo tiempo satisfaciendo los requerimientos de nivel de servicio"<sup>25</sup>.

Es así, que además logran vislumbrarse responsabilidades compartidas dentro de un mismo proceso encargado de la distribución física de las mercancías entre las que destacan:

- Las estratégicas: encaminadas a la elaboración de los lineamientos sistematizados encargados de dirigir la distribución de los bienes y servicios con base en una planeación prospectiva.
- Las tácticas: todas aquellas medidas políticas, financieras, ambientales, administrativas, productivas adoptadas para actuar de forma concreta guardando lógica con el plan estratégico.
- Las operacionales: aquellas encargadas de la ejecución de los planes de acción previamente establecidos.

---

generado el concepto de Supply Chain Management." Para más información ver: Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Tratado práctico de los transportes en México. Logística para los mercados globales*, Editorial 20+1, Primera edición, México, 2007, página 39.

<sup>25</sup> Traducción libre del autor, tomada de David Simchi Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi Levi; *Designing & Managing The Supply Management: concepts, strategies and case studies*, 2a edición, McGrawHill, US 2003, página 1. (Supply Chain Management is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouses, and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right location, and the right time, in order to minimize systemwide costs while satisfying services level requirements). En Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Op. Cit.*, página 39.



La gestión integrada de la cadena de suministro depende de la información compartida e integrada de cada una de las áreas encargadas de distintas labores, tales como aquella encargada de la transportación, supervisión aduanera, carga y descarga de las mercancías, debido a que el verdadero éxito de la aplicación del plan estratégico se despliega con base en la responsabilidad individual y el adecuado manejo de la información.

### **1.2.1. La logística, la tecnología, los sistemas de información y las redes de comunicación: miembros de un mismo conjunto para la planeación.**

Actualmente, la logística juega un papel esencial en lo que al dinamismo de las mercancías se refiere; no obstante, la importancia de los sistemas de información (computadoras, satélites y programas de computación) así como de los medios de comunicación (televisión, radio y, más importante, el Internet) como canales de transmisión y de distribución de la información recae en que estos son utilizados, necesariamente, para dar contenido al plan de acción que cada empresa prevé a fin de conseguir los objetivos planteados.

El creciente desarrollo tecnológico (maquinas y computadoras capaces de reducir costos de uso de mano de obra y maximizar la producción con el objeto de incrementar sus niveles de competitividad internacional) ha sido pieza clave para la evolución, también, del aparato logístico. “Las maquinarias más sofisticadas permiten producir un bien con rapidez y con alta calidad, los sistemas de transportes más avanzados permiten colocar un producto justo a tiempo, esto ha repercutido en mejoras en los tiempos y en la calidad de productos y servicios permitiendo, como ya se señaló, ampliar los mercados.”<sup>26</sup>

En un contexto determinado por la producción en masa de la información y en donde no importa el contenido ni la veracidad sino la cantidad, la oferta de información que un individuo puede lograr obtener en cualquier medio de comunicación es basta e incluso en ocasiones sobredimensionada o

---

<sup>26</sup> Artículo: *La logística y su impacto en las organizaciones actuales*, México, 2007, página 3.

desubicada, es por esto que el individuo debe poseer un juicio analítico adecuado para saber en qué momento discriminar información, aquella conveniente o no para dar contenido al plan de acción respecto a donde ira dirigido el bien o servicio.

La información y datos que se obtienen pretenden despejar todas las dudas respecto a la manera en que deben de distribirse las mercancías, la forma en que deben de transportarse, conocimiento del lugar en donde se dirigen, costos y precios de traslado, carga y descarga, entendimiento de usos horarios en el mundo, entre otras cosas más.

Por lo precedente, dentro del contexto actual, la rápida movilización de información en cualquier lugar a cualquier hora, ha provocado que “el mundo se ha[ya] achicado debido a los avances de la tecnología moderna. Tan es así que ya ésta se ha convertido en parte fundamental para el desarrollo funcional del país. Hemos llegado al punto de que una sociedad sin tecnología es como una sociedad prehistórica.”<sup>27</sup>

El continuo y creciente desenvolvimiento del comercio exterior, el dinamismo que le caracteriza y rápida respuesta que se debe de tener por parte de un empresa para la satisfacción de la demanda de productos por partes de clientes dispersos consolidan la idea de mantener un orden, estrategia y táctica para el desarrollo y control de la movilidad de mercancías. Empero, para realizar con éxito lo precedente deben tomarse en cuenta variables que intervienen para el proceso de colocación y comercialización, tales como lo son la información, la continua mejora tecnológica (transportes y medios de información) y las redes de comunicación que ambas tejen en el tablero mundial.

En un primer momento, el rápido desarrollo científico y tecnológico que se ha venido dando se ha consolidado a fin de lograr construir redes de conocimiento homogéneos que permitan un entendimiento entre aquellos sujetos participantes en la economía internacional. En el plano de las

---

<sup>27</sup> Retomado de: [http://www.lacoctelera.com/juan\\_-c/post/2007/07/25/importancia-la-tecnologia-el-mundo-moderno](http://www.lacoctelera.com/juan_-c/post/2007/07/25/importancia-la-tecnologia-el-mundo-moderno) el día 30 de noviembre de 2008 a las 16: 00 pm.

relaciones internacionales actuales (ya sea en el ámbito político, económico-comercial, socio-cultural o militar) la enmarañada red de comunicaciones e información que se ha venido creando ha unificado y agudizado la interdependencia existente entre los actores partícipes de éstas.

La gran movilidad y oferta de índices, indicadores, datos e información que pueden ser requeridos para la elaboración, entendimiento, comprensión y estudio de cualquier factor comercial empapan el consciente empresarial al grado de inundar la capacidad de respuesta rápida para la satisfacción de la demanda.

El mundo actual es sumamente dinámico y contingente<sup>28</sup>, así que la tecnología avanza rápidamente, al grado de percibir las técnicas del ayer para combatir el presente como algo caduco e inservible.

Así, la logística comercial mantiene el principio de colocar los productos (bienes o servicios) adecuados en el mercado deseado en el momento preciso y bajo las condiciones adecuadas, favoreciendo la maximización de las ganancias y la rentabilidad de la empresa con base en la acumulación de la información necesaria para lograrlo. "Para incrementar la velocidad de la cadena de abastecimiento [o de suministros], las cantidades a pedir deben ser planificadas simultáneamente. Sincronizar las empresas a través de información precisa y en el momento exacto es la clave para reducir tiempos de ciclo [de entrega de las mercancías] y simplificar procesos."<sup>29</sup>

En general, el objetivo de satisfacer la demanda del consumidor bajo las mejores condiciones de servicio, coste y calidad se vincula de forma directa con la capacidad que se tiene, en el momento en que se comienza a aplicar el plan de acción, de obtener la mejor información que respalde el proceso a seguir. Recordando que "el conocimiento es poder", o mas aún, 'la información es poder', resume la presencia del arte de la Logística y el Mercadeo, la

---

<sup>28</sup> Entendiéndose como a la variabilidad de factures que interceden en el manejo de las relaciones internacionales que a su vez promueven cambios constantes.

<sup>29</sup> Retomado del artículo: Nickl, Michael, *Del concepto "logística" al de "Cadena de Suministros"*, Compras y Existencias, No. 140, septiembre-octubre, 2005, página 17.

efectividad de su desarrollo depende del arte de aplicar el conocimiento sustantivo [...], adecuado, necesario y oportuno [es decir] el arte de aplicar de todo lo que saben, sólo lo necesario en el momento oportuno, y de la misma manera más adecuado [...] el arte es práctico y como tal requiere práctica para perfeccionarlo.”<sup>30</sup>

### **1.2.2. *Just in time*: tiempo de entrega en el lugar requerido con los mínimos costos como fundamentos para el buen servicio logístico.**

La capacidad empresarial de mantener el flujo constante de las mercancías para el consumo internacional dentro del mercado está relacionada con la necesidad de beneficiarse de la entrega oportuna de las mercancías en el momento y lugar en el que son requeridos.

En un inicio, la optimización del sistema logístico se obtiene con base en el ideal (casi obligatorio) de la empresa de satisfacer la demanda de los consumidores, aunque los niveles de los precios de sus productos aumenten, mediante el uso de cualquier medio transporte y ruta que tenga como punto final el destino acordado, es decir, sólo se piensa en que la mercancía llegue en tiempo al mercado o al consumidor sin considerar el precio. Empero, en la actualidad, la continua lucha entre empresas por acrecentar sus niveles de competitividad ha provocado que afinen detalles respecto a lo que el proceso de control del flujo de mercancías se refiere, partiendo desde la salida del producto de la planta productora, pasando por la carga y descarga en los puertos y embarcaciones convenientes hasta hacerla llegar al mercado pre-establecido y si es necesario hasta el consumidor final.

El uso del convencionalismo internacional, en específico, de aquellos términos encargados de establecer un lenguaje estandarizado de comercio para la realización de una transacción de compra-venta, es decir, de International Commerce Terms (INCOTERMS<sup>31</sup>) ayudan a delinear el proceso

---

<sup>30</sup> Retomado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/log1cll.htm> el día 25 de noviembre de 2008 a las 15:30 pm. Leporati, Carlos Luis; *Logística: ¿ciencia o arte?*.

<sup>31</sup> Ver anexo 1.

que la empresa debe seguir para la entrega del producto, ya que establecen las condiciones de entrega de las mercancías coadyuvando a anticipar las acciones y medios que la empresa debe aplicar.

A través de los INCOTERMS se definen las obligaciones del vendedor y del comprador, y dependiendo de la aplicación del término previamente establecido, cada uno de ellos deberá asumir la responsabilidad en lo que respecta a la entrega, a la definición del medio de transporte, al aseguramiento de trámites y formalidades administrativas, a las maniobras de carga y descarga y a los costos que todo lo anterior implica; sin embargo, la obligatoriedad que les caracteriza en el momento de su aplicación en un contrato y el desacato de éste justifica la pérdida de una compra, la reparación de los daños causados al comprador e, incluso, la penalización por su incumplimiento de responsabilidades adquiridas.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que el tiempo de entrega acordado y el lugar de destino de la mercancía se encuentran a merced de las voluntades y consensos acordados entre el vendedor (empresa) y los compradores; empero, la inadecuada aplicación de la estrategia planteada por parte de cada actor para lograr cumplir con lo acordado en el contrato, resaltando en gran medida, que el factor distribución es vital para el comprador, debido a que debe considerarse que lo importante es cumplirle al cliente (interesado en el bien o servicio) con el tiempo de entrega acordado.

En lo último mencionado, la injerencia, permitida, acordada o negociada, de actores que contribuyan e intervengan el proceso logístico de distribución y entrega de la mercancía favorecen la reducción de costos del procedimiento, en general, además de fomentar el fortalecimiento de una cadena de suministros que se complementa con el apoyo de empresas transportistas, agencias aduanales o de empresas proveedoras de distribución física de las mercancías.

### 1.3. Función del carácter abierto de la logística: el papel de las alianzas y el *outsourcing* para la organización.

La 'heterogeneidad de actividades'<sup>32</sup> que se insertan dentro del proceso logístico permite que la asociación estratégica entre empresas encargadas de determinada función (transporte, distribución, almacenaje, inspección aduanera) favorezca y facilite la gestión y distribución de las mercancías.

“El sistema logístico de la empresa se caracteriza por mantener un carácter abierto, o sea, mantiene una adecuada utilización de las relaciones con unidades del entorno que le garantiza a través de alianzas y outsourcing obtener servicios y productos con alta eficiencia.”<sup>33</sup>La empresa, en el panorama económico actual basado en un aumento de la interdependencia comercial, se enfoca a insertarse en el dinamismo de las rápida movilidad de sus bienes y servicios producidos que le son adquiridos en diversas partes del mundo por medio de una acción cooperativa y coordinada de colaboración de los elementos participantes en la movilidad de las mercancías a través de la comunicación conjunta mediante el intercambio de información coherentemente relacionada encauzada a concertar un plan estratégico que satisfaga, en tiempo y lugar de entrega, al cliente y al consumidor.

Lo que se pretende con la unificación y combinación de esfuerzos es la ejecución conjunta de determinados servicios logísticos sin, por supuesto, inmiscuirse de forma directa, tratando únicamente de promover el apoyo y la asistencia sin entorpecer el flujo de distribución de la mercancía. Lo anterior, promueve un clima de confianza entre los integrantes de la cadena de suministros bajo la lógica de responsabilidades conjuntas que conlleva a garantizar un servicio completo al cliente con base en la segregación de costos.

---

<sup>32</sup> “La logística comercial empresarial cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución”. Retomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica> el día 26 de noviembre de 2008 a las 19:00 pm.

<sup>33</sup> Para más información ver: <http://jaibana.udea.edu.co/grupos/logistica/Modelo%20de%20Referencia.htm>, visto el día 18 de noviembre de 2008 a las 21:00 pm.

Siendo “una herramienta a través de la cual las empresas trasladan sus centros de costos a otras empresas donde éstos son centros de beneficios”<sup>34</sup>, el *outsourcing* se consolida como un medio efectivo para asegurar el apoyo de otros intermediarios a fin de reducir los costos de producción y de traslado de las mercancías y en donde las alianzas (tal y como lo es la *joint venture* empresarial) respaldan el servicio y la acción conjunta.

### **1.3.1. Complementación de servicios para la eficiencia y eficacia en la movilidad de productos.**

Con base en un carácter interfuncional fundamentado en conformar un grupo de trabajo a partir de la integración de pequeños elementos autónomos participes pero integrados dentro de un mismo proceso, las alianzas fomentan la aplicación de actividades compartidas que promueven un escenario de cooperación y coordinación conjunta a través de las cuales se trata de desplegar un ejercicio logístico completo que satisfaga la demanda del cliente.

La eficiencia y la eficacia logran obtenerse con base en el sustento de maniobrabilidad conjunta, es decir, la complementariedad de funciones que permitan la ejecución del ejercicio logístico de colocación, comercialización y distribución de las mercancías.

Al ser la eficiencia “la relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado”<sup>35</sup> y la eficacia “la virtud que agiliza la productividad”<sup>36</sup> se fusionan dentro del mismo proceso a fin de elevar los niveles de la competitividad de la empresa, en la medida en que las partes que constituyen y organizan toda una cadena de suministros logren establecer un ritmo de trabajo basado en la confiabilidad y la certeza de lo que se realiza, bajo el amparo del plan conjunto de dirección y gestión.

---

<sup>34</sup> Visto en: [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_logistica\\_ciencia\\_o\\_arte-outsourcing\\_una\\_herramienta\\_importante\\_en\\_el\\_mundo\\_empresarial/14201-14](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_logistica_ciencia_o_arte-outsourcing_una_herramienta_importante_en_el_mundo_empresarial/14201-14) el día 11 de noviembre de 2008 a las 11:00 am.

<sup>35</sup> Diccionario Larousse, Decimoquinta edición, México, 1991, página 378.

<sup>36</sup> Ibidem.

### 1.3.2. La planeación estratégica como eje rector de la logística.

En el actual proceso de globalización tecnológica, económica y comercial-empresarial la mayor parte de las organizaciones empresariales han redefinido su posición productiva y quehacer comercial. Con base en decisiones tácticas la empresa tiene ambición de adecuarse a la realidad comercial en la que está inmerso y, como una estrategia más, tiene como objetivo la transición hacia un futuro que demanda ser eficaces y eficientes en cuanto a la entrega de mercancías, para que de ésta manera se evite la escasez de productos en el mercado y, por consiguiente, la disminución en los niveles de la producción.

La elaboración de un plan estratégico de maniobrabilidad logra orientar el actuar empresarial para un futuro incierto pero estudiado y analizado con base en experiencias que le anteceden. La planificación implica, además, un proceso de cambio necesario para crecer e innovar, para que de ésta forma se trate de mantener en el gusto de los consumidores. A partir de la recaudación de datos y de la información necesarios para el establecimiento de un rango de acción se da contenido ordenado y lógico al procedimiento organizacional a seguir, teniendo en mente que “la planificación estratégica es algo fundamental: precisamente por definición, lo estratégico nunca es urgente ya que hace referencia al largo plazo.”<sup>37</sup>

Asimismo, tal y como se estableció anteriormente, la planificación debe abarcar las diversas aristas del transcurso logístico, es decir, debe encargarse de cubrir aspectos sobre la gestión y organización de aquellas actividades que parten desde la producción, la manutención de los niveles de inventarios (almacenaje), la distribución de la mercancía y la entrega en orden y a tiempo del producto en el lugar en el que ha sido requerido.

La planificación absorbe tiempo y costos para su elaboración en un momento preciso, sin embargo, su aplicación futura con base en el tacto y

---

<sup>37</sup> Retomado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/log1cll.htm> el día 25 de noviembre de 2008 a las 15:30 pm. Leporati, Carlos Luis; *Logística: ¿ciencia o arte?*.



habilidad del empresario logrará empapar de ganancias productivas a la organización en general. Lo que se pretende con la planificación es saber mantenerse en el gusto de los consumidores y del mercado para lograr conservar y proteger su nivel de competitividad en el marco internacional.

## Capítulo 2. Importancia estratégica de la logística comercial: alcances de competitividad en el marco empresarial internacional.

*“La adecuada gestión logística [conlleva] a la adquisición de una posición de perdurable superioridad sobre los competidores en términos de preferencia del consumidor”.*<sup>38</sup>

**E**l comercio internacional se ha venido erigiendo como uno de los factores de crecimiento y desarrollo para cada uno de los países que conforman el mosaico internacional actual. Lo precedente, con base en el establecimiento y regulación de un proceso logístico, eficiente y racional, que facilita los intercambios comerciales e incrementa la competitividad empresarial.

Ante el dinámico y cambiante escenario mundial, las empresas, nacionales e internacionales, definirán su eficacia sobre las bases de: mantener la capacidad de producción bajo el cobijo de creación o adquisición de conocimientos técnicos (tecnología) que respondan a las necesidades del clima comercial que se presenta y responder, de forma inmediata, a las demandas que el mercado emane, por lo anterior el aparato logístico que estructure cualquier Estado, con el fin de agilizar la movilidad de productos, surge como el camino natural de comercialización.

Dentro de la organización empresarial, la logística se inserta, como parte importante de gerencia interna, como una estructura encargada de estudiar y aplicar estrategias para la inserción de bienes o servicios en el mercado que promuevan el incremento de sus índices de producción y ventas. Asimismo, se percibe como un proceso organizacional que comienza con la adquisición de materias primas, su transformación en productos finales hasta llegar a la entrega del producto al consumidor final.

Por lo anterior, los cambios que se vienen gestando en las telecomunicaciones, y en la forma de distribuir productos, por medio de redes de área amplia y con alcances sobredimensionales, están creando una nueva

---

<sup>38</sup> Christopher, Martin; *Logística y aprovisionamiento*, Financial Times, Editorial Folio, 1994, Barcelona, página 13.

industria internacional de servicios. “El esquema de análisis del proceso hacia la integración mundial se ha ampliado progresivamente a los actores y a las interacciones no estatales, transnacionales y transgubernamentales”<sup>39</sup>, trayendo consigo el continuo desvanecimiento o contracción de fronteras, naturales y políticas, que geográficamente podrían separar, tanto en espacio como en tiempos, a continentes, regiones, países y Estados.

En la actualidad, las empresas multinacionales<sup>40</sup>, mediante sistemas logísticos que coadyuvan a la movilidad de sus bienes y servicios con el fin de satisfacer demandas de consumo, han contribuido a la conformación de un conglomerado de economías locales capaces de aplicar estrategias comerciales locales que responden a las necesidades internacionales de la globalización económica empresarial, arrastrando consigo la necesidad intrínseca de aplicación logística mercantil.

## **2.1. El fenómeno de la globalización: interdependencia y multidireccionalidad en el tablero comercial actual.**

La continua mutación de las relaciones internacionales<sup>41</sup>, y de los modelos políticos, socio-culturales y económicos intrínsecos dentro de éste, nos ha arrastrado a una fase de integración mundial denominada *globalización*.

“Tomada de la lengua inglesa –como lo fue también la palabra ‘internacionalización’, a finales del siglo XIX –, trata de abarcar el proceso de unificación del campo económico, y, por extrapolación, de diagnosticar la

---

<sup>39</sup> Mattelart, Armand; *La mundialización de la comunicación*, Editorial Paidós, España, 2001, página 67.

<sup>40</sup> “Al estar relacionada la presencia de las empresas manufactureras en el extranjero con el desarrollo de sus flujos de exportación, las nociones de ‘empresa internacional’ y de ‘internacionalización’ parecían resultar suficientes para designar la expansión de esas sociedades fuera de su país de origen. Pero en los años sesenta, esas nociones ya eran inadecuadas para tratar de unos actores a los que nutren los flujos de inversiones y de implantaciones en el extranjero. Fue cuando nació la noción de ‘empresa multinacional’.” Mattelart, Armand; *Op. Cit.*, Editorial Paidós, España, 2001, página 66.

<sup>41</sup> “El proceso económico es esencialmente dinámico y supone, además de introducir al factor tiempo, determinar las etapas o fases que permitan integrarlo, comprender su secuencia y localizar los factores determinantes del tránsito de unas a otras.” Aguilar Monteverde, Alonso; *Dialéctica de la economía mexicana*, Editorial Nuestro Tiempo, 17ª edición, México, 1980, página 14.

situación general del mundo”<sup>42</sup> que se sitúa en un escenario de interconexión en tiempo real.

La globalización<sup>43</sup> se ha establecido como un fenómeno modelo para la gestión de las empresas, como reacción natural a la creciente complejidad del entorno competitivo estableciendo dentro sí mismas el manejo de estrategias y competencias a escala mundial, bajo el ideal de maximizar sus beneficios y consolidar sus precios y productos ofrecidos dentro del mercado, en donde el marketing y la colocación de bienes y servicios se vuelven fundamentos básicos para el éxito empresarial y comercial<sup>44</sup>.

Puesto que el escenario económico empresarial actual y el contenido competitivo inmerso dentro de éste sigue cambiando bajo el amparo de un continuo desenvolvimiento estratégico comercial, trayendo consigo nuevas complejidades y preocupaciones<sup>45</sup>, se vuelve importante el percibir los nuevos desafíos que emergen dentro de la nueva era de competencia comercial.

- Interdependencia

El marco cambiante e imprevisible de la globalización de los intercambios ha desvanecido el papel de las fronteras terrestres. El nuevo orden internacional de la economía, de la comunicación y de la política ha traído consigo la estructuración del espacio mundial basado en redes de

---

<sup>42</sup> Mattelart, Armand; *Op. Cit.*, Editorial Paidós, España, 2001, página 80.

<sup>43</sup> “Cabe señalar que al examinar la economía mundial el telón de fondo son las transformaciones, vía la globalización [...] de los procesos productivos, el comercio y las finanzas. [...] La actividad [productiva] industrial ha sido el pivote del crecimiento económico alcanzado por las economías líderes y muchos otros países; favorecida además por la estrategia de distribución geográfica de los procesos productivos de las empresas transnacionales. En buena medida, a este último punto se refiere el proceso de globalización de la economía mundial [...]”. Piñón Antillón, Rosa María; *México y la Unión Europea frente a los retos del siglo XXI*, México FCPyS, UNAM, 1999, página 24.

<sup>44</sup> Las empresas de cualquier sector de la economía experimentan el diseño y la aplicación de tácticas y estrategias, la acción de nuevos competidores y un mercado, cada vez más, sobre abastecido, por lo que proveedores, productores y comerciantes se ven obligados a salir de su planeación logística tradicional con el objetivo de sobresalir y aumentar su participación en el ámbito comercial.

<sup>45</sup> “En los negocios globales, los materiales y componentes proceden de todo el mundo, la producción es extranjera y se vende en muchos países distintos quizás adaptada a cada uno de ellos”. Christopher, Martin; *Logística y aprovisionamiento*, Financial Times, Editorial Folio, 1994, Barcelona, página 31.

interacciones y de transacciones no nacionales como agentes de integración mundial.

Desde la perspectiva economicista, la integración mundial recae en el establecimiento de un mundo cohesionado por:

- El libre cambismo: política encargada de pronunciarse a favor de la eliminación de barreras jurídico-fiscales que impiden el flujo comercial entre los países.
- Transacciones financieras: haciendo referencia al diario y continuo intercambio (compra-venta) de acciones comerciales dentro de Bolsas de Valores bajo el uso amparado de dinero virtual.
- Compras electrónicas individualizadas realizadas desde lugares con acceso a internet
- Redes de transporte, información y comunicación que facilitan la transacción comercial.

Es por ello, que la interdependencia e interrelación existente en las relaciones internacionales actuales se logra definir como el nivel de interacción surgida entre los diferentes actores del escenario mundial (individuo-sociedad-gobierno-empresas) a través de procesos histórico-culturales que trascienden el paso del tiempo y que afecta, directamente, el desenvolvimiento natural del clima social.

- Comprensión del tiempo<sup>46</sup>

Dentro del manejo de las relaciones económicas, socio-culturales, militares y políticas actuales, la variable del tiempo ha emergido como característica básica de la gestión y organización, ambas, fundamentos básicos para los procesos de investigación, innovación y desarrollo.

---

<sup>46</sup> “Un mejorado análisis del tiempo y capacidad de administración [del mismo] incluye la habilidad para analizar tareas de valor agregado contra tareas que no agregan valor”. Amram, Ziyon; “*Productividad en planeación y manufactura*”, en Mundo Logístico, año VI, número 36, noviembre-diciembre 2009.

En el proceso comercial actual, los ciclos de vida de los productos<sup>47</sup> se han acortado en gran medida, por ello los clientes, distribuidores y consumidores exigen entregas JIT (*Just in Time*<sup>48</sup>) a fin de reducir el riesgo de que los usuarios finales tomen la decisión de aceptar un producto sustituto si su primera elección no se encuentra disponible al instante.

Para el escenario descrito anteriormente, el proceso logístico debe poseer la coordinación, disponibilidad y herramientas que aseguren el abastecimiento de bienes y servicios demandados dentro de tiempo y espacio determinados.

- Servicio al Cliente<sup>49</sup>

En el marco social actual, el cliente ha doblado su exigencia de compra, ya no mira solamente hacia la calidad del producto sino también hacia el servicio que el producto implica para su consumo, es decir, la provisión consistente de utilidad de momento y lugar, bajo el ideal de que el producto adquiere valor hasta el momento en que se halla en manos del cliente en el momento y en el lugar que requerido.

- Normalización<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Relacionado con la calidad y su poder de compra, es la capacidad de un bien o servicio de poder permanecer en el gusto o preferencia de los consumidores hasta que se introduce en el mercado algún otro que lo desplaza y, posteriormente, lo sustituya por completo.

<sup>48</sup> Filosofía basada en que el éxito de una empresa se encuentra respaldada por el hecho de colocar el producto en el lugar adecuado, con la cantidad conveniente en el momento preciso y exigido por la demanda.

<sup>49</sup> “El cliente debe ser el origen de todo proceso de calidad total. La empresa debe orientarse totalmente hacia el cliente, lo que significa, en un primer momento, saber identificar sus necesidades, sus expectativas y su nivel de satisfacción.” Frazelle, Edward y Sojo, Ricardo; *“Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial”*, Editorial Norma, Primera Edición, 2006, página 58.

<sup>50</sup> La Organización Internacional de Normalización (ISO) se encuentra a la cabeza de la actividad normativa internacional. Es una agencia no gubernamental cuyo objetivo primordial es promover el desarrollo de la normalización y actividades relacionadas en el mundo, con la finalidad de facilitar el intercambio internacional tanto de bienes como de servicios. Existen también y como miembros de ISO agencias locales de normalización y, a nivel hemisférico, la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT).

En un mundo cada vez más globalizado, el comercio internacional ha generado la necesidad de crear estándares que determinen y garanticen las características de los procesos que se emplean para generar bienes y servicios. Ello ha dado lugar a que se establezcan normas de carácter nacional, regional e internacional que definen las calidades de bienes y servicios para que el intercambio de productos sea confiable.

Con base en lo anterior, la normalización emerge como aquel ejercicio que llevan a cabo organismos nacionales, regionales e internacionales con el fin de fijar medios de regulación que establezcan la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos, las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio con el fin de preservar la seguridad, la protección al consumidor, al medio ambiente, a la salud de las personas y animales, a fin de favorecer el efectivo y conveniente intercambio de productos y servicios a nivel internacional.

- Integración organizativa<sup>51</sup>

Dentro del proceso comercial mundial, para cualquier empresa, la diferencia entre pérdidas y ganancias en un producto específico es un factor que influye, directamente, en la extensión en que puede optimizarse el conducto global, es decir, la capacidad y habilidad de abastecimiento de una empresa la sobrepondrá de aquellas que se limitan a mercados únicos con demandas locales.

Empresas, corporaciones e industrias buscan conseguir una ventaja competitiva mediante la identificación de mercados, en el plano internacional, para sus productos o servicios para, posteriormente, desplegar estrategias de producción y logística que apoye las técnicas de su distribución.

---

<sup>51</sup> “La logística integral parece evolucionar hacia el concepto de operaciones fluidas de distribución y producción, avanzando en la integración funcional y en la eficiencia operacional, llegando a la consecución de ventajas competitivas sostenibles.” Soret Los Santos, Ignacio; *Logística y operaciones en la empresa*, ESIC Editorial, España, Primera Edición, 2010, página 5.

La visión integradora de cada una de las actividades específicas que realiza una empresa, partiendo desde la adquisición de las materias primas o insumos necesarios para la elaboración de un bien o servicio hasta llegar al punto de consumo, provoca que la ejecución de estrategias sea la complementación de una actividad general eficaz y eficiente.

- Multidireccionalidad<sup>52</sup>

Dentro del proceso de interdependencia mundial se han consolidado una inmensidad de redes de comunicación e información que se cristalizan como verdaderas herramientas de apoyo para la expansión económica, en donde sociedades, gobiernos, empresas e, incluso, individuos, tienden a incrementar sus lazos de comunicación y vínculo con base en el ideal de desarrollo y crecimiento.

La inserción de cada actor en las diversas aristas de las relaciones internacionales provoca que su capacidad de influencia incremente con miras de poder adquirir mejoras en los niveles de crecimiento interno, ya no apuntando sólo a una actividad a realizar sino a toda una gama de posibilidades que pueden aprovechar en el momento en que se presentan.

Tomando como conclusión, se puede establecer que después de muchos años en los que las compañías percibieran la posibilidad de incrementar su potencial mediante el mejoramiento de su capacidad interna, y en especial en los últimos años donde el continuo desarrollo tecnológico permitió procesos de integración, y la globalización asintió la expansión comercial, las empresas con visión global han llegado a una contundente conclusión: *competir individualmente es una estrategia perdedora*<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> “La prioridad aquí ha de ser la extirpación de las barreras organizativas que forman la raíz del problema. Las compañías que carecen de visión dentro del conducto, y en consecuencia de control sobre lo que ocurre en ella, son típicamente aquellas que poseen también una estructura organizativa convencional, orientada a la funcionalidad.” Christopher, Martin; *Logística y aprovisionamiento. Logística y estrategia competitiva*, Editorial Limusa, México, 2002, página 36.

<sup>53</sup> “En la actualidad el énfasis ha cambiado de una angosta orientación *funcional [individual]* al punto de vista más amplio de la *cadena de valor [integrativa]*, en otras palabras la dirección ha tenido que reconocer que la finalidad primaria de la empresa es servir al mercado añadiendo valor. [...] La esencia



La visión empresarial ha venido cambiando de forma significativa, ya no es sólo necesario enfocarse en la alta calidad y utilidades generadas por ciertos niveles de productividad, ahora también es necesario enfocarse en la supervivencia, entendiendo que ya no hay únicos en el mercado sino que hay ser los mejores.

### **2.1.1. Unidad y sistematización logística dentro de la cadena de suministro: fundamento básico para el adecuado manejo del comercio actual.**

Los lineamientos pre-establecidos por parte de la gerencia empresarial a fin de incrementar su competitividad en el marco de la movilidad de mercancías tienden a mostrar un cierto nivel de homogeneización ante el continuo desenvolvimiento de la economía globalizada, es decir, aparatos logísticos empresariales conforman el nexos sólido de unión entre sectores productivos de economías nacionales, basando su existencia en la capacidad de reacción a la satisfacción de demanda en una cobertura geográfica amplia.

La cadena de suministros se desprende del escenario comercial internacional como la “serie de elementos utilizados para integrar eficientemente a proveedores, fabricantes, almacenes y tiendas de forma que los bienes sean producidos y distribuidos en cantidades correctas en localidades y tiempos adecuados con el objetivo de minimizar los costos totales pero al mismo tiempo satisfaciendo los requerimientos de nivel de servicio.”<sup>54</sup>

Lo anterior, basándose en el hecho, actual, de que todos los recursos deben estar interconectados junto con las actividades necesarias para crear y entregar productos y servicios al cliente final, es decir, la cadena de suministros se extiende desde el punto de donde se extraen las materias primas de la tierra, el encargado de elaborar el producto, el transporte facultado de llevarlo

---

de la logística es que busca gestionar el flujo de materiales desde su fuente hasta el usuario [haciendo de esta actividad un verdadero trabajo en equipo].” Christopher, Martin; *Op. Cit.*, página 37.

<sup>54</sup> Traducción realizada de David Simchi Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi Levi; *Designing & Managing the Supply Chain: concepts, strategies & case studies*, 2ª edición, McGraw-Hill, USA, 20003, página 1.

al punto de demanda hasta al punto de entregarlo al centro de distribución donde puede llegar a manos del cliente final<sup>55</sup>.

El establecimiento y manutención de una cadena de suministro, encaminada a conservar los niveles de comercialización entre países, se cristaliza como un eje de suma importancia dentro del aparato productivo nacional que entrelaza centros de producción y consumo a escala global, así como baremo para medir las posibilidades reales del proceso globalizador, sus limitaciones y necesidades inmediatas.

De esta manera, podemos establecer que la cadena de suministro se presenta como una parte integradora e integrante de la logística comercial. Aunque puedan encaminarse al mismo objetivo, satisfacción de la demanda del cliente mediante la producción de un producto y la distribución adecuada de éste, la cadena de suministros aplica principios logísticos en áreas específicas de la industria y el comercio

Una empresa competitiva requiere de herramientas que le permitan, en el contexto comercial actual, incrementar su productividad y competitividad, trayendo consigo que el manejo de la cadena de suministros se presente como una oportunidad que, conjuntamente con estrategias y técnicas de planeación productiva, permiten llegar a niveles de ahorratividad en cuanto a gastos y prestación de servicios se refiere.

A grosso modo, la cadena de suministros se consolida como una red de negocio que permite recolectar la materia prima, transformarla en productos y, finalmente, entregarla al consumidor a través de un sistema de distribución previamente definido.

Como se puede percibir, la base de la cadena de suministros se fundamenta tiene su fundamento en principios relacionales, es decir, indispensable es conocer a todos aquellos quienes entretejen y conforman el

---

<sup>55</sup> "Hoy en día es necesario entender el entorno de comercio internacional en que estamos inmersos [...]. Contar con una estrategia de cadena de suministros global es directamente proporcional al éxito que se tenga en ambiente de proveeduría JIT."Romero Blake, Saul (Director General Seeds Linking Group & Harbest Partners en entrevista para la revista Mundo Logístico, *Op. Cit.*, página 19.

circulo de negocios empresarial, y a partir de ello y con una base sólida de planeación estratégica, establecer diferentes niveles de manejo de información y producción (ver gráfica 1)

**Grafica 1**

**La cadena de suministros.**



(Fuente: <http://www.oasis.com.co/modules.php?op=modload&name=Soluciones&file=scm>, 2007)

El adecuado manejo de la cadena de suministros recae en el apoyo del uso de programas computacionales que permiten tener una correlación del manejo directo de información entre las partes, es decir, el entrelazamiento de la información comercial ha venido arrastrando consigo la unión de los productores, proveedores y clientes.

La administración de la cadena de suministro se define como “la integración de los procesos clave de la empresa, desde el usuario final hasta los proveedores iniciales, que proveen productos, servicios e información que agrega valor a los clientes y los accionistas de ahí el concepto de cadena de valor”<sup>56</sup>

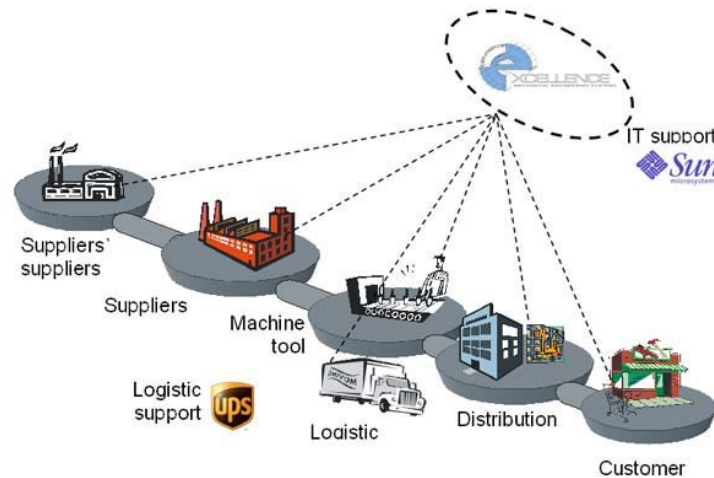
Es así que un manejo efectivo de la cadena requiere del orden y sincronización entre las partes que lo conforman y los objetivos planeados por la empresa. Lo anterior, enmarcándose dentro de un ejercicio que implica, de forma necesaria, una interacción inter-departamental y una integración de los procesos comerciales que se llevan a cabo, debido a la firme idea de implantar

<sup>56</sup> Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Op. Cit.*, página 40.

y conservar una relación integradora entre clientes y proveedores (ver gráfica 2).

**Gráfica 2**

**TI y la cadena de suministros.**



(Fuente: <http://www.cirko-mes.com/Scm.html>, 2006)

El proceso de distribución de bienes y servicios requiere de empresas entrelazadas, técnica e informáticamente, dentro de una misma cadena de suministros, bajo el entendido de mantener una sincronización en sus operaciones con el fin de conservar satisfechos a los clientes (como consumidores finales) sin generar altos costos que se puedan, incluso, trasladar a los socios que conforman la cadena. Es por ello, que el pleno conocimiento de la unidad existente entre las partes, de la información que comparten y del tipo de relación que está establecida, permiten un conveniente desenvolvimiento comercial, por supuesto, bajo el sustento de la coordinación, colaboración e integración empresarial<sup>57</sup>.

Con base en lo antes expuesto, debe entenderse que el desarrollo y despliegue de acciones encaminadas a la gestión comercial implican, necesariamente, que la cadena de suministros abastezca los bienes o servicios

<sup>57</sup> Dentro de este proceso, el flujo de información se presenta como una variable que unifica el proceso de comercialización de mercancías, es decir, el continuo intercambio de datos y argumentos entre las partes involucradas para el aprovisionamiento de materia prima, para la elaboración del producto, para la transportación y distribución de éste y para su entrega hasta el cliente final es una estrategia conformada por la comunicación intra-organizacional (dentro de la empresa) e inter-organizacional (entre empresas).

necesarios en la cantidad, calidad y tiempos requeridos y establecidos por la variantes de la oferta y la demanda con el menor costo posible, teniendo presente la mejora constante del servicio al cliente. No obstante, debe tenerse presente que el uso de tecnologías de la información y de la comunicación (entendidos como aquellos medios que permitan la manipulación, transmisión y tratamiento de datos y comunicados instantáneos) contrarrestan la movilidad constante de la demanda, la variabilidad de los tiempos de entrega así como de los costos, es decir, el uso de instrumentos que permitan el manejo de información y comunicación instantánea agiliza la toma de decisiones, reducen los tiempos de respuesta y de movilidad de factores y la incertidumbre provocada por la multidireccionalidad internacional.

El éxito de cualquier cadena depende de la capacidad de rediseñar procesos con ayuda de instrumentos diseñados que faciliten la toma de decisiones operativas y estratégicas para mejorar la productividad, controlar sus costos y reducir sus tiempos de ejecución. Los procesos deben ser analizados y diseñados no solo enfocándose a agregar valor, a su servicio y al bien, sino también a la reintegración y retroalimentación de procesos anteriores con la labor a ejecutarse y con las actividades siguientes, de tal forma que se contribuya a la mejora del costo y del servicio de la cadena.

“Las empresas ya no compiten como unidades aisladas y autónomas. La cadena de suministro es una secuencia de procesos (de productos, información y dinero) que trascienden los límites de la empresa. La organización tradicional basada en áreas funcionales (mercadotecnia, producción, finanzas, ...) con estrategias de operación independientes y medidas de desempeño e incentivos por áreas fragmenta los procesos y sus objetivos”<sup>58</sup> ha caducado dentro del contexto actual caracterizado por la interdependencia.

De manera general, la cadena de abastecimiento puede conformarse de la siguiente manera, bajo el entendido de que los miembros de ésta serán aquellos sujetos capaces de interactuar, directa o indirectamente, desde el

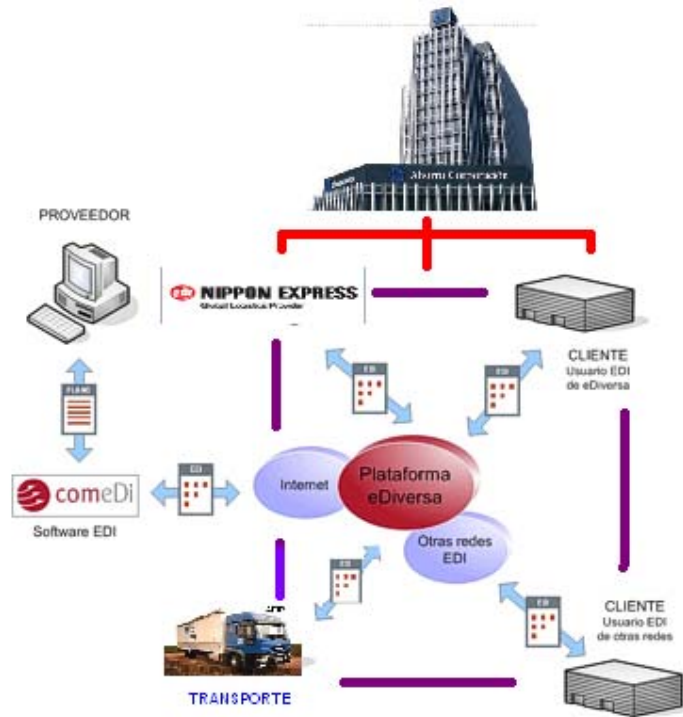
---

<sup>58</sup> Tomado de <http://suministro.soy.es/> el día 23/12/09

punto de origen (recolección de materia prima) hasta el consumo (entrega directa con el cliente final):

**Gráfica 3**

**ESTRATEGIA: CADENA DE ABASTECIMIENTO.**



Fuente: Elaboración propia (con base en la información obtenida en Nippon Express de México a través de la experiencia laboral)

- Proveedores<sup>59</sup>: entidades de diverso orden (informática, telecomunicación, maquinaria, materias primas) que ofrecen sus servicios con el fin de abastecer de éstos a una empresa y, por supuesto, que se encuentren relacionados con las necesidades que ésta posea. En la actualidad, de forma creciente, se presentan aquellas que ofrecen servicios de comunicación directa

<sup>59</sup> “[La categoría indicada se consolida como aquella capaz] de aumentar tanto la eficiencia como la efectividad de las relaciones de la cadena de producción con el objetivo principal en mente de mejorar la actuación de la cadena de producción como un todo. Así, a la hora de revisar la actuación del proveedor [dirigida su acción corriente arriba] y distribuidor [encamorado corriente abajo], es preciso hacer hincapié con la evaluación de su contribución en reducir el coste total producido e incrementar el servicio al cliente del usuario final.” Christopher, Martin; *Op. Cit.*, página 125.



## SUMINISTRO

- Transportistas<sup>60</sup>: en general, se definen como los sujetos encargados del traslado de bienes y servicios de un lugar hasta otro. El transporte se encuentra al servicio del interés empresarial e incluye todos los medios e infraestructura necesarios e implicados dentro del movimiento de las mercancías, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación (carga/descarga) de las mismas.



## DISTRIBUCION

- Empresa: agente económico encargado de la dirección y administración de la producción de determinados bienes y servicios. Esta institución se encarga de planear, establecer y dirigir medidas estratégicas operacionales que van desde la recolección de materia prima, la elaboración del producto, la transportación de éste hasta llegar a entregarlo al cliente final. Dentro de la cadena de suministro se percibe como el principal actor capaz de establecer y mantener el vínculo existente entre quienes la conforman, arrastrando una gran responsabilidad en el manejo de la información para la adecuada coordinación de la comercialización, conllevando al desarrollo eficaz y eficiente de todo un proceso logístico de producción y entrega.



## FABRICACION

- Cliente<sup>61</sup>: entendido como el sujeto encargado de dinamizar las variables de la oferta y la demanda mediante su ejercicio de compra/venta, se

---

<sup>60</sup> “Son los medios [...] vehículos utilizados en cada modo (determinado por el entorno físico en el que se desplazan los bienes): *barco, avión, camión o tren.*” Retomado de Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Op. Cit.*, página 239.

<sup>61</sup>

consolida como el principal foco de atención para el cual debe dirigirse el proceso de producción, distribución y entrega de mercancía.



- Comunicación: variable de estudio encargada de mantener en intra e interdependencia a las partes que hemos venido describiendo, a fin de que el desarrollo de administración promueva la rentabilidad de la empresa, es decir, el continuo flujo de información entre cada eslabón mantendrá bien enfocados los lineamientos de colaboración mutua y continua.

En general, el flujo del comercio internacional depende, en gran medida, de que dentro de la cadena de suministro exista un continuo compartimiento y análisis de datos e información entre aquellas partes que la conforman (empresas, personal, clientes,) así como un pleno conocimiento de la empresa misma, de la gente implicada, de los recursos que manejan y, por supuesto, de los clientes que poseen.

Es así que, como preceptos básicos del éxito logístico-empresarial, la unificación y orden de acciones basadas en la continua transferencia de información conlleva al despliegue de acciones planificadas y definidas para la satisfacción de la demanda en tiempo y espacio acordados.

## **2.2. La logística como parte de la estrategia empresarial: herramienta para la competitividad, crecimiento y desarrollo.**

Como medida de seguridad y de respaldo hacia la multidireccionalidad comercial actual, el sector productivo-empresarial ha venido adoptando medidas que logren responder a los siguientes factores, principalmente:



- La globalización de los mercados<sup>62</sup>. El cual ha venido provocando una interminable y aguerida competencia mundial ante el surgimiento de productos innovadores que deben estar en continua disponibilidad en lugar y tiempo precisos.
- Desarrollo tecnológico<sup>63</sup>. La inserción y utilización nuevos medios informáticos, de comunicación y de transporte que permiten el continuo intercambio de datos e información con el fin de mantener sincronizados los niveles de producción, los movimientos de distribución y la satisfacción de la demanda.

Es así que en la presente década, el estudio de la función de la adecuada distribución de bienes y servicios alrededor del mundo ha ganado espacio dentro de empresas encargadas de la producción y venta de sus productos. El enfoque logístico dentro de las organizaciones empresariales ha venido insertándose como una variable de administración comercial capaz de controlar el conjunto de recursos humanos, materiales y financieros implicados, y cuyo principal objetivo es el de colocar, rápida y efectivamente con el menor costo posible, el producto final en los puntos de venta que se presentan con base en estudios de la demanda.

En un inicio, debe establecerse que la estrategia aplicada por la empresa es una actividad dinámica, compleja, integradora y continua, la cual está basada en el ideal de ajustarse a determinado escenario comercial y que deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades. *La estrategia competitiva podríamos decir que*

---

<sup>62</sup> “Para juzgar las ventajas y los inconvenientes de la globalización es necesario distinguir entre las diversas formas que adopta ésta. Algunas formas pueden conducir a resultados positivos y otras a resultados negativos. El fenómeno de la globalización engloba al libre comercio internacional, al movimiento de capitales a corto plazo, a la inversión extranjera directa, a los fenómenos migratorios, al desarrollo de las tecnologías de la comunicación y a su efecto cultural.” Retomado de <http://www.eumed.net/cursecon/15/globalizacion.htm> el día 08/03/10

<sup>63</sup> “Los distritos industriales son concentraciones industriales que se benefician de los efectos positivos ligados a fenómenos de proximidad de las empresas. Sus principales características son: la de ser agrupamientos de pequeñas empresas altamente especializadas; tienen la capacidad de organizarse en conjunto dentro de un espíritu de competencia-cooperación; tienen la capacidad en desarrollar una competencia colectiva en un sector de actividad determinado. Este es el concepto planteado por el economista inglés Alfred Marshall y retomado por varios economistas italianos como Becatini y Capechi.

es el arte de generar o desarrollar las ventajas más eficaces, duraderas y más difíciles de imitar. Lo anterior, ha de realizarse con base en:

- 1) Determinar en dónde estamos ubicados<sup>64</sup>: tener bien establecido el contexto interno y externo a través del cual se desplegaran acciones encaminadas al mejoramiento de la actividad productiva.
- 2) Determinar hacia dónde se quiere llegar<sup>65</sup>: el establecimiento previo de los valores, objetivos, misión y visión de la empresa permiten tener un claro camino a través del cual puedan encaminarse tanto la administración interna, la producción así como la venta del bien o servicio.
- 3) Determinar los medios a usar<sup>66</sup> para lograr el cumplimiento de los objetivos: mediante la elaboración y planeación de lineamientos enfocados a delimitar y cumplir las propuestas planteadas dentro del ámbito administrativo y productivo de la empresa.

Recordando que el establecimiento de la estrategia implica de forma permanente:

- Del manejo e intercambio continuo de información, dependiendo de su fiabilidad, así será la posterior calidad del cumplimiento de los objetivos estratégicos una vez ejecutadas las acciones del plan. Además, el riesgo asociado a toda previsión se minimizará si se maneja información basada en datos de calidad.
- Del persistente análisis contextual, que en sí misma es una característica de cualquier proceso de mejora continua de la calidad

---

<sup>64</sup> Se responde a través del desarrollo de los análisis del consumidor, proveedor, competencia y canales de distribución.

<sup>65</sup> La estrategia empresarial desglosa los objetivos en todos los horizontes temporales, corto, medio y largo plazo, consiguiendo de esta forma controlar mejor el cumplimiento de los mismos.” Retomado de Bautista Díaz, Alejandro; *Efectos de la globalización en la competitividad y en los sistemas productivos locales de México*, México, 2005, página 5.

<sup>66</sup> Logra percibirse en el momento de darse la identificación de las estrategias de mercado meta, de mezcla de mercadeo, de posicionamiento etc., es decir, a través de la construcción de un puente entre el hoy (diagnóstico) y el mañana el objetivo de comercialización fijado.

a fin de mantener sus niveles de competitividad.

Por lo anterior, la estrategia empresarial desglosa las ambiciones y miras hacia todos los horizontes temporales, corto, medio y largo plazo, consiguiendo de esta forma controlar mejor el cumplimiento de los mismos siempre teniendo en firme la propuesta de:

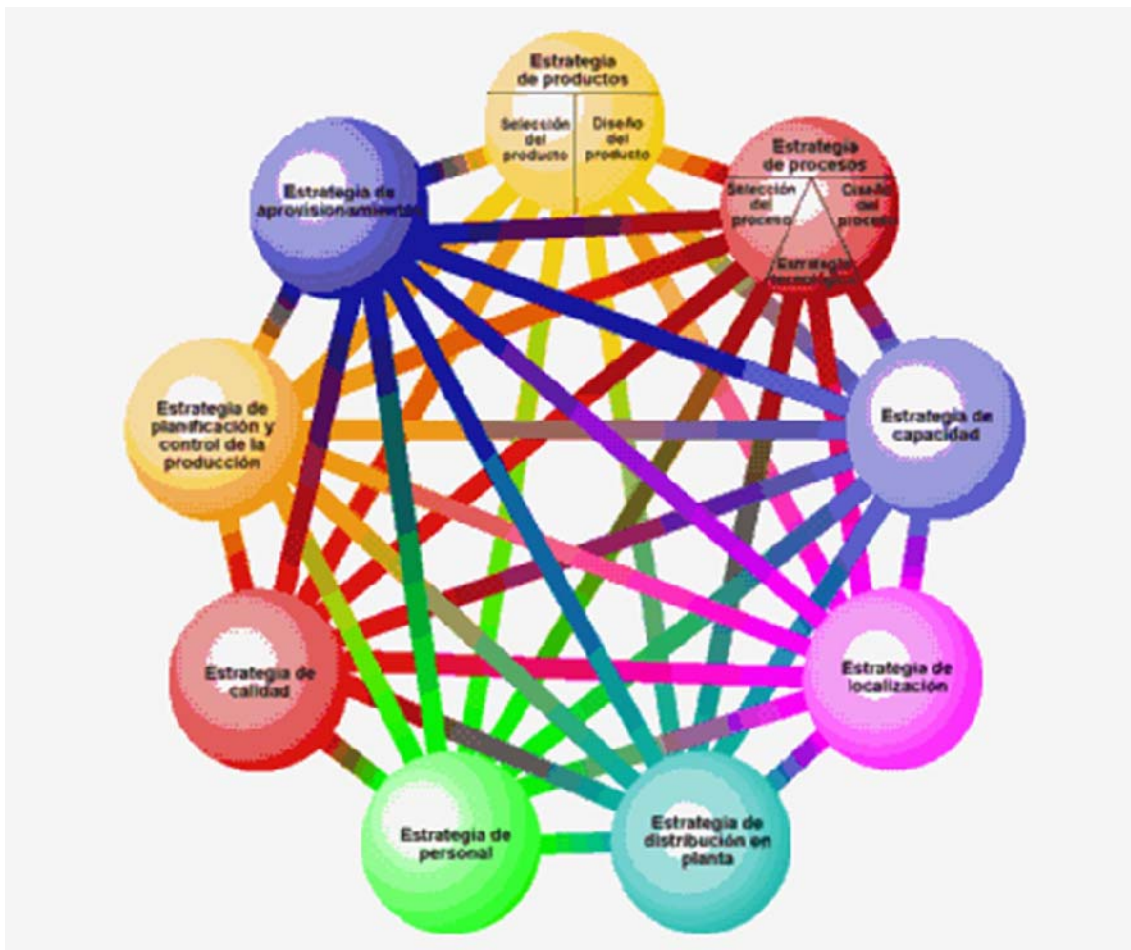
- a. Qué productos y servicios ofrecer
- b. Qué demandas del mercado satisfacer
- c. A qué segmento de clientes atender
- d. Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
- e. Qué método de ventas utilizar
- f. Qué forma de distribución utilizar
- g. Qué área geográfica atacar

Como hemos podido observar la actividad estratégica empresarial conlleva a una inmensa interrelación de factores que, principalmente, identifican dentro de las diversas áreas operativas de la empresa el tipo de estrategia específica que engloba la planeación integral a seguir.

La conjunción de diversas estrategias (departamentales) que se conforman dentro de la gerencia empresarial, logran determinar una red entrelazada de acciones que serán determinantes para el actuar empresarial enfocándose, principalmente, al despliegue de funciones logísticas de producción, comercialización y entrega de bienes y servicios. Tal y como logramos percibir en la gráfica siguiente (gráfica 4)

Gráfica 4

MULTIDIRECCIONALIDAD ESTRATEGICA<sup>67</sup>



- 4) Tomado de: [http://images.google.com/imgres?imgurl=http://www.monografias.com/trabajos29/vision-y-estrategia/image925.gif&imgrefurl=http://www.monografias.com/trabajos29/vision-y-estrategia/vision-y-estrategia.shtml&usq=\\_go\\_igBC7jsradZHxZPn-PR6iCBc=&h=369&w=448&sz=30&hl=es&start=2&um=1&itbs=1&tbnid=pZHHwaCfPUL-jM:&tbnh=105&tbnw=127&prev=/images%3Fq%3Destrategia%26hl%3Des%26lr%3D%26sa%3DN%26um%3D1](http://images.google.com/imgres?imgurl=http://www.monografias.com/trabajos29/vision-y-estrategia/image925.gif&imgrefurl=http://www.monografias.com/trabajos29/vision-y-estrategia/vision-y-estrategia.shtml&usq=_go_igBC7jsradZHxZPn-PR6iCBc=&h=369&w=448&sz=30&hl=es&start=2&um=1&itbs=1&tbnid=pZHHwaCfPUL-jM:&tbnh=105&tbnw=127&prev=/images%3Fq%3Destrategia%26hl%3Des%26lr%3D%26sa%3DN%26um%3D1)

La empresa, como agente activo comercial, ha venido preocupándose por el establecimiento previo de medidas que promuevan la adecuada

<sup>67</sup> “La gestión de la cadena de suministro es el conjunto de estrategias a través de las cuales se gestionan las actividades y empresas que la integran. Esto nos lleva a la colaboración para la mejora de procesos, viendo a las empresas como una sola para alcanzar un beneficio global. Además, la gestión de la cadena de suministro incorpora otras actividades como la gestión de recursos humanos, infraestructuras, administración, mantenimiento, así como la consideración del aporte imprescindible de las nuevas tecnologías y los sistemas de información.” Retomado de <http://www.esic.es/editorial.asp?sec=detalle&isbn=9788473566506>. Soret Los Santos, Ignacio; *Logística y operaciones en la empresa*, ESIC Editorial, España, Primera Edición, 2010.

operatividad interna aunada al despliegue de acciones encaminadas al desarrollo y crecimiento. Es así que las empresas pusieron énfasis en el orden y el control de un proceso de planificación como eje para coordinar sus actividades, pero también para prepararse para lo inevitable, prevenir lo indeseable y controlar lo incontrolable.

La sofisticación del proceso de planeamiento, considerando un contexto de turbulencia manejable, le dio la denominación de estratégico, dado que era una manera de establecer una alternativa para controlar el futuro.

Es por esto que el planeamiento estratégico surge como una actividad exclusiva de la alta dirección, en tanto su esencia tenía que ver con el futuro, su anticipación y su comprensión. La metodología básica se sustenta en un proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia.

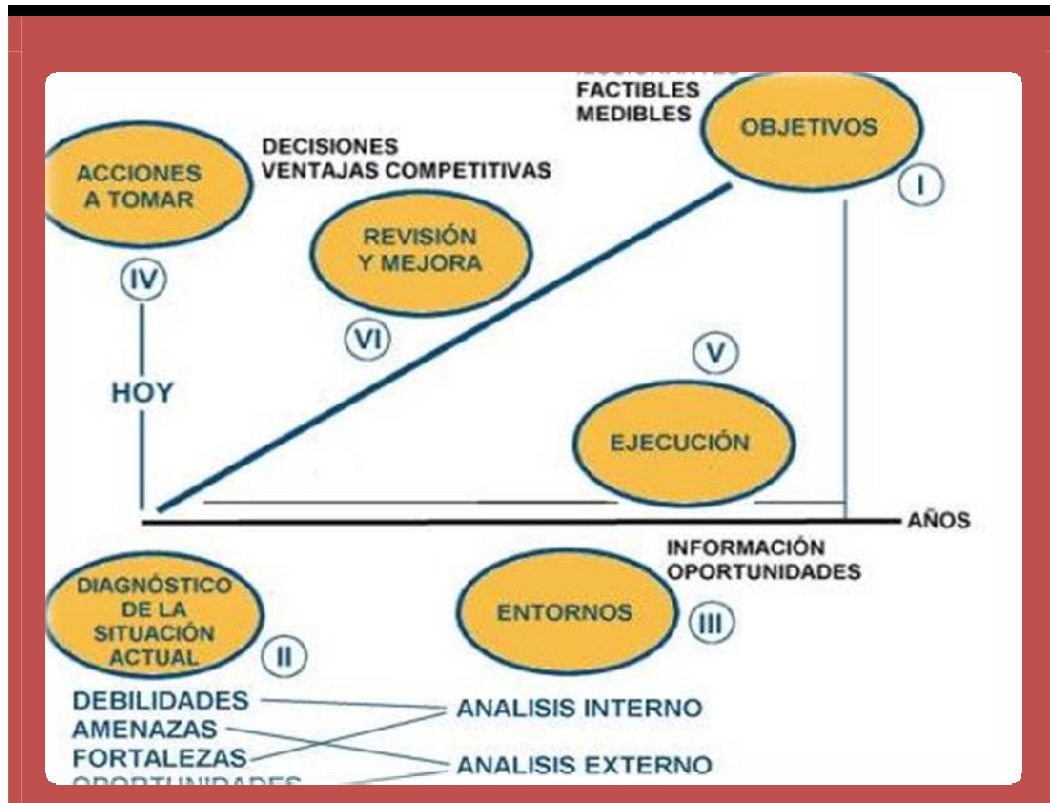
Ésta se ha venido marcando como un punto de inflexión a través del cual se permite el paso a la empresa hacia el desarrollo y crecimiento, es decir, mediante el previo establecimiento de un plan de acción (que defina en sí mismo la orientación, metas y medios que se utilizarán y respaldarán las acciones, tácticas y operativas, encaminadas a fortalecer la actividad empresarial) y la adecuada implementación de éste, conllevan al incremento porcentual de su productividad así como a la mejora del escenario administrativo y de recursos humanos.

Lo que se pretende es llevar de la mano tanto a la teoría así como la práctica del plan de acción, sustentado en los objetivos que se ha planteado la empresa, siendo éste el camino a través del cual el crecimiento productivo puede emerger (dependiendo de la eficiencia y aplicabilidad de la estrategia) y traer consigo el fortalecimiento de las relaciones labores en el plano interno. Es así que el desarrollo empresarial será el reflejo del adecuado manejo de la operación productiva-administrativa y, por tanto, de los alcances de la competitividad.

La gráfica número 5 refleja, a grosso modo, la conjunción de actividades que pueden plantearse para conformar un plan estratégico<sup>68</sup> que promueva el flujo, sin obstáculos, de la producción y de forma al sistema productivo que se está proponiendo.

Gráfica 5

**ESTRATEGIA: FORMULACIÓN Y REVISIÓN**



Fuente: Elaboración propia. (con base en la información obtenida en Nippon Express de México dentro de Informe de Actividades 2010)

Dentro del cuadro precedente, logramos denotar que dentro del proceso de formulación de una estrategia los objetivos son el desencadenante del proceso planificador y se asocian con el delimitar la acción de la empresa.

<sup>68</sup> El desarrollo de una empresa o de una buena idea de negocio es función directa de sus capacidades para identificar las oportunidades y amenazas en el entorno, en los consumidores, los proveedores, los distribuidores, la competencia, los desarrollos tecnológicos y un análisis de sus propios recursos, con el fin de encontrar la forma más adecuada y eficiente de explotar el mercado. Es la forma más apropiada de aprovechar las imperfecciones del mercado. Cualquiera que sea el método para realizar un estudio de mercados, su validez va a depender de la confiabilidad que tengan las técnicas utilizadas y de las fuentes de información de donde se obtuvieron los datos.

Asimismo, una vez preestablecidos los anteriores, un paso esencial es el de la identificación de debilidades y fortalezas de la propia empresa, así como amenazas a evaluar y oportunidades a optimizar del entorno exterior (DAFO) a fin de lograr efficientar y agilizar el proceso logístico estratégico.

Ahora bien, el contexto donde se concentra la aplicabilidad de la estrategia se consolida como el punto nodal en el que se tratan de desplegar hipótesis acerca del dinamismo y de los posibles escenarios que puedan presentarse y afectar a la consecución de los objetivos estratégicos pre-establecidos, es decir, se presenta un análisis especial de las nuevas necesidades a satisfacer por los clientes, siendo aquí donde comienza la aplicación de las acciones encaminadas al despliegue propiamente dicho de la estrategia; esta actividad es intensiva en comunicación. Partiendo de los objetivos de cada una de las estrategias funcionales del producto se elaboran los planes con las acciones a tomar a lo largo del período de la planificación.

Para los planes anteriores se programan las acciones, asignando responsables, recursos, fecha de cumplimentación, etc. Revisar la idoneidad del sistema de control disponible, especialmente de las variables relacionadas con la calidad.

Posteriormente, deben de anticiparse posibles resistencias internas o contingencias que puedan emerger dentro del contexto en el cual se está actuando, recordando que toda organización tiene una limitada capacidad de cambio definida por su cultura pero que puede adecuarse al escenario con base en el ideal de la mejora continua.

En general, la planeación estratégica es un proceso de análisis que debe tenerse bien incorporado dentro del actuar empresarial que tiene que ser apoyado, conocido y ejecutado, de forma obligada, por los diversos escalafones que componen el marco organizacional. Es por ello que, desde mi punto de vista, el factor clave para lograr éxito empresarial recae en la acción metódica y continua del ajuste de la estrategia con base en el nuevo escenario lleno de nuevos cambios, necesidades, costos, insumos y clientes, bajo el

amparo de contar con la fiel imagen de su desenvolvimiento y que su actuar corresponda a los requerimientos que se presentan.

### **2.2.1. Gestión integrada del flujo productivo: relación empresa, proveedor y cliente.**

La sistematización y unidad dentro del proceso comercial han venido siendo características básicas para despliegue y desarrollo de las actividades empresariales administrativas, productivas y de venta.

El actuar empresarial, delineado por un plan de acción que responde al contexto en el cual se está inmerso, debe manejarse con suma cautela y con apego directo de la estrategia que se aplica.

Dentro del proceso productivo, el mantenimiento de adecuados niveles de producción (crecimiento) y de calidad sobre el producto elaborado permean y reflejan, directamente, el actuar diario de los proveedores con la empresa y, por tanto, con sus clientes.

#### **A) Empresas**

En un primer momento, las empresas se presentan como los sujetos activos que, mediante una actividad económica-productiva, se encargan de la elaboración de bienes y/o servicios que tratarán de satisfacer los deseos y la demanda emitida por determinada rama de clientes potenciales<sup>69</sup>.

La empresa se consolida como *“una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”*<sup>70</sup>, la cual se encargará de promover y vincular individuos con base en la creación o satisfacción de necesidades.

---

<sup>69</sup> Grupo social que, delimitado por sus necesidades, deseos y capacidades de compra, puede adquirir determinado bien o servicio que satisfaga su apetito comercial.

<sup>70</sup> Chiavenato, Idalberto; *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, McGraw-Hill, 2001, página 4.



Dentro del proceso productivo, la empresa será la encargada de la transformación de la materia prima en el producto final, gracias al aprovisionamiento de los recursos necesarios para la elaboración del bien o servicio o producir. Es por ello, que se logra consolidar "*un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado*"<sup>71</sup>.

Por ello, se sostiene que la empresa como organismo socio-empresarial con vida jurídica propia que opera conforme a determinadas leyes encargadas de regular la operación empresarial y que se constituye de acuerdo a sus necesidades y obligaciones, logra emerger con tecnología propia para elaborar determinados bienes o servicios con el fin de cubrir necesidades del mercado.

Asimismo, se agrega que a través de la acción de compra-venta (retribución) con los clientes se le permite recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, una patente y/o una tecnología, y para canalizar los recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal (capacitación).

#### B) Proveedor

Entendiéndose como todo aquel agente comercial encargado de coadyuvar al abastecimiento de materias primas, insumos y materiales necesarios para el comienzo de la fabricación y producción de bienes o servicios.

Todo a aquel sujeto inserto en el escenario comercial necesitado de suministrarse de insumos materiales para la creación y/o elaboración de determinado producto prevé ayuda de los antes mencionados, los cuales logran proporcionar la cantidad (en tiempo y cantidad) indicada para comenzar cualquier proceso de producción.

---

<sup>71</sup> Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel; *Hacer Empresa: Un Reto*, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, página 41.

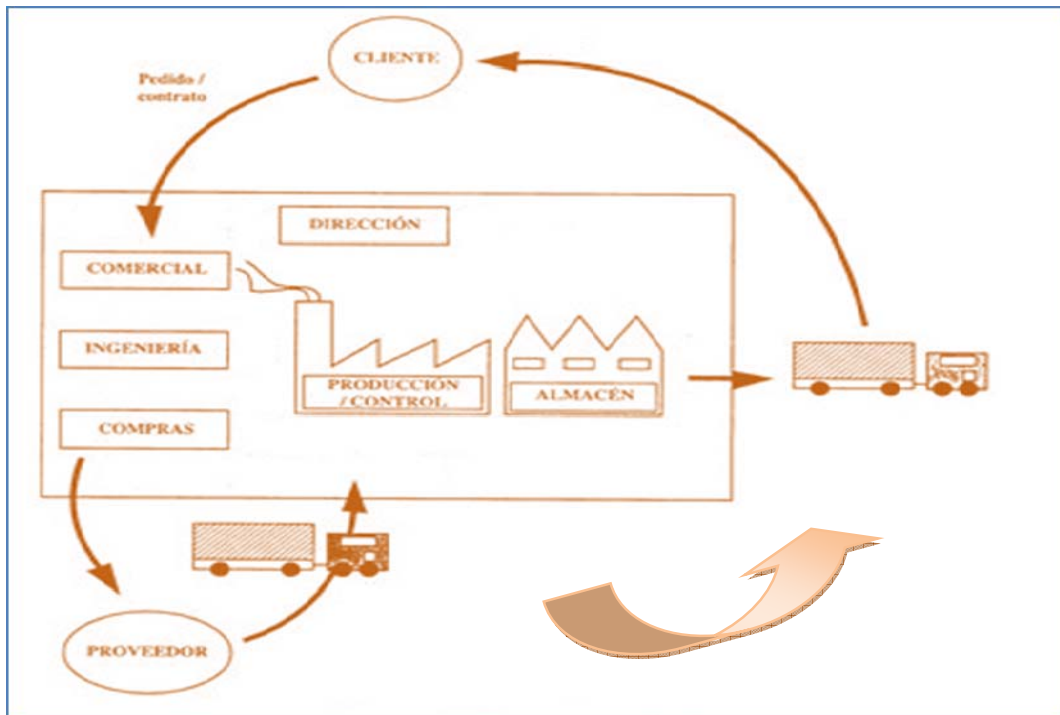
### C) Clientes

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tenidas en cuenta por la empresa actuando como su proveedor directo. Una necesidad es algo que el consumidor realmente requiere con base en sus ideales, valores y prejuicios; mientras que las expectativas son algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera conseguir del producto o servicio a fin de que éste pueda reemplazar algún otro.

Por lo precedente, logramos distinguir el ciclo siguiente, en el cual se presenta la interrelación existente entre estos actores económicos los cuales logran establecer un círculo de interdependencia que conforma un flujo productivo y de compra-venta tal y como se muestra en el cuadro siguiente (gráfica 6):

Gráfica 6

FLUJO PRODUCTIVO<sup>72</sup>.



Fuente: Elaboración propia. (con base en la información obtenida en Nippon Express de México en el Informe de Actividades 2010)

La administración y regulación de las operaciones que realiza cada una de las partes que integran la cadena de producción, distribución y venta deben ser bien manejadas para una adecuada coordinación integradora capaz de responder a la necesidades que presenta el contexto de su producción así como la demanda emitida por determinado número de clientes.

El flujo productivo<sup>73</sup> reviste gran importancia como modelo secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios). Esta

<sup>72</sup> La logística, como arte y movimiento de determinada mercancía, permite que le producto adquiera su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada al menor coste posible, resolviendo así el clásico desajuste en el ciclo productivo entre la producción y el consumo, como consecuencia de la separación espacial y temporal de ambas fases, tema especialmente relevante en estos tiempos en que la separación es cada vez mayor debido a la globalización de los consumidores y a los procesos de deslocalización.

definición sencilla no lo es tanto, pues la integración laboral del flujo productivo para determinado proceso comercial se consolida como columna vertebral ya que de ella depende en alto grado la productividad del proceso.

Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos nos ayudará a lograr los principales objetivos de producción. Es así que la integración y sistematización de las actividades estratégicas, tácticas y operativas para lograr la mayor rentabilidad posible a todos los integrantes de la cadena de producción, partiendo desde el proveedor primario hasta lograr llegar al consumidor final.

La integración colaborativa<sup>74</sup> con proveedores-empresas-clientes es un esquema de ganancias compartidas enfocada a generar flujos de valor a lo largo de toda la cadena mientras se realiza el despliegue de cada actividad, con medidas de desempeño globales, que permiten la adquisición de una verdadera ventaja competitiva.

---

<sup>73</sup> Vinculo que entrelaza al proveedor con la empresa y ésta con el cliente. El flujo de producción de un bien o servicio generalmente requiere de un amplio rango de actividades organizadas en una cadena vertical y horizontal.

<sup>74</sup> Ver anexo 3.

### **2.2.2. Innovación logística y calidad dentro de un mercado concurrido oferente de servicios: piedras angulares para mejorar el servicio al cliente.**

“En años recientes ha habido una transformación importante en la actitud hacia el servicio y la calidad. Los clientes se han vuelto más exigentes, más concededores y más complejos – y dispuestos a elegir con decisión. A través de todos los sectores de la industria la búsqueda de la excelencia en el servicio se ha convertido en una preocupación avasalladora. Ahora los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente; asimismo e igualmente importante, el servicio al cliente ha venido a ser un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores.”<sup>75</sup>

La administración de la producción debe realizarse en una forma más dinámica, con controles que nos permitan determinar en todo momento como se está desarrollando el proceso. Controles que nos permitan saber cómo va la producción por lo menos cada hora y poder aplicar correcciones en el momento indicado.

“Mucho del progreso significativo de la administración de servicio al cliente en la última década está basado en los principios bien conocidos –y con frecuencia introducidos- por quienes tienen a su cargo la distribución y la logística. Pero no todas esas personas reconocen que la logística es en realidad mucho más que distribución física, y que hay una gran oportunidad para quienes puedan librar la brecha y adentrarse verdaderamente en la logística del servicio al cliente”<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> (Christopher, Martin y Yallop, Richard) Auditoria de la calidad del servicio al cliente, Capítulo 15, página 234

<sup>76</sup> Blanding, Warren; *Logística del servicio al cliente*, en *Proc. Council of Logistics Management*, página 231.

Gráfica 7

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD



Fuente: Elaboración propia. (con base en la información obtenida en Nippon Express de México en el Informe de Actividades 2010)

En el contexto actual, caracterizado por ser un escenario en el que radica la superioridad empresarial de algunos, la sobrevivencia y la rapiña de otros, ha venido marcando la necesidad de poder adquirir y, por tanto, poseer la información, tecnología y recursos financieros y humanos para poder llevar a cabo determinado proceso de producción, con relación a su capacidad de distribución.

No obstante, el cataclismo comercial actual reflejado en el exceso o sobreoferta de servicios (de proveedores, de distribución y de producción) oferentes, en un mercado cada vez más concurrido, ha venido provocando que la mejora en el desarrollo de las actividades empresariales sea una necesidad más que un criterio de cambio.

El crecimiento de la actividad empresarial-comercial, el dinamismo y velocidad con que ésta se mueve provoca que, aquellos quienes realizan este

ejercicio, mantengan labores continuas y permanentes actualización, modernización y reajuste de su planta tecnológica y de recursos humanos.

La actividad a entrelazar es la de llevar a cabo la completa integración de la cadena de suministro rompiendo con la estructura individualista de cada eslabón para pasar a tomar actitudes integradoras tanto de sus actividades así como de sus integrantes<sup>77</sup>. La esencia de esta estrategia recae en definir la relación (alianzas colaborativas) de la totalidad, de manera que nuestro servicio se distinga de entre los demás, obteniendo ventajas competitivas en cada eslabón y proceso a realizar.

### **2.3. Retos de la logística ante el dinamismo comercial.**

Dentro del despliegue de las relaciones internacionales, la apertura de los mercados ha venido provocando que proveedores, productores, distribuidores y consumidores se encuentren localizados en diferentes puntos del planeta.

La fuerza de la estructura logística será decisiva para la toma de posiciones competitivas dentro del mercado, principalmente, por lo que se refiere a la obtención de economías de escala ampliadas al área internacional<sup>78</sup>, determinación de liderazgos en la cadena de suministros, fijación de precios y servicio al mercado.

El desarrollo del mercado plantea retos para la administración de la distribución, pero también nuevas oportunidades. La importancia del adecuado manejo de la logística que se plantea una empresa a fin de lograr promover la distribución y compra de su producto, recae en la eficiente colaboración y coordinación de las partes quienes están involucrados, teniendo presente los siguientes niveles de relación:

---

<sup>77</sup> Para definir esta interrogante es indispensable tener conocimiento claro de ¿Quiénes son los integrantes de la cadena?, ¿Cómo es la estructura de la cadena? Y ¿Cuáles y cómo se manejarán los flujos de materiales, de información, financieros y de decisiones?

<sup>78</sup> La conformación de grandes conglomerados empresariales a nivel internacional permite el despliegue de actividades productivas a costos redituables en donde la manufactura está a un nivel considerable de su pago, trayendo consigo que logren consolidarse áreas de influencia comercial y de especialización para la elaboración de un bien o servicio.

1. Coordinación estratégica: lograr la alineación de las posiciones y objetivos de los socios quienes intervienen.
2. Coordinación informativa: promoción del continuo intercambio de datos e información que permitan tener, dentro del mismo plano productivo y comercial, el entendimiento entre las partes.
3. Coordinación de interacción: mantenimiento de la comunicación en cuanto a la modificación de prácticas para la mejora de intercambio de los bienes y servicios que se producen.

Lo anterior, reduce el riesgo de una falta de coordinación inter e intra-empresarial que se traduce, directamente, en costos que afectan la inserción del producto o bien dentro del mercado, es decir, el acoplamiento y apoyo mutuos emergen como una gran área de oportunidad tanto para reducción de costos y, por tanto, en la mejora del servicio ofrecido.

La logística comercial se logra consolidar como el punto intermedio y de conexión entre la producción y la venta de bienes y servicios, pero que debe ser respaldada por una estrategia que se perciba como un elemento integral (en el sentido que debe abarcar los diferentes elementos que intervienen en una solución) y relevante (implicando que las soluciones estén dirigidas a aportar valor competitivo y económico al negocio).

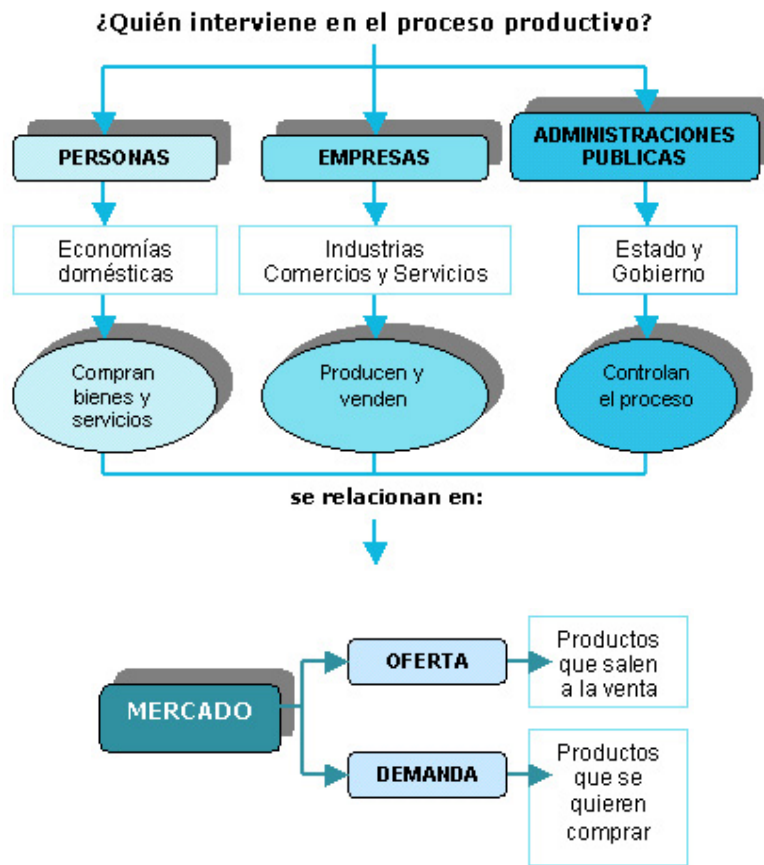
Los altos niveles de competencia en los mercados, locales, regionales e internacionales, han promovido a las empresas a la conclusión que para sobrevivir y tener éxito dentro de este entorno más agresivo, ya no sólo es necesario ir más allá de las fronteras de la empresa y comenzar con procesos de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, mediante el uso de enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena logística que se está desarrollando.

Asimismo, el mosaico mundial de países que se encuentran inmersos en las relaciones comerciales se han dado cuenta que la internacionalización de los servicios ha implicado que la logística se perciba, dentro del sector gubernamental, como una necesidad enfocada al desarrollo económico y social de cada país de cada proceso productivo (ver gráfica 8):



Gráfica 8

ACTORES DEL PROCESO PRODUCTIVO.



Fuente: Elaboración propia. (con base en la información obtenida en Nippon Express de México en el Informe de Actividades 2010)

### **2.3.1. Aumento de las exigencias de calidad a los prestadores de servicios logísticos a causa de los requerimientos de los clientes y exigencias de tiempos de entrega de mercancías más cortos.**

Con el fin de responder a un mercado cambiante y prepararse para la oportunidad durante tiempos económicos inciertos, las compañías necesitan desarrollar rápidamente nuevos productos manteniendo una alta calidad. Las muchas posibles mejoras y nuevas funcionalidades que pueden lograrse conseguir dentro de una empresa deben ser diseñadas para ayudar al desarrollo de la empresa así como para incrementar la productividad tanto en la planeación como en la manufactura, lo que resulta en una optimización de los niveles de producción, reducción de costos y la habilidad para reconfigurar eficientemente sistemas de producción que cumplan con las demandas del mercado cambiante.

En este contexto, la definición más básica del tiempo y forma en la fuerza productiva se relaciona con la competitividad en el mercado, con valor agregado al cliente, aunado al factor de retroalimentación ente proveedores-empresa-cliente. Tener las cantidades correctas en el tiempo adecuado, en la forma y empaque convenientes para su entrega en los tiempos y lugares indicados por el cliente. A eso se reduce: tiempo y fuerza o capacidad productiva.

Para competir de manera efectiva en el presente contexto económico comercial actual, las empresas deben desarrollar e instrumentar actividades estratégicas de planeación que las hagan diferentes de los competidores<sup>79</sup>, de modo tal que éstas logren consolidarse como productores con bajos costos dando a los clientes un alto valor en términos de calidad del bien o servicio bajo el mantenimiento de una adecuada distribución para su entrega.

---

<sup>79</sup> "Hacer que el servicio ocurra es el reto definitivo. Aunque no es en absoluto fácil desarrollar estrategias de servicio que conduzcan a actuaciones competitivas mejoradas, la tarea más difícil es poner esa estrategia en acción." Christopher, Martin; *Logística y aprovisionamiento. Gestionar la cadena de producción*, Editorial Limusa, México, 2002, página 223.

“Las estrategias logísticas de justo a tiempo, a las que en aras de la simplificación se identificará como JIT (por sus siglas en inglés), son el medio por el cual se pueden ofrecer servicios de alto valor a muchas empresas que actualmente requieren que sus proveedores les brinden un alto nivel de apoyo. Sin embargo, la instrumentación de estrategias logísticas de justo a tiempo tienen un fuerte impacto en la cultura de la organización de la empresa.” Es decir, la aplicación de la filosofía *Just in Time* debe enmarcarse con base en las necesidades que cada empresa contiene y que debe ser enfocada, principalmente, al establecimiento de funciones particulares de cada eslabón de la cadena de suministros además de que se enfoca a que la empresa opere con bajos niveles de inventarios pero con los más altos niveles de calidad y de servicio al cliente.

Dado que la tendencia de los mercados es presentar y anticipar cada vez más variables de sensibilidad en cuanto al tiempo se refiere, las empresas deberán actuar con base en la capacidad de reacción hacia éstas, recurriendo, inevitablemente, al uso de las tecnologías de la información que les permitan conseguir datos sobre el movimiento de la demanda en cualquier parte del mundo en tiempo real (o lo más real posible). Es así que lograrán obtener suministros de productos adecuados, en los lugares y momentos indicados.

Lo anteriormente mencionado, con base en el ideal de mantener bien cierto que la información posibilita la gestión centralizada de la administración de la cadena de suministros, tratándola como un solo objeto de estudio al consolidar funciones, misiones y objetivos.

El hecho de comenzar con este tipo de operatividad logística proporciona más ventas a un coste inferior como consecuencia de un círculo virtuoso que se origina de la función general de la cadena de suministros: al reducirse los plazos de entrega como consecuencia de la rápida producción se da, directamente, una disminución de existencias que también ayuda a reducir los tiempos de respuesta<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> El *Quick Response* es un modelo de acción, que utiliza las tecnologías de la información, orientado a gestionar la demanda y la información que la hará posible, en tiempo real, y evitar así la falta de pronta respuesta.

“La necesidad de comprender y satisfacer la necesidades del cliente son un prerrequisito para la supervivencia.”<sup>81</sup>

Conceptualmente el servicio otorgado a los clientes, donde que éstos se encuentren, representa una filosofía empresarial y un objetivo de los elementos de cada empresa al momento de tomar decisiones. Teniendo siempre en consideración que, los productos alcanzan su valor cuando se encuentran en manos del cliente, en el momento y lugar requeridos, bajo la hipótesis de lograr obtener la capacidad de permanecer en el gusto de ellos.

En la actualidad, para ser un competidor en el mercado, la empresa como sujeto activo comercial, tiene que ser capaz de satisfacer la demanda de los clientes, en el lugar y momento requerido, cuyas necesidades cambian continua y permanentemente.

Las empresas enfrentan constante presión para entregar productos de alta calidad, a tiempo, siempre. Las fluctuaciones económicas, los mercados cambiantes y las regulaciones comerciales agregan complejidad a los retos que cada empresa enfrenta a diario. Esforzarse por reducir costos, incrementar la rentabilidad y mantenerse en el gusto del cliente para mantenerse con un carácter competitivo no es fácil.

Estas organizaciones necesitan las herramientas adecuadas para planear, fabricar, ensamblar, enviar y entregar eficientemente la mercancía a los clientes, utilizando las mejoras tecnológicas continuas (de información, de producción) y construidas bajo un modelo de datos e información unificadas, cada cadena de suministros empresarial, podrá proveer vistas de la demanda en tiempo real y exactas para su proceso de producción con base en:

- Hacer de la planeación estratégica una unificación entrelazada de cada eslabón de la cadena de suministros, sin importar orígenes ni destinos, ni países.

---

<sup>81</sup> Christopher, Martin; *Logística y aprovisionamiento*, Financial Times, Editorial Folio, 1994, Barcelona, página 68.

- Una vez armada la estrategia y llevar a cabo su realización con base en la coordinación de la operatividad logística son puntos vitales de éxito en la adquisición de competitividad comercial.
- Estar al tanto de las necesidades nuevas y actuales en materia de capacitación continua para asegurar el nivel de calidad de la cadena en general.

La tremenda evolución que está sufriendo el comercio internacional presenta cambios rápidos y sustantivos que están marcando la pauta para una especie de nuevo entorno económico, en donde los cambios que se están suscitando han cerrado la ya estrecha relación entre especialización y tamaño del mercado.

El tema ahora es servir a la comunidad global, con servicios y productos de calidad, oportunos, de bajo precio y de tremenda modernidad, eso se hace con logística. Quien tenga la capacidad de hacerlo que lo haga, quien tenga ojos para ver, que vea.

### Capítulo 3. El papel de la logística en México: desafíos y oportunidades en la realidad nacional actual.

*“Competir y sobrevivir en estos mercados globales requiere una organización logísticamente orientada.”*

**E**l devenir comercial actual ha venido mostrando niveles más altos de turbulencia dentro del entorno empresarial. “Compañías que hace unas décadas eran líderes del mercado han sufrido en muchos casos severos reveses. Fusiones y absorciones han cambiado la configuración de muchos mercados, y el advenimiento de la competencia [europea, asiática y americana] ha cambiado para siempre las reglas del juego. Por encima de todo esto [...] ha habido una creciente demanda desde el mercado de niveles cada vez más altos de servicio y calidad. Estas presiones se han combinado para producir un nuevo imperativo para la organización: la necesidad de ser capaces de reaccionar.”<sup>82</sup>

El cambio, como variable constante dentro del estudio de las relaciones internacionales, ha marcado dentro del manejo del comercio internacional que para la adecuada gestión logística<sup>83</sup> debe eliminarse la principal barrera de su ejecución: la organización. Es decir, un impedimento sustancial para promover el verdadero cambio dentro del ejercicio logístico-comercial es el de romper con la visión tradicional atrincherada y rígida de lo que es la estructura organizativa que no responde, verdaderamente, a las necesidades del contexto actual.

La logística ha venido jugando un papel sumamente importante para el entorno de comercio en el que estamos inmersos gracias a la evolución de su aplicación a través de la historia, es decir, la logística de ser la habilidad militar única de saber aplicar la acción de acuartelar las tropas y que implicaba, de

---

<sup>82</sup> Christopher, Martin; *Op. Cit.*, Editorial Limusa, México, 2002, página 221.

<sup>83</sup> Capacidad administrativa de organización para la distribución de bienes y servicios producidos para satisfacer la demanda de una localidad en tiempo, espacio y cantidad. “La gestión logística, desde el punto de vista del sistema total, es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los clientes a través de la coordinación de las materias primas y el flujo de la información que se extiende desde el mercado a través de la firma y sus operaciones y más allá de ésta hasta los proveedores. Conseguir esta integración global de la compañía requiere a todas luces una orientación completamente distinta de la que suele encontrarse en una organización convencional”. Retomado de Christopher, Martin; *Logística y estrategia competitiva.*, Editorial Limusa, México, 2002, página 22.

forma ineludible, el suministro de armas y municiones así como del alimento necesario para los soldados y para los animales utilizados a fin de lograr alcanzar el triunfo dentro de una batalla, es ahora, la misma concepción ajustable dentro del actuar comercial, ya que la logística, como ejercicio de distribución comercial, sigue jugando el mismo papel crítico para lograr el triunfo y la supervivencia, aunque en esta ocasión se trate de empresas y gobiernos.

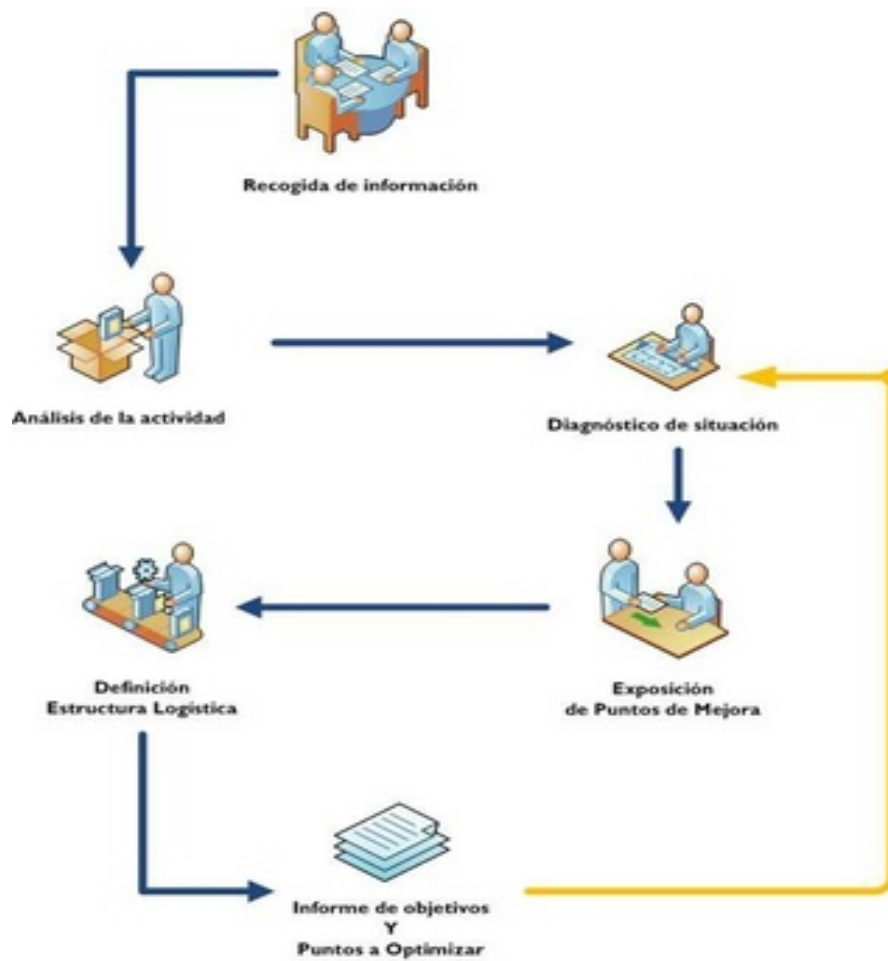
La gestión logística, como un todo integrante, en el que logran intervenir los flujos de información y materiales entre proveedor-productor-cliente, y que están coordinados y gestionados como uno mismo, logra percibirse como un proceso imprescindible aplicable al quehacer comercial.

Para aquellos países y empresas que no reconocen la necesidad del cambio organizativo, o que en el peor de los casos carecen de la iniciativa de promoverlo en el plano interno de su administración, la advertencia es que nunca lograrán obtener las mejoras en ventajas competitivas que el proceso y despliegue logístico ofrece dentro del comercio exterior.

La planeación de la dirección administrativa, de la forma en cómo debe llevarse a cabo el despliegue del actuar logístico, con base en el intercambio de información para la mejora del proceso que se ha estado utilizando. Lo anterior, depende en gran medida de la eficacia e importancia que tiene el continuo proceso de actualización para la gerencia administrativa de cada empresa, en general, el diagrama siguiente (gráfica 9) nos muestra el flujo de mejora del proceso logístico comercial empresarial:

Gráfica 9

### MEJORA DEL PROCESO LOGISTICO



Fuente: Elaboración propia (con base en la actividad laboral realizada en Nippon Express de México)

Lo anterior, ha logrado consolidar la idea de que “la competitividad internacional se mide por el dominio de las exportaciones y se observa una presión para seguir aumentando las exportaciones”<sup>84</sup> con base en una conveniente administración a fin de que ésta establezca, dentro de cada área de la cadena de suministros correspondiente, la orientación apropiada para la consecución de los intereses estratégicos empresariales.

<sup>84</sup> Rugman, Alan y Hodgetts, Richard; *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*, Editorial MacGraw-Hill, México, 1997, página 72.



El autentico enfoque estratégico significa que una compañía puede concentrar más poder en sus mercados elegidos que cualquier otro. Hubo un tiempo en que esto significaba poseer los mayores recursos bases, plantas de fabricación, laboratorios de investigación o canales de distribución para sostener la líneas de producción. Hoy las instalaciones físicas, raras veces proporcionan una ventaja competitiva sostenible. Son superadas con demasiada facilidad, montadas de otro modo, clonadas, o ligeramente perfeccionadas.

“En vez de ello, la ventaja mantenible deriva generalmente de una sobresaliente profundidad en seleccionar habilidades humanas, capacidades logísticas, bases de conocimiento u otras fortalezas de servicio que los competidores, cuales quieran que sean, no puedan reproducir y que conduzcan a un valor demostrable superior para el cliente.”<sup>85</sup>

A medida que los mercados, tecnologías y fuerzas competitivas cambian a una velocidad cada vez mayor, la importancia para el cambio organizativo logra obtener cada vez incidencia dentro del actuar empresarial actual. No obstante, la paradoja recae dentro del hecho del mantenimiento de estructuras rígidas y osificadas de cada organización empresarial, es decir, la estructura funcional<sup>86</sup> (caracterizada por la simple división de labores sustentadas por enfocarse a su área de acción sin tratar de intervenir en las demás que conforman la administración en general) no permite acceder a poseer la habilidad de cambiar ante nada al mismo ritmo que el entorno en el que existen.

Gobiernos, empresas e individuos deben comenzar a percibir que dentro de la tendencia de la deslocalización del actuar empresarial-comercial, más allá del intercambio continuo de información y de materiales entre una enmarañada multitud de fuentes extranjeras y puntos de fabricación hasta una diversidad de

---

<sup>85</sup> Tomado de Christopher, Martin; *Op. Cit.*, Editorial Limusa, México, 2002, página 246. FUENTE: J.B Quinn, T.L. Dorley y P.C. Paquette, *Beyond products: services-based strategy*, Harvard Business Review, marzo-abril, 1990.

<sup>86</sup> En otras palabras, se ha venido buscando establecer una división de responsabilidades por funciones, de modo que podamos hallar una función de compras, una función de producción, una función de ventas y así sucesivamente.

mercados, ha destacado sustancialmente lo inadecuadas que logran ser las estructuras existentes.

“A nivel global, podemos afirmar que, en las dos últimas décadas, las dos grandes tendencias han sido, por un lado, la integración de actividades a través de gerencias que tengan responsabilidad sobre el total del flujo de materiales (SCM) y, por otro, la tercerización de servicios logísticos en operadores regionales.”<sup>87</sup> Dentro de este nuevo proceso comercial global, los operadores logísticos, definidos como aquella empresa que, por encargo de su cliente, diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso ciertas actividades de su proceso productivo), emerge como el principal agente organizador, gestor y administrador de dichas operaciones utilizando para ello las infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> *Tablero de control aplicado a la gestión logística*, Revista Énfasis Logístico, Número 4, Mayo 2007, página 38.

<sup>88</sup> El operador logístico es un proveedor integral de servicios que identifica y satisface las necesidades del cliente final, coordina e integra el flujo físico de bienes desde el abastecimiento de materiales hasta el punto final de consumo y optimiza la cadena de suministros maximizando el valor generado. El alcance de un operador logístico depende del cliente que contrata los servicios, debido a que de acuerdo con las actividades a subcontratar se coloca el límite de las operaciones a ser entregadas al operador. Sin embargo, el operador puede sugerir otras actividades que él puede asumir, tales como facturación de la mercancía que se va a entregar y el recaudo de la misma.

La especialización de la logística se traduce por el crecimiento de la parte subcontratada. Así, las empresas industriales y comerciales se concentran en sus oficios (core business). Se puede clasificar los operadores logísticos pero también las empresas clientes en función del grado de externalización de sus logísticas.

- Los 1PL (First Party Logistics) : sub-contratado del transporte
- Los 2PL (Second Party Logistics) : externalización del transporte y del almacenamiento
- Los 3PL (Third Party Logistics) : externalización de la resolución de problemáticas mas globales : puesta en marcha de herramientas, puesta a disposición de conocimientos y sistemas para conseguir el objetivo.
- Los 4PL (Fourth Party Logistics) : externalización más amplia, el operador se responsabiliza de la optimización de una cadena global incluyendo su cliente, sus clientes y los proveedores de su cliente.

Esta nueva economía internacional que está enmarcada y delimitada por factores de crecimiento y productividad en un marco creciente de la tecnología de la información, de la constante evolución en comunicaciones y en el cambio normativo de las naciones demanda la adecuación al contexto que se presenta si se quiere tomar un papel sustancial dentro de éste. Quizá, por fin, se está entendiendo que es casi igual la producción en todo el mundo, pues la mayor parte de los fabricantes utilizan las mismas materias primas y bienes de capital, lo que hace que la competencia se centre en los costos y calidad de la mano de obra, acceso a la tecnología de punta, energéticos y cargas administrativas.

Muchos gobiernos se encuentran interesados en el trabajo de hacer de sus naciones actores más competitivos en el comercio internacional, tratando de generar políticas industriales-gubernamentales de simplificación, certidumbre y predictibilidad, mejorando sus esquemas aduanales y permitiendo la inversión en infraestructura.

En el contexto internacional, nos encontramos con procesos de reingeniería procesal en materia de aduanas así como en materia de desregulación y liberación (parcial) del comercio internacional; además de que, en el actuar comercial, el estudio de los movimientos logísticos encarna en sí mismo la comprensión de la inserción de diversos países en la situación económica actual.

México, dentro de América Latina, emerge como el gigante de entre los enanos comerciales en el que el tema, comercio global, ha tomado demasiada importancia durante el andar de los años. Nuestro país está comenzando a disfrutar de nuevos procesos de intercambio comercial<sup>89</sup> que amplían su visión comercial mundial y de niveles tecnológicos importantes aún cuando no se ha podido reducir el costo de la pobreza dentro de las poblaciones marginadas existentes.

---

<sup>89</sup> Tratando de 'disminuir' la dependencia comercial directa con Estados Unidos.

El eje 2 del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012<sup>90</sup>, plantea entre sus objetivos potenciar la productividad y competitividad de la economía mexicana a fin de que podamos lograr obtener un crecimiento continuo sostenido mediante el incremento del apoyo a la creación de empleos, no solamente desde el aspecto gubernamental, sino también con apoyo del sector privado productivo que desee incidir en el contexto económico nacional.

El tener una economía competitiva que ofrezca bienes y servicios de calidad a precios accesibles requiere en gran medida del aumento de la productividad y de la competitividad<sup>91</sup>, así como de la competencia económica y la creación de las condiciones favorables<sup>92</sup> para el desarrollo de las empresas a través de el fortalecimiento del mercado interno con base en la inversión directa y, por supuesto, en aquella dirigida a la que es determinante para el despliegue de infraestructura y desarrollo logístico.

---

<sup>90</sup> “La estrategia integral propuesta en este Plan, basada en cinco grandes objetivos y ejes de acción, busca alcanzar un mejor desempeño económico. Cada eje de acción del Plan está interrelacionado con el crecimiento y el empleo. El fortalecimiento del Estado de Derecho y de la seguridad pública permitirá que los ciudadanos disfruten con tranquilidad de los resultados de su esfuerzo. Una economía nacional más competitiva brindará mejores condiciones para las inversiones y la creación de empleos que permitan a los individuos alcanzar un mayor nivel de bienestar económico. La igualdad de oportunidades educativas, profesionales y de salud es necesaria para que todos los mexicanos puedan participar plenamente en las actividades productivas. La estrategia de desarrollo económico cuidará el acervo natural del país y con ello evitará comprometer el bienestar de generaciones futuras. La estrategia de desarrollo requiere también de una gobernabilidad democrática que permita la convivencia de todos, de forma que se den resultados positivos para transformar la realidad económica del país. Finalmente, una política exterior responsable permitirá al país aprovechar las ventajas que brinda el entorno global para alcanzar mayores niveles de crecimiento y bienestar.” Retomado de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos.html> el día 03 de abril de 2010.

<sup>91</sup> La idea de la ventaja competitiva de las naciones, con base en la perspectiva de Michael Porter, recae en el hecho de que una serie de factores y sectores que promueven el desarrollo y crecimiento del país, son aquellos a través de los cuales un determinado país pueda tener mayor o menor ventaja competitiva visible frente a otros sujetos que conforman el escenario internacional.

<sup>92</sup> Desde un enfoque subjetivo, logra establecerse que determinadas condiciones favorables recaen en el hecho de lograr obtener convenientes niveles de producción y de desarrollo interno, partiendo desde la sociedad, en general, hasta lograr llegar a mejorar variables como la pobreza, infraestructura, comercio, etc.

Dentro de América Latina, México ejerce un papel primordial<sup>93</sup> para el flujo comercial internacional, regional y local al contar con ventajas que lo colocan como privilegiado, geográficamente hablando, tales como:

#### 1. La Fuerza laboral de México.

La fuerza laboral es mucho más joven, técnica y especializada que la de nuestros principales socios comerciales; lo que nos permite contar con una masa crítica de capital humano, con gran potencial de ser adaptado a las nuevas condiciones de los mercados internacionales.

#### 2. Posición Geográfica.

Los principales países asiáticos (China, Japón o Malasia) toman en promedio de 15 a 23 días más para abastecer el mercado de Norteamérica a comparación de nuestras empresas. Asimismo, esos países tardan entre 12 y 24 días más para llegar al mercado sudamericano, respecto a los productos enviados desde nuestro país.

#### 3. La Red de Tratados Comerciales.

México posee una red de acuerdos comerciales único en el mundo, la cual incluye Tratados de Libre Comercio con los principales mercados del mundo: EE.UU. y la Unión Europea, así como con diversos países de América Latina y Asia. Estos acuerdos permiten la exportación de los productos fabricados bajo tratamientos preferenciales, ventaja que no

---

<sup>93</sup> La creciente competencia internacional derivada de la globalización y la entrada de países como China a la Organización Mundial de Comercio (OMC), presenta para México un desafío de grandes proporciones, bajo este nuevo entorno, y a las ventajas competitivas de México si se desea permanecer en los mercados internacionales se requiere realizar enormes esfuerzos en implementar esquemas de organización más eficientes, se trata, en este sentido, de que México logre dinamizar el sector exportador al aprovechar los distintos tratados de libre comercio que actualmente tiene con diferentes países, incrementando su productividad y competitividad. Entre otros aspectos, es necesario efectuar las reformas estructurales que la planta productiva nacional requiere, a fin de brindar a las empresas mexicanas el escenario adecuado para que puedan minimizar costos de producción.

poseen nuestros países competidores, ya que éstos tienen un número muy limitado de acuerdos comerciales.

#### 4. Recursos Naturales.

La enorme variedad de recursos naturales de nuestro país facilita que se contemos con diversas mercancías para su exportación, de esta manera tenemos que México exporta frutas, verduras, químicos, farmacéuticos, piel, materiales para la construcción lo que lo convierte en un país privilegiado.

Con base en lo anterior, México debe lograr percibir que el proceso de deslocalización, como variable que permite la expansión de los grandes grupos multinacionales o grandes áreas de integración comercial, hace percibir la necesidad de nuevos conceptos logísticos que puedan hacer frente a los requerimientos de este nuevo panorama comercial basado en la pronta respuesta a la demanda de determinado bien en cantidad y tiempo requeridos con base en la cantidad correcta de la mercancía a entregar.

Es así que la importancia estratégica de la logística en México, más allá de preocuparse por el simple hecho de la movilidad de la mercancía, debe tener la idea de establecer las ventajas o desventajas actuales de su panorama y, así, lograr preestablecer planteamientos que respondan a la urgente movilidad actual de bienes y servicios. Por lo anterior, es que se debe indicar, a rasgos generales, la situación de la logística en México:

- Distribución desigual: con base en el proceso de concentración se añade una repartición desigual del mercado entre los operadores logísticos, debido a la existencia de grandes conglomerados logísticos internacionales cuyo liderazgo implica una situación de claro privilegio competitivo.
- Desnacionalización: indicador que muestra la elevada presencia de empresas multinacionales extranjeras que ocupan la mayor parte del ejercicio logístico. Desgraciadamente, México no cuenta con un operador logístico nacional que pueda operar con independencia y que

se pudiera, en cierta medida, insertar dentro de la red de distribuidores comerciales.

- Tamaño del mercado: el mercado logístico mexicano se sitúa en la actualidad en el quinto puesto de los mercados logísticos del continente Americano y en el cincuentaavo lugar a nivel internacional.

La elaboración del Decálogo para Incrementar la Competitividad (DIC) 2008-2010<sup>94</sup> logra establecer una visión completa de lo que 'debe' reacomodarse y replantearse en materia de comercio exterior. "En dicho programa se definieron 10 estrategias agrupadas en cuatro grandes bloques: Facilitación Comercial, Política Sectorial, Innovación y Mercado Interno, a través de los cuales se pretende promover un entorno más favorable para el desarrollo de las capacidades competitivas de las empresas, reducir los costos de producir en México y orientar la actividad productiva del país hacia segmentos de mayor sofisticación tecnológica para responder de manera más eficiente a los cambios del entorno mundial."<sup>95</sup>

La evolución del comercio internacional está generando nuevas estructuras, nuevos objetivos y mejoras estratégicas para un nuevo marco de referencia en el que se están creando nuevos mercados de consumo con base en nuevos estilos de producción y distribución del bien o servicio elaborado, en donde, dentro de la gran cadena de suministros, la logística es el motor único capaz de promover la movilidad de mercancías.

El desarrollo del comercio internacional crece de forma continua y sin obstáculo en su camino, marcando la velocidad de aceleración que cada sujeto del escenario mundial debe alcanzar junto con sus agentes logísticos si se

---

<sup>94</sup> El lunes 26 de febrero de 2008 el Presidente Felipe Calderón, anunció diez acciones que se desarrollarán en el marco del Programa de Apoyo a la Economía. Entre ellas mencionó que se realizará un proceso de simplificación del comercio exterior para que las micro, pequeñas y medianas empresas cuenten con acceso equitativo a los insumos que necesitan para producir de manera más eficiente y más competitiva.

<sup>95</sup> Retomado de la *Agenda de Competitividad para las Centrales de Abasto 2008-2012 (ACCA 2008-2012)* de la Subsecretaría de Industria y Comercio, Dirección de Comercio Interior y Economía Digital, publicado el día 16 de abril de 2008, página 3.

quiere sobrevivir. Lo anterior, debido a que todos los días se presentan, conscientes del entorno dinámico y cambiante, nuevos productos y conceptos mucho más especializados, diferenciados y bajo constante cambio a fin de responder a nichos de mercado más exigentes, informados y caprichosos que, a fin de cuentas, promueven la innovación y despliegue de nuevas acciones encaminadas a promover la constante actualización.

Así, teniendo como base el DIC y la estrategia número ocho referente al Posicionamiento de México como un eje de distribución de servicios de transporte internacional y logística, debe de plantearse el hecho de posicionar a México como un *hub*<sup>96</sup> de servicios de tecnologías y logística regional e internacional, con base en la amplia necesidad de reducir los tiempos de movilización de las mercancías y eficientar la logística así como todos aquellos servicios ligados la movilidad de mercancías y transacciones comerciales.

Lo antedicho, reafirma, por parte del gobierno federal, la necesidad e importancia de desarrollar un aparato logístico integral ante un escenario que ha cambiado sus condiciones no sólo para las empresas como agentes productivos, sino también para las comercializadoras, ambos inmersos en un ambiente de alta competitividad en el que se han incrementado las oportunidades de acceder a nuevos mercados, pero de forma simétrica, han aumentado los participantes que luchan por esos espacios.

En México, a partir de mediados de los años ochenta, fue el momento a partir del cual se intensificaron las políticas de apertura comercial y, en donde, las empresas se ajustaron a nuevos esquemas de rivalidad y competencia debido al incremento del número de jugadores locales y extranjeros. No obstante, el contexto de ardua competitividad ha generado que empresas se hayan afianzado dentro del mercado dejando por debajo a aquellas que quieran emerger dentro de las nuevas prácticas de comercialización.

---

<sup>96</sup> “Es el centro de un sistema en general, en el que coinciden los radios y donde se encuentra el eje. El término se utiliza internacionalmente para identificar sistemas que mantienen una fuerte dependencia de un punto central.”



De manera global, México, dentro de la competencia logística internacional<sup>97</sup>, se encuentra en el lugar 50 de un total de 155 países (ver cuadro 10). Es aquí, en donde debe lograrse comprender que la competitividad abarca un gran número de factores<sup>98</sup> para construir una economía con mayores posibilidades de atraer y retener inversiones y que, no solamente, el sector privado por sí sólo podrá rescatar al país de niveles que, con apoyo del sector gubernamental, se pueden acrecentar.

**Cuadro 10**

**Índice de Desempeño Logístico.**

	LPI rank		LPI score			% of highest performer	Customs		Infrastructure		International shipments		Logistics quality and competence		Tracking and tracing		Timeliness		
	Rank	Lower bound	Upper bound	Score	Lower bound		Upper bound	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Estonia	43	58	28	3.16	2.85	3.47	69.3	33	3.14	53	2.75	40	3.17	38	3.17	65	2.95	53	3.68
Philippines	44	51	35	3.14	2.99	3.29	68.8	54	2.67	64	2.57	20	3.40	47	2.95	44	3.29	42	3.83
Lithuania	45	56	32	3.13	2.89	3.38	68.5	48	2.79	54	2.72	38	3.19	56	2.85	46	3.27	35	3.92
Cyprus	46	52	36	3.13	2.97	3.29	68.4	42	2.92	46	2.94	45	3.13	58	2.82	32	3.51	75	3.44
India	47	51	41	3.12	3.02	3.21	67.9	52	2.70	47	2.91	46	3.13	40	3.16	52	3.14	56	3.61
Argentina	48	51	43	3.10	3.01	3.19	67.4	56	2.63	52	2.75	43	3.15	45	3.03	51	3.15	43	3.82
Chile	49	55	38	3.09	2.95	3.24	67.3	41	2.93	50	2.86	94	2.74	48	2.94	40	3.33	44	3.80
Mexico	50	55	44	3.05	2.95	3.15	65.7	62	2.55	44	2.95	77	2.83	44	3.04	45	3.28	54	3.66
Panama	51	64	39	3.02	2.82	3.23	65.0	49	2.76	61	2.63	71	2.87	57	2.83	47	3.26	47	3.76
Hungary	52	86	35	2.99	2.66	3.31	63.8	45	2.83	38	3.08	86	2.78	53	2.87	71	2.87	62	3.52
Vietnam	53	69	44	2.96	2.78	3.14	100.0	53	2.68	66	2.56	58	3.04	51	2.89	55	3.10	76	3.44
Greece	54	86	38	2.96	2.67	3.24	99.2	68	2.48	45	2.94	73	2.85	65	2.69	43	3.31	67	3.49
Qatar	55	88	37	2.95	2.65	3.25	98.8	99	2.25	51	2.75	63	2.92	81	2.57	57	3.09	22	4.09
Costa Rica	56	81	50	2.91	2.72	3.09	98.5	58	2.61	67	2.56	105	2.64	59	2.80	54	3.13	51	3.71

Fuente: Banco Mundial, *The logistics performance index and its indicator*, 2010.

<sup>97</sup> El Banco Mundial es el encargado de emitir anualmente el Índice de Desempeño Logístico (por sus siglas en inglés, *Logistics Performance Index*) en el cual, a través de estándares estadísticos de medición (consulta popular, empresarial, gubernamental y organizacional) es que se clasifica la participación logística de un país. El *Score* mayor a alcanzar es el nivel 7 (excelencia) mientras que el mínimo es de 1, otorgado por la junta plenaria encargada de la elaboración y seguimiento de este estudio.

<sup>98</sup> Tales como los niveles de innovación, de preparación, de educación, de eficiencia de producción, de infraestructura, de salud, del manejo del mercado financiero y de negocios, de estabilidad macroeconómica y del tamaño del mercado, según *The Mexico Competitiveness Report 2009*.

El contexto comercial actual, se presenta como una excelente oportunidad para que México se presente como un actor oferente de servicio de prestigio y calidad, capaz de interceder e intervenir en amplios mercados y posicionar su imagen (de cada producto y empresa) a nivel internacional.

México posee en sí mismo ineludible responsabilidad de demostrar con hechos el compromiso que el gobierno tiene para las empresas y para su sociedad, a través de promover la mejora continua de programas enfocados al desarrollo y crecimiento nacional que permitan mejorar la posición que nuestra nación asume en este momento.

### **3.1 La infraestructura en México: sustento y promotor para la competitividad comercial.**

Por su ubicación geográfica, México surge como un país de paso para los flujos más importantes de mercancía que se dirigen hacia el mercado más grande del mundo (EE.UU.) y hacia la región Sudamericana en crecimiento. El puente que logra conformar dentro del continente americano (y como lazo de unión entre los dos grandes océanos del mundo) emerge como una característica intrínseca capaz de colocar a nuestro país como único entre los demás.

Es por ello, que es importante la visión de estado que se tenga en materia de infraestructura de transporte y logística; pues a partir de ella se puede ser una alternativa atractiva para las empresas y organizaciones nacionales e internacionales que demandan una serie de servicios e instalaciones logísticas de calidad.

“México no ha podido mantener un ritmo de inversión en el sector acorde con sus potencialidades. Las crisis económicas recurrentes, la insuficiencia de las finanzas públicas, la falta de estímulos claros y de condiciones de certidumbre a la inversión, entre muchas otras causas, explican

este rezago que se ha traducido también y por desgracia, en pérdida de oportunidades para los mexicanos y subdesarrollo.”<sup>99</sup>

En otras palabras, el modelo emergente de crecimiento demanda no sólo rectificar el carácter limitado y el deterioro ascendente de obras y servicios de infraestructura, sino alterar sus orientaciones. Por esta vía los núcleos de producción se aproximarán a los centros internos y foráneos de consumo; las señales del mercado se captarán con mayor rapidez; la regionalización de la política económica tendrá al fin efectiva expresión, y la rápida difusión de los cambios técnicos perfeccionará las ventajas comparativas del país.

Tal y como lo establece el lineamiento ocho del DIC, México tiene que prepararse para poder establecerse como un eje de distribución (*hub*) de servicios de tecnologías de información y logística, a fin de aprovechar las ventajas geográficas que le han sido bien delimitadas al tener acceso ‘preferencial’ a un gran número de mercados.

Debe de entenderse, que hoy en día uno de los fenómenos que marcan la importancia estratégica de la logística, tanto en el plano nacional como internacional, es el de disponer dentro de su territorio con un centro de conexión de mercancías que actúe como punto de paso de los bienes y servicios que será distribuidos dentro de la misma zona geográfica, es decir, el fin último de lograr apuntalar puntos de conexión es el de no solamente actuar como puntos de redirección sino también como centros de conexión, consolidación o traspaso de las mercancías.

En otras palabras, la necesidad de ampliar, diversificar y mejorar estos servicios emana de los imperativos de una economía, como la mexicana, que pretende incorporarse a la dinámica internacionalización de los mercados en un clima de competitividad -interna y externa- y decidido fomento a las exportaciones e importaciones.

---

<sup>99</sup> Tomado del Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012 (éste programa establece los objetivos, las metas y las acciones que impulsará el gobierno federal para aumentar la cobertura, calidad y competitividad en este sector estratégico para el desarrollo nacional. El Programa asume el reto de construir una infraestructura sólida, actualizada y extendida.

La gran ventaja competitiva regional de México en el ámbito del desarrollo logístico internacional se encuentra, directamente, asociada al simple hecho de su situación geográfica, que le permite tener una amplia gama de aristas de conexión. Sin embargo, el interés nacional<sup>100</sup> de participar, continua y directamente, en la inversión enfocada a la mejora de infraestructura parece difuminarse en un mar de competencia con la inversión privada.

Dentro de nuestro país debe lograrse entender que “en algunos casos la participación pública será no sólo irremplazable sino excluyente. Pero en otros es posible imaginar la intervención de agentes no gubernamentales en las inversiones indispensables y en la administración de las obras, sin que el gobierno necesariamente ceda la propiedad de las mismas.

Por supuesto, también caben modalidades mixtas de operación entre los agentes públicos y privados. Por otra parte, la autoridad pública podría ofrecer concesiones a sujetos no gubernamentales, respecto al levantamiento y manejo de estas obras. Más tarde, éstas retornarían al gobierno, ya sea porque la inversión fue recuperada, ya porque la estrategia económica lo demanda.”<sup>101</sup>

Debido a la calidad de "bien público" o colectivo -esto es no sujeto a rivalidades de intereses privados- de la infraestructura, la intervención de las autoridades en la planificación, financiamiento y operación de las obras suele ser considerada insustituible. Empero, esta participación, directora o compensadora, puede conllevar a la crisis del gobierno como agente de promoción económica, debido a que, en México, la expresión referente a esta crisis es aquella relacionada con la burocratización de la contribución económica que conlleva a la distorsión de la asignación de los recursos y, por tanto, le resta competitividad.

---

<sup>100</sup> “[...] propone consolidar a nuestro país como una de las principales plataformas logísticas del mundo, aprovechando las enormes ventajas geográficas y comerciales de las que disponemos.” Tomado del Programa Nacional de Infraestructura.

<sup>101</sup> Visto en <http://www.cidac.org/vnm/libroscidac/infraestructura/Infraes-Intro.PDF> el día 08 de marzo de 2010, página 9.

Es por ésto, que el gobierno mexicano ha venido proclamando (ciclo tras ciclo político) una reforma estructural del papel que ha tenido el aparato político nacional dentro del ejercicio económico-comercial tratando de lograr acelerar la decisión de favorecer con la participación de la inversión privada dentro de proyectos cobijados por el sector gubernamental nacional.

La transformación estructural por la que el país ha venido optando involucra, directamente, la legitimación de las gestiones privadas en una atmósfera competitiva, de manera que el carácter de participación gobierno-empresas debe traducirse en estímulos más firmes de estas gestiones.

Por estas razones, el sector privado debe intervenir en la consolidación y reorientación de la infraestructura conforme al ritmo y a los alcances de la privatización y de la conversión industrial. Durante varias décadas, el control político -o de políticos- de la infraestructura ha menoscabado sus posibilidades de expansión y la ha encaminado en direcciones dictadas, ya sea por intereses burocráticos o ya sea por las distorsiones del desarrollo interno.

Asimismo, el desconocimiento de la situación actual del ejercicio logístico y de los medios que se utilizan para el buen desarrollo de éste en México, es la causante principal de la aplicación de programas de acción gubernamentales que se trazan para rutas diferentes a las deseadas tanto por dependencias gubernamentales<sup>102</sup> así como por organismos internacionales<sup>103</sup>, los cuales logran acercarse, aunque sea un poco más, al estudio detallado de la realidad nacional con base en la emisión de índices de calidad<sup>104</sup> de cada área de estudio detallado.

---

<sup>102</sup> Principalmente, la Secretaría de Economía junto con su Subsecretaría de Industria y Comercio, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

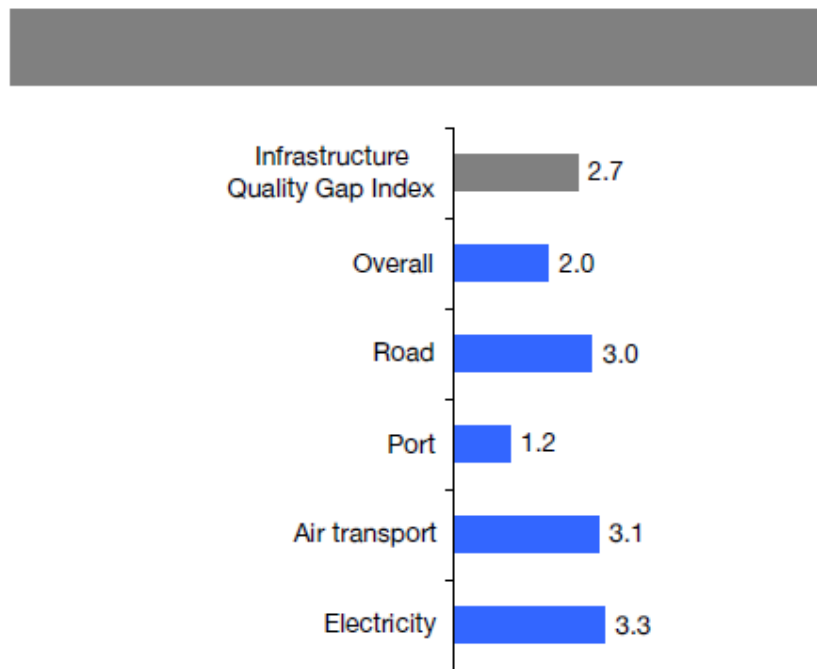
<sup>103</sup> Tales como el Banco Mundial, Foro Económico Internacional, Organización Mundial del Comercio y el Banco Interamericano de Desarrollo.

<sup>104</sup> "All data have been standardized on the ascending 1-7 scale, by which '1' corresponds to the worst possible and '7' to the best possible scenario for each variable". Puntuación de 7 se considera el nivel más alto de calidad y como el más mínimo de calidad se califica como 1.

Dentro de las siguientes líneas, se presenta un panorama general del posicionamiento competitivo<sup>105</sup> de México, en el que se hace referencia no solamente al plano de la infraestructura sino al del ejercicio logístico de igual forma, ya que como se ha venido observando, el incremento y continuo desarrollo de la infraestructura en México se encuentra, formalmente, vinculado con el aumento de la capacidad logística comercial, debido a que el establecimiento de un panorama firme de puntos concentradores y redistribuidores de movimientos de personas y mercancías entre distintos puntos geográficos logra generar nodos logísticos que unifican el crecimiento comercial y, por tanto, de mayores alcances de competitividad en un escenario en el que se demandan una serie de servicios e instalaciones logísticas de calidad (ver gráfica 1).

**Gráfica 1**

**Calidad de la Infraestructura en México.**



Fuente: World Economic Forum, *Benchmarking National Attractiveness for Private Investment in Latin American Infrastructure*, 2007.

<sup>105</sup> The rankings are calculated from both publicly available data and the Executive Opinion Survey, a comprehensive annual survey conducted by the World Economic Forum together with its network of Partner Institutes (leading research institutes and business organizations) in the countries covered by the Report." Visto en [The Global Competitiveness Report 2009-2010](#).

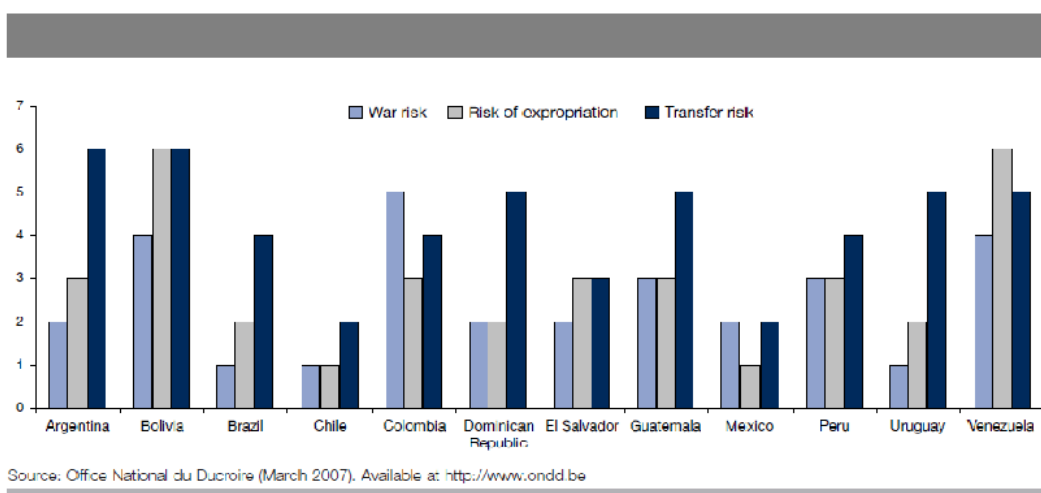
Dentro del plano regional, México (ver gráfica 2) emerge, dentro de América Latina, como el país en el que los mínimos riesgos de factores como la expropiación, la guerra y la transferencia logran posicionarlo como el escenario privilegiado para poder invertir en cuanto a infraestructura se refiere, es decir, a comparación de algunos otros de sus colegas continentales, nuestro país figura como el escenario 'idóneo' para poder llevar a cabo proyectos de inversión.

En general, variables amplias como la expropiación, guerra o transferencia (movilidad de dinero) logran preparar el terreno para que México planee la atracción de inversiones en un primer momento. La nación debe preparar el clima apropiado para la inserción, paulatina, del sector privado interesado en 'colocar' su dinero en proyectos nacionales que fomenten el crecimiento interno.

Es aquí, donde el sector gubernamental debe ser consciente de la diversidad de dificultades administrativas y burocráticas (trámites y documentación) que interrumpen con el flujo normal de inserción de agentes particulares ajenos al sector gubernamental y que, en verdad, afectan aún más que los riesgos indicados en el recuadro siguiente, trayendo consigo el no devenir de la inversión.

## Gráfica 2

### Riesgos<sup>106</sup>.



Fuente: World Economic Forum, *Benchmarking National Attractiveness for Private Investment in Latin American Infrastructure, 2007*.

Hay que entender y comprender que la atracción de inversión permitirá la creación de proyectos que permitan la creación de polos de desarrollo que dirijan a fomentar enlaces productivos tanto para integrar mercados internos como para incorporar a nuestro país al dinámico comercio internacional. Por lo antedicho, el Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012 propone [...] multiplicar los intercambios productivos, elevar la competitividad de la economía [...] favorecer la integración de mercados [y] propiciar un desarrollo regional más equilibrado.”<sup>107</sup>

México goza de una posición geográfica privilegiada que le permite promoverse como un centro logístico de nivel regional y de clase mundial. No obstante, “un estudio reciente del [Foro Económico Mundial] revela que México

<sup>106</sup> Riesgos que afectan el despliegue de inversión dentro de un país, es decir, factores como la guerra y la expropiación delimitan y hacen re-pensar el ejercicio de inversión que desean llevar a cabo empresas interesadas en desarrollar proyectos (cualesquiera que sean) dentro de un escenario con incertidumbre política, económica y social.

<sup>107</sup> Tomado del Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012.



posee condiciones de infraestructura en aduanas y logística limitadas, lejos de ofrecer condiciones para agilizar su comercio exterior.”<sup>108</sup>

El cuadro siguiente (cuadro 11) demuestra que a nivel regional, México se encuentra por debajo de la mitad del índice de calidad es decir, la situación en que se encuentra el sistema de infraestructura que permite la movilidad de personas, bienes y servicios es considerada como débil a comparación de países tale como Bolivia y Perú.

La realidad, con base en datos aquí mostrados, es que México emerge como una de las peores figuras en cuanto a desarrollo y mejora de infraestructura se refiere. La calidad (como la capacidad de mantenerse en el gusto de los agentes que utilizan determinado servicio o bien) que muestra dentro de los servicios que ofrece, no permite lograr consolidar un escenario idóneo para el adecuado desenvolvimiento comercial.

**Cuadro 11**

**Índice de la brecha de Calidad de la Infraestructura**



<b>Overall index</b>		
Rank	Country	Score
1	Bolivia	6.7
2	Peru	5.5
3	Colombia	4.9
4	Venezuela	4.5
5	Brazil	4.4
6	Guatemala	4.2
7	Uruguay	4.1
8	Dominican Rep.	3.8
9	Argentina	3.8
10	Mexico	2.7
11	El Salvador	2.5
12	Chile	1.4

Fuente: World Economic Forum, *Benchmarking National Attractiveness for Private Investment in Latin American Infrastructure*, 2007.

<sup>108</sup> Tomado de la Agenda de Competitividad en Logística 2008-2012, página 39.

La infraestructura logra entretejer rutas de acceso a distintos centros de demanda de un bien o servicio, consiguiendo unir mercados que podrán crecer de forma simultánea. El desarrollo del comercio actual implica, necesariamente, el fomento a la inversión y el uso de programas gubernamentales (Programa Nacional de Infraestructura) que permitan el verdadero crecimiento en cada sector estructural, teniéndose en mente que la ineficiencia en la operación de la infraestructura tiene consecuencias adversas en el crecimiento del país, pues repercute en la productividad y desalienta la inversión.

Es así que la infraestructura se erige como uno de los pilares para el adecuado y eficiente manejo y movilidad de personas, bienes y servicios, la cual se define como el “conjunto de equipamientos técnicos que convierten el suelo rural en urbano. Se desarrolla en un complejo de líneas y nudos en sistema reticular con enlaces, puntos de origen y de transformaciones, canales de distribución, puntos de intercambio, etc.”<sup>109</sup>

La dinámica del mercado ha venido imponiendo retos para poder estar al nivel de competidores internacionales y que tienen relación con el desarrollo de infraestructura moderna capaz de responder a la rapidez con la que se despliegan las acciones comerciales a nivel local, regional e internacional.

México se ha venido caracterizando por la inestabilidad política-económica que, durante años, ha interrumpido el flujo de inversión a proyectos de infraestructura que podrían permitir el desarrollo y crecimiento interno. Como es bien sabido, intereses y pugnas políticas frenan el quehacer de velar por el desarrollo interno del país, ya que gobierno tras gobierno emergen nuevos intereses de partido particulares que frenan con el proceso que se ha comenzado con anterioridad en el periodo de gobierno precedente.

Debe de hacerse notar que México cumple con los requisitos<sup>110</sup> necesarios que lo han llevado a colocarse dentro de los primeros 5 de 12

---

<sup>109</sup> Diccionario Enciclopédica Larousse Editorial, año 2010.

<sup>110</sup> La variables que inciden para poder otorgar un *score* recaen en el análisis de: 1) Escenario macroeconómico; 2) Marco legal (eficiencia regulatoria, políticas públicas y eficacia para la resolución de

países que atraen la mirada de la inversión extranjera (ver cuadro 12 y gráfica 3). Lo anterior, permite que México se encuentre en posición de adquirir y promover, con esta ventaja comparativa, la inversión hacia nuestro país.

**Cuadro 12**

**Índice de Calidad de la Infraestructura**



<b>Overall index</b>		
Rank	Country	Score
1	Chile	5.4
2	Brazil	4.4
3	Colombia	4.3
4	Peru	4.2
5	Mexico	4.0
6	Uruguay	4.0
7	El Salvador	4.0
8	Guatemala	3.6
9	Argentina	3.4
10	Venezuela	3.4
11	Bolivia	3.3
12	Dominican Rep.	3.3

Fuente: World Economic Forum, *Benchmarking National Attractiveness for Private Investment in Latin American Infrastructure*, 2007.

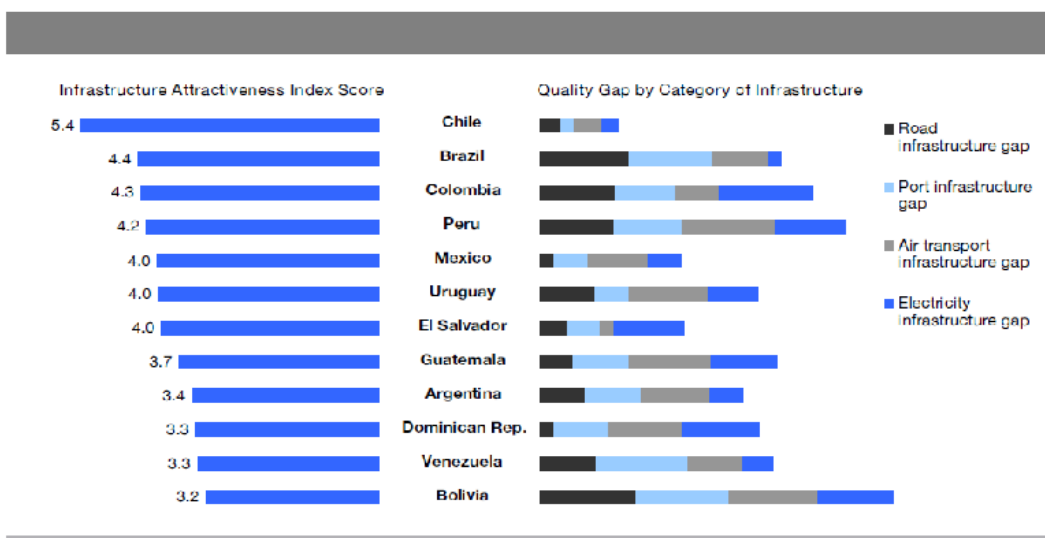
Cada vez está más claro que es importante mantener y ampliar la infraestructura portuaria, carretera y aeroportuaria a fin permitir el desarrollo nacional, las inversiones en infraestructura permitirán mejorar la serie de servicios e instalaciones logísticas.

---

procedimientos); 3) Riesgo Político; 4) Facilidad de acceso a la información; 5) Mercados financieros habilitados y 6) Niveles de inversión (pública y privada) en infraestructura.

Gráfica 3

Atractivo de inversión e Índice de Calidad de Infraestructura.



Fuente: World Economic Forum, *Benchmarking National Attractiveness for Private Investment in Latin American Infrastructure*, 2007.

Se ha insistido mucho en la importancia de una correcta infraestructura para que nuestro país pueda eliminar sobrecostos y darle más competitividad a nuestras empresas, de tal manera que el crecimiento económico que se está experimentando sea más sostenido. Sin puertos, carreteras, aeropuertos y líneas férreas eficientes, nuestros importadores y exportadores pierden dentro de una lucha, cada vez más, feroz por la supervivencia comercial.

En este contexto, es indispensable que dichos esfuerzos sean reforzados con una infraestructura adecuada, que le permita al país ganar competitividad. Recordemos que si bien la geografía tan variada que tiene nuestro territorio nos permite tener una diversidad de productos ofertables, también se presenta como una desventaja si no contamos con la infraestructura necesaria para sortear esa dificultad y es así que es necesario que cuente con una competitividad macroeconómica (calidad y estabilidad de la política económica y comercial), un entorno institucional creíble y una competitividad logística en infraestructura y servicios de transporte terrestre, aéreo y marítimo.

### **3.1.1. Importancia del mejoramiento de la infraestructura.**

El estudio de las relaciones internacionales ha demostrado que, dentro del área de comercio internacional, para ser competitivos se debe contar con toda una área de infraestructura capaz de responder al sistema de transporte utilizado, y que debidamente éste debe estar coordinado a fin de que cumpla con las modalidades existentes para responder de manera eficaz y eficiente a las necesidades comerciales locales, regionales y mundiales, principalmente, en cuanto a la entrega de mercancías se refiere.

El sector gubernamental mexicano y privado han velado por la administración, coordinación, control y operación de todo el sistema de infraestructura y transporte que opera en nuestra nación, interés que ha quedado plasmado dentro de un plan de acción<sup>111</sup> conjunto que aborda aspectos tanto nacionales así como locales (tratando de ocuparse de la realidad en la que están situados cada uno de los Estados el país).

La adquisición de determinados niveles de competitividad requieren de un equipo directivo de trabajo, dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo, tecnológico de innovación constante, que está consciente de la necesidad de considerar a los demás miembros de la esfera política, social y económica como recursos de primer orden que deben cuidarse.

Lograr la eficiencia y la eficacia puede obtenerse en el momento en que la formulación de la misión, de los objetivos y de la estrategia que se utilizará a fin de llevarlos a cabo, correspondan de forma directa con la realidad (aquí plasmada) económica y social que se presenta dentro determinado proceso histórico-concreto. La misión y la eficiencia deben considerarse más que implícitos dentro de la gerencia gubernamental y empresarial de forma conjunta, ya que estos términos se identifican con el logro de ventajas sostenidas en el mercado, por lo que podemos decir que la excelencia (dentro

---

<sup>111</sup> Por ejemplo, el establecimiento y seguimiento del Programa Nacional de Infraestructura emitido por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

del quehacer político-gubernamental así como empresarial) es, directamente relacionada, con la competitividad nacional.

Tomando en cuenta el diagnóstico planteado, es urgente la participación, regulada y vigilada, de la inversión privada a fin de impulsar, junto con el sector gubernamental, políticas nacionales de corte federal, estatal y local, que se enfoquen a la innovación y modernización de la infraestructura suficiente para elevar la competitividad del país.<sup>112</sup>

“Estimulando la modernización podrían generarse condiciones similares a las de los mercados mundiales (calidad, empaque, transporte, infraestructura, inversión), provocando una mejora en el abasto en términos de condiciones equitativas para acceder a [núcleos comerciales], logradas vía reducción de costos y una eficiente integración de los agentes que participan en el proceso.”<sup>113</sup>

#### Mejorar la regulación entre empresas.

La incapacidad de la autoridad gubernamental mexicana para hacer cumplir las resoluciones emitidas o previamente establecidas (que teóricamente tratan de mejorar y agilizar el desglose de términos administrativos) provoca el fastidio y molestia de empresas colocadas en el mercado nacional. Por lo tanto, la preparación y consolidación de verdaderos equipos de trabajo que establezcan normas de mercado competitivas y la capacidad de hacerlas valer por parte de la autoridad correspondiente, permitiría crear una red que opere eficientemente y permita desarrollar al máximo el potencial del aparato logístico y su infraestructura.

---

<sup>112</sup> El despliegue de políticas gubernamentales que no sólo apoyen la inversión extranjera como impulsora de crecimiento y desarrollo sino también que se encarguen de regular su actuar en un escenario normativo adecuado para la competitividad del sector privado y gubernamental.

<sup>113</sup> Tomado de la Agenda de Competitividad para las Centrales de Abasto 2008-2010, página 31.

✚ Fomentar el transporte multimodal.

Este tipo de transporte permite aprovechar completamente las ventajas de cada una de las opciones de transporte utilizadas en el traslado de bienes mediante la integración de puertos, aeropuertos, ferrocarriles y el autotransporte, permitiendo establecer rutas y horarios fijos que logren reducir significativamente la proporción que representan los costos de transporte en el precio final de los bienes, haciendo más competitivos a los productores.

✚ Promover un mayor uso de los sectores ajenos al carretero.

La mayor parte de la carga transportada en México se moviliza por medio del autotransporte, lo cual implica mayores costos, congestión y deterioro de carreteras, y mayor contaminación, es por ello, que la promoción del uso de ferrocarril se presente como opción viable para la transportación de mercancías además de aeropuertos y puertos capaces de responder a la necesidad pronta de entrega de una mercancía.

Actualmente, el Estado mexicano mantiene el ideal de desarrollar esfuerzos importantes tendientes a la modernización de los transportes y su infraestructura a fin de lograr incrementar la competitividad comercial con base en la rapidez de la movilidad de la mercancía exportada e importada por medio del apoyo del sector privado a través de su inversión financiera.

El análisis del Programa Nacional de Infraestructura, emitido por el gobierno federal a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de la presente administración, se percibe como el mayor esfuerzo en materia de desarrollo de infraestructura que México despliegue con base en los siguientes preceptos<sup>114</sup>, que son considerados, muy cercanos a la realidad:

---

<sup>114</sup> Visto en Programa Nacional de infraestructura 2007-2012, *Inversión pública y privada. Declaración introductoria del Presidente Felipe Calderón Hinojosa.*

*.” Un incremento sustancial en la cobertura y calidad de la infraestructura no se logrará si sólo se consideran los recursos públicos.*

*· Es indispensable impulsar un mayor financiamiento de la inversión en infraestructura con recursos provenientes del sector privado, con base en el marco jurídico establecido, las reformas a promover y la selección de las mejores alternativas para la realización de cada proyecto.*

*· Solamente así México podrá superar el rezago en la competitividad de su infraestructura con relación a otras economías emergentes.*

*Parte del reconocimiento de que la infraestructura es un requisito imprescindible para avanzar más rápidamente en el cumplimiento de tres propósitos centrales para el desarrollo de México:*

**Primero**, *es un factor esencial para elevar la competitividad de las regiones porque reduce los costos y tiempos de transporte, facilita el acceso a mercados distantes, fomenta la integración de cadenas productivas e impulsa la generación de los empleos que tanto necesitamos.*

**Segundo**, *es un instrumento clave para contar con insumos energéticos suficientes, de calidad y a precios competitivos que amplíen los horizontes de desarrollo de las familias, de los emprendedores, de los productores, de los artesanos y de los prestadores de servicios.*

**Tercero**, *es un recurso poderoso para igualar las oportunidades de superación de las familias más pobres porque rompe el aislamiento y la marginación de las comunidades, promueve la educación, la salud y la vivienda, favorece la introducción de servicios básicos y multiplica las posibilidades de ingreso.”<sup>115</sup>*

---

<sup>115</sup> Discurso de presentación del Presidente Felipe Calderón Hinojosa. Visto en <http://www.infraestructura.gob.mx/> el día 15 de enero de 2010.



Por lo anterior, el programa indicado germina como un plan individualizado altamente complementario, lo que permite avanzar en la definición de un esquema integral, que proporcione al país una verdadera plataforma logística y de servicios de transporte eficientes y confiables con esquemas de costos competitivos, que permitan ser aprovechados por los flujos de carga nacionales e internacionales.

El desarrollo del transporte multimodal puede proporcionar al país el esquema de eficiencias operativas, administrativas y de procesos de revisión de cargas, que verdaderamente proyecte a nuestro país como un actor logístico de capacidades, no solamente regionales, sino también internacionales.

### **3.1.2. La infraestructura como red de suministro y distribución en el país.**

La infraestructura, como hemos observado, entrelaza diversos puntos geográficos a través de diferentes rutas de acceso (puertos, aeropuertos, carreteras y vías férreas) y ante la necesidad de intercomunicar poblaciones que tienen el incentivo de intercambiar bienes y servicios.

El movimiento de mercancías de un lugar a otro responde a la fiel enseñanza de lograr abastecer mercados que demanden determinados productos con base en un costo de transacción.

La empresa, como sujeto comercial, se ha dado cuenta que el esfuerzo de inversión, en cuanto recursos financieros y humanos se refiera, ha de dirigirse al ejercicio de gestión de los vínculos comerciales ya afianzados entre su punto de producción y puntos de consumo.

Actualmente, ante el advenimiento tecnológico y de información las cadenas de suministros se encuentran, aún más, interconectadas con miras a ser vistos como competidores serios en el mercado en el que están situados tratando de responder en tiempo y espacio a la demanda que se presenta en determinado punto de consumo.

Sin embargo, el dinamismo del comercio internacional y el continuo incremento de la interdependencia han provocado que dentro de las cadenas de suministros la complementación de los servicios sea un factor imprescindible.

Así pues, la empresa actual y el sector gubernamental tienen grandes posibilidades de aumentar su eficiencia y, por tanto, su competitividad con base en la conjunción de esfuerzos en cuanto a la planificación y administración de las actividades relacionadas con la obtención, traslado, almacenamiento y entrega de materiales y productos, todo lo anterior, gestionándolo como un todo integrado que consolida una sola función logística.

La infraestructura aunada al despliegue de una estrategia de distribución para la entrega de mercancías en tiempo y espacio logran emerger como dos factores de crecimiento y desarrollo interno que respaldan, de forma fiel, el quehacer logístico nacional.

La estructura de transporte en México, como únicos medios capaces de responder al intercambio de productos de un lugar a otro a fin de lograr el abastecimiento del mercado interno y externo, debe entenderse y atenderse con la importancia que ésta merece debido a que su continua mejora es clave para el éxito comercial.

La conveniente aplicación de la actividad logística dentro de nuestro país depende en gran medida de la consolidación de las instalaciones carreteras, férreas, aéreas y marítimas (puertos) que permiten el flujo continuo y sin obstáculos de las mercancías de exportación e importación, es decir, para el manejo y traslado de productos es necesario conformar los medios a través de los cuales se realice esta actividad, teniendo en cuenta que la complejidad en el campo de distribución implica realizar mayores esfuerzos encaminados a lograr operaciones más efectivas y eficientes, tomando en cuenta que la participación conjunta, entre gobierno y empresas privadas, posibilita la elaboración de verdaderas redes de abastecimiento (ver cuadro 13).

**Cuadro 13.**

**Inversión estimada por fuente de financiamiento 2007-2012 (millones de pesos).**

<b>Sector</b>	<b>Recursos públicos</b>	<b>Recursos privados</b>	<b>Total</b>
<b>Carreteras</b>	159	128	287
<b>Ferrocarriles</b>	27	22	49
<b>Puertos</b>	16	55	71
<b>Aeropuertos</b>	32	27	59
<b>Total</b>	234	232	466

Fuente: Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México, 2010.

Como arterias de conexión y movilidad comercial, las diferentes maneras de intercambio comercial dentro de México otorgan la oportunidad de lograr consolidarnos como un verdadero *hub* de distribución regional e internacional.

### **3.2. Transporte y logística en el contexto comercial nacional: fortalezas y debilidades.**

A pesar del escenario presentado con anterioridad, en donde se perciben los adecuados niveles para promover la inversión en materia de infraestructura, la situación en nuestro país se torna similar a la que graficas anteriores hacen referencia en cuanto a calidad y nivel de competitividad se refiere.

La movilidad de los bienes y servicios que se importan y exportan tiene un panorama variado para llevarlo a cabo dentro de un país diverso en su geografía y que ha logrado sobrellevar esta ventaja a través del andar histórico. En los último años, el gobierno mexicano ha desarrollado iniciativas para el fomento de los transportes, donde se incluyó la privatización de servicios y terminales, así como de la administración de infraestructura, con lo cual se ha venido logrando la adquisición de determinados niveles de modernización del

esquema de servicios de transporte en el interior del país y con otras economías. No obstante, se necesita, actualmente, un esquema integral eficiente donde se incluya el transporte intermodal<sup>116</sup>, detonante de oportunidades de negocios en diferentes sectores de la industria nacional, estatal y regional a corto, mediano y largo plazo.

Una revisión a las condiciones de la infraestructura, lograría que se percibiera la importancia de cada sector así como aquellos aspectos que requieren ser ajustados. Actualmente, la infraestructura contiene limitaciones y restricciones que impiden una eficiente conectividad de los traslados de mercancía y de los trayectos que cada transporte realiza, restringiendo en gran medida el desarrollo integro de la logística comercial y, por tanto, de entregas de mercancía en tiempo y espacio.

En México, la situación de la infraestructura es la siguiente:

1) Infraestructura carretera<sup>117</sup>.

Nuestro país cuenta con 453,386 km<sup>118</sup> de carreteras dentro de todo el territorio nacional (ver mapa 1), empero, “el auge de la construcción de carreteras [ha tenido] resultados muy contradictorios y un costo fiscal muy elevado. Los dueños de las autopistas concesionadas salieron por la puerta de atrás y dejaron a los contribuyentes, otra vez, pagar los platos rotos. Ahora que deben fortalecerse las condiciones de competitividad de la economía, la

---

<sup>116</sup> Desarrollar una plataforma logística interna que funciones como nodo de articulación geográfica de los flujos de carga desde y hacia diferentes lugares del país y el extranjero, aprovechando la cercanía con centros de producción, distribución y consumo. La plataforma debe ofrecer: áreas para servicios, áreas logísticas y áreas de conexión de transporte (marítimo, férreo, aéreo y carretero). El transporte intermodal es el sistema de transporte en el cual se utilizan de forma integrada al menos dos modos de transporte diferentes para completar una cadena de transporte puerta a puerta.

<sup>117</sup> México, en niveles de calidad y desarrollo, se encuentra en el lugar 57 a nivel internacional. En el plano regional, se encuentra ubicado en la posición número 10 por debajo de EE.UU., Chile, Canadá, El Salvador, Puerto Rico, Barbados, Uruguay, Guatemala y Trinidad y Tobago. Visto en Foro Económico Internacional, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*.

<sup>118</sup>

Tomado

de

[http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST\\_BASICA/EST\\_BASICA\\_2004/EST2004\\_1\\_2\\_Infraestructura.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST_BASICA/EST_BASICA_2004/EST2004_1_2_Infraestructura.pdf) el día 31 de enero de 2010.

infraestructura carretera es insuficiente en su extensión, cobertura y condiciones de operación.”<sup>119</sup>

“El sistema de carreteras y caminos del país requiere mantenimiento, ampliación y modernización. Esto ocurre en un marco de restricción presupuestal, de nuevas formas de participación del capital privado y, sobre todo, ante la necesidad de fortalecer las condiciones de competitividad de la economía para lo cual es imprescindible contar con vías adecuadas de comunicación y transporte.”<sup>120</sup>

**Mapa 1**  
**Red carretera en México.**



Fuente: <http://www.sct.gob.mx/carreteras/> Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México, 2010.

Tal y como se percibe, México ha desarrollado sustancialmente su red carretera, aunque todavía está lejos de tener la infraestructura que requiere y

<sup>119</sup> Periódico *La Jornada*. González, María de la Luz; *Sistema carretero: freno al crecimiento*, 11 de abril de 2005.

<sup>120</sup> *Ibidem*.

que demanda el contexto actual, teniendo en consideración las necesidades futuras obtenidas con base en la planeación de este sector, vinculando de forma directa áreas como la comercial o la turística.

En general, se requieren vías que interconecten más localidades y ampliar los corredores principales, debido a que dentro de algunas carreteras ya se presentan puntos de saturación por horas y el impacto se refleja en mayores costos de transporte o en insuficiencia para el volumen actual de operaciones comerciales, bajo el entendido de que el tener una carretera en óptimas condiciones acarreará ahorros en tiempo y, por tanto, de costes de transportación.

## 2) Infraestructura férrea<sup>121</sup>.

México está lejos de convertirse en un país competitivo en materia de infraestructura ferroviaria. Nuestro país prácticamente no cuenta con vías electrificadas, aquéllas que permitirían la entrada de trenes de alta velocidad y que a nivel mundial ya son una realidad desde hace más de 20 años.

Actualmente los más de 26,655 km de red ferroviaria nacional (mapa 2) tocan la mayor parte de las regiones de importancia económica de México, uniendo al país al norte con la frontera de los Estados Unidos, al sur con la frontera de Guatemala, y de este a oeste al Golfo de México con el Pacífico. Esto ha sido el resultado de un largo proceso de construcción ferroviaria, basado en una gran diversidad de concesiones y formas jurídicas de propiedad y con tendido de líneas con características técnicas variadas.

---

<sup>121</sup> Nuestro país se encuentra posicionado en el lugar 66 de a nivel internacional, mientras que está situado en el lugar número 4 sólo por debajo de Canadá, EE.UU. y Panamá. Visto en Foro Económico Internacional, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*.

## Mapa 2

### Red férrea en México.



Fuente: <http://www.sct.gob.mx/viasferreas/> Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México, 2010.

La gran mayoría de la infraestructura ferroviaria mexicana es para el servicio del ferrocarril de carga (cuadro 14), el tendido para el servicio ferroviario de pasajeros es casi nulo.

## Cuadro 14

### Servicio de ferrocarril.

Equipo Tipo de vehículo Características del equipo	2006 Unidades	%	2007 Unidades	%	2008 Unidades	%
<b>Equipo tractivo</b>						
<b>Locomotoras</b>						
Locomotoras Diesel	1 245	NA	1 178	NA	1 177	NA
Fuerza tractiva (HP)	3 727 980	NA	3 821 550	NA	3 865 200	NA
<b>Equipo de arrastre</b>						
Carros de carga	33 383	100.0	32 762	100.0	31 845	100.0
Flota operable	32 013	95.9	31 227	95.3	29 907	93.9
Equipo en reparación	880	2.6	824	2.5	991	3.1
Equipo en condenación	490	1.5	711	2.2	947	3.0
Coches de pasajeros	60	100.0	71 <sup>R</sup>	100.0	144	100.0
Flota operable	44	73.3	57 <sup>R</sup>	80.3	130	90.3
Equipo en reparación	14	23.3	14	19.7	14	9.7
Equipo en condenación	2	3.4	0	0.0	0	0.0

Fuente: <http://www.sct.gob.mx/viasferreas/> Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México, 2010.

Dentro de nuestro país no se tiene un programa de acción, directamente, enfocado no solamente al desarrollo de líneas férreas encaminadas no sólo al traslado de mercancía sino también al de cómo un medio de transporte turístico más. Debe de entenderse que el inadecuado manejo de las líneas férreas así como la, casi, monopolización<sup>122</sup> de este sector no permite un buen manejo logístico comercial interno, trayendo consigo el atraso en movilidad de mercancías y elevados costos del uso del uso de carreteras.

### 3) Infraestructura portuaria<sup>123</sup>.

“Los puertos marítimos destinados al embarque y desembarque de grandes volúmenes de carga son otra parte importante de la infraestructura de

<sup>122</sup> Ferrocarriles de México (ofrece la red ferroviaria con mayor cobertura en México (8,110.5 Km. de vías), que abarca alrededor del 71% de la superficie geográfica del país y casi 80% de su área industrial y comercial) y Ferrocarriles del Valle se consolidan como las líneas más importantes de control de este transporte.

<sup>123</sup> Dentro de este sector nuestro país se sitúa en el lugar 86 a nivel internacional, mientras que dentro de América Latina se posiciona en el número 14 por debajo de EE.EE., Canadá, Panamá, Barbados, Puerto Rico, Chile, Jamaica, Honduras, Uruguay, República Dominicana, Guatemala, El Salvador y Trinidad y Tobago. Visto en Foro Económico Internacional, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*.



México. El aumento del transporte de mercancías por vía marítima, y la ventajosa posición geográfica de México al tener más de 11,000 kilómetros de costa en los litorales del Pacífico y Atlántico [ver mapa 3], brindan a los puertos mexicanos la oportunidad de explotar el tráfico marítimo en la zona y aprovechar su vecindad con Estados Unidos, la primera potencia económica del mundo.

Sin embargo, a pesar de contar con más de 20 grandes puertos<sup>124</sup> de altura que moviliza grandes volúmenes de productos petroleros, agrícolas y minerales, cumplir con estándares internacionales de seguridad y estar provistos con equipos de alta tecnología para la revisión de mercancías, los puertos nacionales padecen burocracia, tramitología, falta de inversiones y descoordinación.<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Los principales puertos de México son: Puerto de Ensenada, Altamira, Puerto Progreso, Coatzacoalcos, Puerto Topolobampo, Puerto Vallarta, Salina Cruz, Mazatlán y Manzanillo. Este último es el que cuenta con mayor movimiento comercial de contenedores.

<sup>125</sup> Díaz-Bautista, Alejandro; *Los puertos en México y la política económica portuaria internacional*, en Revista Académica de Economía (versión digital). Retomado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2008/adb.htm> el día 25 de febrero de 2010.



#### 4) Infraestructura aeroportuaria<sup>126</sup>.

La plataforma aeroportuaria (mapa 4) deber ser considerada dentro del esquema de infraestructura logística como una parte esencial de los movimientos internacionales de mercancía que, junto al transporte marítimo, conforman la base de operaciones de exportación e importación de mercancías hacia nuestro país.

**Mapa 4**

#### **Aeropuertos en México.**



Fuente: <http://www.sct.gob.mx/aeropuertos/> Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México, 2010.

La operación aeroportuaria se ve afectada por un exceso de inspecciones de todo tipo de autoridades, sin un procedimiento específico entre ellas que permita, bajo una coordinación eficiente, que la carga sea

<sup>126</sup> México se sitúa, a nivel internacional, en el lugar 56 de de calidad aeroportuaria, mientras que a nivel regional está situado en el lugar 12 por debajo de Puerto Rico, Barbados, Chile, EE.UU., Canadá, El Salvador, Panamá, República Dominicana, Jamaica, Guatemala y Trinidad y Tobago. Visto en Foro Económico Internacional, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*.

inspeccionada una sola vez. No obstante, resulta ser la más eficiente para la rápida movilidad de mercancía entre distancias cortas y largas.

Con base en lo antes expuesto, podemos apreciar que México goza de una gran variedad de modos de transporte e infraestructura que apoyan la movilidad de productos para dar así cuerpo a la estructura comercial nacional. No obstante, la problemática recae en el hecho del “servicio de calidad”<sup>127</sup>.

En general, los servicios de transporte que se ofrecen dentro de nuestro país y la calidad de éstos parecen estar totalmente desligados, debido a que reclamos e insatisfacción son variables constantes al momento de dar uso a determinado transporte tratando de realizar el movimiento de mercancías a diferentes puntos geográficos. En México, las exigencias para mejorar los servicios ofrecidos se acrecientan rápida y continuamente a fin de que nuestro gobierno actúe tratando de mejorar el nivel de servicio, que países (quienes actúan como nuestros socios comerciales) otorgan en el ejercicio logístico-comercial verdaderamente competitivo.

Ante esta deficiencia e incapacidad de otorgar servicios que cumplan con la satisfacción del cliente, debido a que esto implica la dificultad de colocar los productos terminados en los tiempos y momentos requeridos, empresas extranjeras se han venido colocando como aquellas capaces de otorgar niveles de servicio de entrega y de transporte que requiere cada cliente<sup>128</sup>.

Esta situación ha venido determinando que dentro de nuestro contexto todavía no se logre comprender que el servicio y la calidad que implique éste son constantes para el éxito del proceso logístico integral.

La tendencia en México es que se consolide la estructura especializada que realmente cumpla con la función y carácter de ser la base con la que la

---

<sup>127</sup> Según la Norma Mexicana ISO9000:2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000, la calidad se define como “el grado en el un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.”

<sup>128</sup> “Eso se debe a que el diseño de las cadenas de suministro de origen se da en un contexto donde el concepto de calidad es altamente apreciado y sobre todo, es frecuentemente aplicado”. Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Op. Cit.*, página 325.

logística debe contar y así operar en el mercado altamente competitivo a nivel nacional e internacional.

### **3.3. Dilema gobierno-empresas: negociación y cooperación como medios para el incremento de competitividad en el mercado global.**

En México, la crisis del sistema gubernamental interno<sup>129</sup> ha traído consigo “el cambio” de los patrones de toma de decisiones y de percepción interno<sup>130</sup> hacia un régimen que considera la apertura indiscriminada a empresarios, gobiernos y Organismos Internacionales (OCDE, FMI, BM, OMC, APEC, ONU en cuanto al Consejo de Seguridad, etc.) que configuran el Nuevo Orden Político y Económico Internacional, afectando y alterando el marco jurídico interno así como las relaciones sociales de este momento histórico concreto con nuevos actores inmiscuidos en el escenario interno, y en donde *“la ampliación y diversificación de los temas de la nueva agenda internacional [y nacional] coinciden, en forma paradójica, con una creciente dificultad para deslindar las esferas económica, política, jurídica y social en cualquier negociación.”*<sup>131</sup>

Las negociaciones que establece un país determinado hacen referencia esencialmente a lo que se pretende establecer como interés nacional, el cual no es más que lo que el gobierno (en convergencia con la participación de la

---

<sup>129</sup> En cuanto a la constante pugna partidista por obtener el control se refiere,

<sup>130</sup> En cuanto a ser una administración afianzada y fortalecida por políticas enfocadas al desarrollo y bienestar social interno, minimizando el desenvolvimiento e influencia del escenario internacional pero con carácter paternalista con EEUU.

<sup>131</sup> *“Negociar se deriva del latín negotiari cuyo significado se toma como la acción de intercambiar mercancías o valores para aumentar el caudal. Este verbo tiene su origen en el sustantivo negotium formado por la partícula negativa de ne y otium = ocio, descanso, es decir, ausencia de ocio [...]. Posteriormente, con la evolución del lenguaje, el verbo negociar por extensión se empezó a emplear con el significado de diligencia para llegar a un acuerdo”*<sup>131</sup>. Hoy día la negociación es *“toda acción encaminada a la concentración de un acuerdo aceptable para todas las partes involucradas”*. Ángel, Gurria; *Presentación* en Ruíz Sánchez, Lucía Irene (coordinadora); *Las Negociaciones Internacionales*, FCPyS, SRE, Segunda Edición, México, 1995, página 10.

sociedad civil y, especialmente, empresarial) erige como tal, esto trae consigo que en muchas ocasiones lo que se pretenda como elemento esencial a defender no represente todos los intereses que conforman a la sociedad que personifica el gobierno, sino más bien los que poseen gran influencia en el aparato estatal o los que emergen gracias a las necesidades exigidas por la movilidad nacional e internacional.

A pesar de lo anterior, el interés y por tanto los temas que se formula en el gobierno y que se llevan al ámbito económico-comercial empresarial mediante negociaciones tienen un fin, el cual es que en los temas críticos (cuyo eje central es dar cuenta del cómo las sociedades se establecen el equilibrio entre las variables “cooperación” y “conflicto”) se trate de obtener la mayor ganancia y la menor pérdida posible. Para conseguir esto, los gobiernos utilizan a sus organizaciones especializadas, llámense Secretarías de Estado, ministerios, etc., activando un proceso en el cual estos sectores se interrelacionan para *definir alternativas y estimar consecuencias a través de los procesos de información de las organizaciones que las componen*<sup>132</sup>.

Como se puede observar, el modelo organizacional es la forma de actuar que tiene un Estado frente al agente económico *para responder a un amplio espectro de problemas [comerciales en los cuales las empresas y gobiernos] [...] se dividen la responsabilidad [...] [con respecto a las tareas y problemáticas surgidas]*<sup>133</sup>. La razón de la división de tareas (que en muchas ocasiones no es tal, pues se comparten los temas, lo que cambia es la percepción en la forma de solución) radica en que a mayor especialización mayor eficiencia, por tanto mayor posibilidad de obtener los objetivos planteados en la negociación.

No obstante, muchas de las veces el contexto internacional, la realidad propia y el momento histórico van a llevar necesariamente al reacomodo de los tópicos sustituyéndolos o imponiéndolos, en otras palabras, la complejidad,

---

<sup>132</sup> Graham Allison. La esencia de la decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba, traducción Juan Carlos Grolier, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1988, 115 pp.

<sup>133</sup> *Ibidem*, página 115.

contingencia, dinamismo, multidireccionalidad e interdependencia que caracterizan al mundo y al actuar comercial actual, permiten confirmar la emergencia de fenómenos o actos, que afectan de manera directa el orden y contenido de la agenda, de las negociaciones y, en particular, de un país, de manera tal que el contexto y sucesos que acontecen en él, determinan la importancia de los temas a tratar y la manera de cómo llevarlos en cada una de ellas, sobre todo si éstos inciden en los intereses y necesidades de los sujetos que participan.

En México, la orientación establecida por el gobierno mexicano en el campo de logística y transporte, en donde se ha dado cuenta del valor estratégico que implica el desarrollo de estas variables en el ámbito comercial interno, ha logrado desplegar normas comunes de acción, tal y como lo ha sido el Plan Nacional de Infraestructura y la Agenda de Competitividad Logística<sup>134</sup> cuyas directrices básicas se orientan hacia el logro de redes de transporte integradas con formulas cooperación que eviten el minifundismo empresarial poco competitivo en un contexto de apertura y dinamismo comercial.

Asimismo, Michel Porter<sup>135</sup>, establece que la regulación del Estado ante una determinada actividad económica, es fundamental para la configuración, adquisición y despliegue de un carácter competitivo dentro del orden internacional, es decir, hay que lograr tener un equilibrio entre una regulación que favorezca la competencia del sector privado junto con la del sector gubernamental, capaz de señalar normas de ejercicio que impulsen la eficiencia, dinamismo y responsabilidad de la actividad comercial entre las partes involucradas.

“Sin duda la coordinación [a fin de trabajar en equipo], entre todos los involucrados en la administración de la cadena de suministros, en particular a

---

<sup>134</sup> Ambos emitidos por el gobierno federal a fin de poder llevar a cabo acciones encaminadas al desarrollo de las áreas de transporte y logística, actividades que involucran dentro de la teoría redactada en cada plan al sector privado durante el período 2007-2012.

<sup>135</sup> Es un académico americano, que se centra en temas de economía y gerencia. Actualmente es Profesor en la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School) y donde conduce el Instituto para la estrategia y la competitividad (Institute for Strategy and Competitive).

la logística dentro de ella, es vital para el correcto desempeño de las soluciones, estrategias y planes de acción.”<sup>136</sup>

Empero, el problema radica en la verdadera planeación de la coordinación que tiene como bases la absoluta ineficiencia<sup>137</sup>, por parte del sector gubernamental, de poder elaborar planes de acción conjuntos y así poder llevar a cabo los proyectos. Asimismo, se agrega la falta de elaborar y delimitar (identificar el nicho de mercado), dentro de cada proyecto, el área que abarca para su ejecución a fin de poder actuar con base en necesidades específicas, medios particulares y sujetos involucrados.

Lo anterior, ha generado niveles de incertidumbre dentro del sector empresarial respecto al actuar profesional gubernamental en donde la falta de organización, experiencia y eficiencia han retraído el acrecentamiento de alianzas público-privadas que puedan impulsar el verdadero desarrollo del país.

A grosso modo, la eficiencia, la eficacia y la adquisición de altos grados de competitividad de nuestra nación en el ejercicio logístico nacional, regional e internacional dependen, en gran medida, de la gestión coordinada de los participantes de la cadena de suministros en donde no sólo se ve involucrada la parte privada de esta labor sino también el sector gubernamental como principal promotor de la actividad logístico-comercial de la nación ambas convergiendo en un punto de acción operativo único.

El desempeño final será así el resultado de un abanico de funciones y de factores entre los que logran destacar: la infraestructura, el marco regulatorio e institucional y el grado de coordinación de organizaciones, tanto públicas como privadas, y la coordinación que existe entre ellos a razón de un plan de acción enfocado al verdadero crecimiento de la nación promotor del bienestar de la población.

---

<sup>136</sup> Tomado de la Agenda de Competitividad en Logística 2008-2012, página 44.

<sup>137</sup> Encaminándose por la incapacidad de responder a los cambios y necesidades emergentes que se presentan dentro del contexto nacional.



## CONCLUSION.

**A** ctualmente, nos encontramos en una época en la que las fronteras tradicionales del Estado-nación se desvanecen de forma constante para dar lugar a la emergencia de regiones, asociaciones o bloques económicos que, no necesariamente, deben poseer la cercanía geográfica para conjuntarse en un sólo sujeto del actuar internacional.

Salvo por esporádicas ocasiones y excepciones, que obedecen a ciclos de la teoría económica, el intercambio comercial entre los diferentes participantes del tablero comercial nunca habían registrado cifras de movilidad comercial como las que se están viviendo dentro del mundo actual. Por lo anterior, es indiscutible que el proceso que hemos venido denominando como globalización ha producido el mayor intercambio comercial en el andar de la humanidad.

En esta realidad, caracterizada por la multidireccionalidad y dinamismo de economías interconectadas, el comercio internacional se presenta como el ejercicio preponderante que otorga bienestar y crecimiento dentro de las naciones y regiones que integran el mundo.

Como manifestación de organización empresarial y de apoyo a los procesos de marketing y comercialización, la logística internacional retoma un carácter imperante para lo que el factor distribución se refiere, bajo la lógica de cumplirle al cliente en tiempo de entrega sobre una base de costos mínimos que beneficien a la empresa.

De esta manera, siendo la relación empresa-(producto)-cliente lo más significativo en el proceso comercial actual, debe de considerarse que el aparato logístico, nacional e internacional, tiene que reflexionar sobre la continua mejora y eficiencia del aparato distributivo comercial.

La innovación en la logística empresarial es, sin embargo, un proceso continuo donde cada nueva aplicación se basa en el éxito de la estrategia anterior y en el que es muy difícil establecer atajos e implantar las últimas

tendencias sin tener consolidadas en las empresas, las anteriores. Por ello, antes de establecer las innovaciones actuales de la logística es pertinente analizar someramente aquellas que las precedieron.

Presionadas por el factor competencia que provocaba falta de fiabilidad en las previsiones y por el cambio de objetivo de beneficio a rentabilidad, provocado por la pérdida de confianza de las empresas hacia un futuro indefinido, las compañías cambiaron su modelo organizativo buscando la agilidad y el dinamismo que requería el mercado. Esto comportó un aligeramiento de las estructuras y la aparición del concepto de logística integral enmarcada en una organización por procesos.

Esta concepción implicó que logística abarcara todo el flujo de materiales y productos en la empresa y dio lugar a múltiples cambios en la organización empresarial y a las reingenierías de producción y distribución física, así como a un enfoque diferente del aprovisionamiento.

En el actuar comercial actual, varios son los protagonistas que personifican esta historia: el importador, el exportador, el agente de carga, el agente aduanal, el proveedor (cualquiera que sea el servicio ofrecido), el distribuidor y el cliente. Entre todos ellos y su conocimiento específico, se encuentra el desenvolvimiento de la cadena de suministros y hacen posible el comercio internacional.

Vivimos en constante movimiento y a la sombra de una tecnología que nos deslumbra cada vez menos y nuestros conocimientos están cada vez más especializados. Asimismo, hay necesidades más específicas y más complejas para satisfacer, los caminos se acortan más, aún cuando las distancias siguen siendo las mismas, y es por eso que necesitamos hacer más flexibles nuestras políticas gubernamentales y nuestras acciones logísticas de distribución, a fin de no caer en la artritis operativa que ha aniquilado a empresas junto con gobiernos que no desean ver el cambio y optar por esta flexibilidad.

La flexibilidad en un mundo lleno de cadenas de suministros, directamente, guiadas por el ejercicio logístico apoyados por el sector

gubernamental es una forma de lograr una ventaja competitiva sustentable para todos aquellos sujetos que han entrado en el proceso de mejorar su entorno con deseos de ser observados como competidores serios en el mercado dentro del que estén situados.

Una cadena de suministros implica un orden cronológico y fluido bidireccional que se encarga de cumplir con las tareas de abastecimiento, producción, construcción, distribución y ventas, es así que el manejo y la administración de este proceso, con la visibilidad de que el mercado cambia por su dinamismo, debe bien satisfacer la demanda generada en el lugar indicado en el tiempo y cantidad (de producto) requeridos.

Bien sea mediante arduas negociaciones o mediante la explotación de las relaciones con los proveedores, o de ambas formas, la gran mayoría de organizaciones ya ha logrado reducir al mínimo los costes de la cadena de suministro. El problema es que las constantes presiones al alza de los costes, las demandas en aumento del mercado y la competencia recrudescida generan una necesidad continua de hacer las cosas de forma cada vez más eficiente y eficaz que antes, e incluso a un coste inferior.

Cada empresa es un mundo, no sólo por la forma en que están estructuradas sus operaciones logísticas, sino también sus objetivos y estrategia, ambas, encaminadas a sobresalir dentro del mundo comercial actual. Apostar por el cambio en ocasiones es una decisión sumamente difícil, pero es necesaria una transformación para seguir presente en el mercado.

México, su gobierno, sus empresas y empresas particulares, deben percatarse que en el contexto actual se necesita del afianzamiento de objetivos de las nuevas políticas económico-comerciales<sup>138</sup> que buscan la adquisición de la ventaja competitiva en los flujos comerciales actuales.

---

<sup>138</sup> Consolidar una verdadera red de distribución, producción y entrega de las mercancías elaboradas con base en canales que permitan conectar los centros de actividad empresarial: aprovisionamiento, producción y distribución.

Dejar a un lado diferencias e intereses políticos, que no hacen más que entorpecer el ejercicio comercial nacional, para pasar a la establecimiento de relaciones encaminadas al trabajo conjunto que permitan el desarrollo socio-económico de nuestro país se percibe como el verdadero sustento para re-activar el ejercicio logístico nacional entre gobierno, como agente activo permanente, y empresas particulares consolidadas como verdaderas agencias de carga.

Si se quiere que México realmente se constituya como una plataforma logística de clase mundial, se necesita estructurar una verdadera planeación integral que genere un sistema de transporte eficiente y una plataforma logística completa, en el que el transporte intermodal es una pieza clave para lograrlo. Una infraestructura de transporte de carga, orientado a la conectividad de nudos logísticos, que fomente la competitividad nacional e internacional, vinculada a la demanda de forma objetiva.

La logística aplicada en el ejercicio comercial nacional muestra grandes signos de debilidad y escaso desarrollo integral que sólo pueden superarse a través del establecimiento de alianzas afianzadas y equilibradas con los grandes operadores logísticos internacionales.

“Hoy en día con un país en plena democracia no hemos podido constatar un avance serio en materia de planeación, pues sigue faltando el Proyecto de Nación crisol de compromisos de todas las fuerzas políticas y de la sociedad civil, en su lugar seguimos presenciando estériles luchas de grupos que viven a nuestras expensas.”<sup>139</sup>

***“Cuando se pregunta uno: ¿por qué algunas naciones son ricas, mientras otras son pobres?, la idea clave es que las naciones producen dentro de sus fronteras no aquello que la dotación de recursos permite, sino aquello que las instituciones y las políticas públicas permiten”.***

***M. Olson<sup>140</sup>***

---

<sup>139</sup> Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Op. Cit.*, página 331.

<sup>140</sup> Mancur Olson (1932-1998) Profesor de Economía en la *University of Maryland*, Mancur Olson destacó en sus obras la importancia de las instituciones políticas sobre el desempeño económico de las naciones.

## BIBLIOGRAFIA.

- Aguilar Monteverde, Alonso; *Dialéctica de la economía mexicana*, Editorial Nuestro Tiempo, 17ª edición, México, 1980.
- Amolito Fuentes, Amalia; *La nueva estructura económica mundial y algunas implicaciones para los países en desarrollo. El caso de México (1945-2004)*, UNAM, Facultad de Economía, México, 2006.
- Amram, Ziyon; “*Productividad en planeación y manufactura*”, en *Mundo Logístico*, año VI, número 36, noviembre-diciembre 2009.
- Anaya T., Julio Juan; *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*, Editorial ESIC, Madrid, 2000.
- Ángel, Gurria; *Presentación* en Ruiz Sánchez, Lucia Irene (coordinadora); *Las Negociaciones Internacionales*, FCPyS, SRE, Segunda Edición, México, 1995.
- Bautista Díaz, Alejandro; *Efectos de la globalización en la competitividad y en los sistemas productivos locales de México*, México, 2005.
- Bilancio, Guillermo; *Creación: la nueva logística empresarial*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999.
- Blanding, Warren; *Logística del servicio al cliente*, en *Proc. Council of Logistics Management*, 2006.
- Cárdenas Cutiño, Gustavo; *Diccionario de Ciencias Económico-Administrativas*, Centro Universitario de Ciencias Económicas – Administrativas, Universidad de Guadalajara, México, 2002.
- Christopher, Martin; *Logística y aprovisionamiento*, Financial Times, Editorial Folio, Barcelona, 1994.
- Chiavenato, Idalberto; *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, McGraw-Hill, 2001.
- David Simchi Levi, Philip Kaminsky, Edith SImchi Levi; *Designing & Managing the Suplí Chain: concepts, strategies & case studies*, 2ª edición, McGraw-Hill, USA, 2003.
- Díaz-Bautista, Alejandro; *Los puertos en México y la política económica portuaria internacional*, en *Revista Académica de Economía* (versión digital).
- Frazelle, Edward y Sojo, Ricardo; “*Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial*”, Editorial Norma, Primera Edición, 2006.
- Graham Allison. *La esencia de la decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba*, traducción Juan Carlos Grolier, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1988.
- Hermida, Jorge Alfredo; *Teoría de la estructura organizacional*, Primera Edición, Editorial El Coloquio, Argentina, 1976

Mattelart, Armand; *La mundialización de la comunicación*, Editorial Paidós, España, 2001.

Mercado, Salvador; *Canales de distribución y logística*, Ediciones Macchi, México, 2001.

Porter, Michael; *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

Nickl, Michael, *Del concepto "logística" al de "Cadena de Suministros"*, Compras y Existencias, No. 140, septiembre-octubre, 2005.

Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel; *Hacer Empresa: Un Reto*, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005.

Piñón Antillón, Rosa María; *México y la Unión Europea frente a los retos del siglo XXI*, México FCPyS, UNAM, 1999.

Rugman, Alan y Hodgetts, Richard; *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*, Editorial MacGraw-Hill, México, 1997.

Ruiz Olmedo, Sergio A.; *Tratado práctico de los transportes en México. Logística para los mercados globales*, Editorial 20+1, Primera edición, México, 2007.

Soret Los Santos, Ignacio; *Logística y operaciones en la empresa*, ESIC Editorial, España, Primera Edición, 2010.

Zorrilla Arena, Santiago y José Silvestre Méndez Morales; *Diccionario de Economía*, Segunda edición, Océano, México, 1985.

## **PÁGINAS WEB.**

<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>

[http://www.lacoctelera.com/juan\\_-c/post/2007/07/25/importancia-la-tecnologia-el-mundo-moderno](http://www.lacoctelera.com/juan_-c/post/2007/07/25/importancia-la-tecnologia-el-mundo-moderno)

[http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_logistica\\_ciencia\\_o\\_arte-la\\_logistica/14201-1](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_logistica_ciencia_o_arte-la_logistica/14201-1)

<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/log1cll.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>

<http://jaibana.udea.edu.co/grupos/logistica/Modelo%20de%20Referencia.htm>,

[http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_logistica\\_ciencia\\_o\\_arteoutsourcing\\_un\\_a\\_herramienta\\_importante\\_en\\_el\\_mundo\\_empresarial/14201-14](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_logistica_ciencia_o_arteoutsourcing_un_a_herramienta_importante_en_el_mundo_empresarial/14201-14)

<http://www.oasis.com.co/modules.php?op=modload&name=Soluciones&file=scm>

<http://www.cirko-mes.com/Scm.html>

<http://suministro.soy.es/>

### **SITIOS OFICIALES.**

<http://www.eumed.net/cursecon/15/globalizacion.htm>

<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos.html>

<http://www.infraestructura.gob.mx/>

<http://www.cidac.org/vnm/libroscidac/infraestructura/Infraes-Intro.PDF>

[http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST\\_BASICA/EST\\_BASICA\\_2004/EST2004\\_12\\_Infraestructura.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST_BASICA/EST_BASICA_2004/EST2004_12_Infraestructura.pdf)

### **DOCUMENTACION GUBERNAMENTAL OFICIAL.**

Agenda de Competitividad en Logística 2008-2012

Agenda de Competitividad para las Centrales de Abasto 2008-2010

Índice de Desempeño Logístico 2010

Importancia de la infraestructura en México 2007-2012.

Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012

Programa Nacional de Infraestructura 2010

The Mexico Competitiveness Report 2009

The logistics performance index and its indicator 2010

[The Global Competitiveness Report 2009-2010](#)

### **HEMEROGRAFIA.**

Artículo: *La logística y su impacto en las organizaciones actuales*, Revista Énfasis Logístico, México, 2007.

Diccionario Larousse, Decimoquinta edición, México, 2004.

Periódico *La Jornada*. González, María de la Luz; *Sistema carretero: freno al crecimiento*, 11 de abril de 2005.

*Tablero de control aplicado a la gestión logística*, Revista Énfasis Logístico, Número 4, Mayo, 2007.

## ANEXO1.

The International Terms of Commerce son un estándar internacional de términos comerciales, desarrollado, mantenido y promovido por la Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional (CLP-ICC).

### **EXW** (*Ex-works, ex-factory, ex-warehouse, ex-mill.*)

El vendedor ha cumplido su obligación de entrega al poner la mercadería en su fábrica, taller, etc. a disposición del comprador. No es responsable ni de cargar la mercadería en el vehículo proporcionado por el comprador ni de despacharla de aduana para la exportación, salvo acuerdo en otro sentido. El comprador soporta todos los gastos y riesgos de retirar la mercadería desde el domicilio del vendedor hasta su destino final.

### **FCA** (*Free carrier - Franco Transportista - libre transportista*)

El vendedor cumple con su obligación al poner la mercadería en el lugar fijado, a cargo del transportista, luego de su despacho de aduana para la exportación. Si el comprador no ha fijado ningún punto específico, el vendedor puede elegir dentro de la zona estipulada el punto donde el transportista se hará cargo de la mercadería. Este término puede usarse con cualquier modo de transporte, incluido el multimodal.

### **FOB** (*Free on Board - Libre a bordo*)

Va seguido del puerto de embarque, ej. FOB Algeciras. Significa que la mercadería es puesta a bordo del barco con todos los gastos, derechos y riesgos a cargo del vendedor hasta que la mercadería haya pasado la borda del barco, con el flete excluido. Exige que el vendedor despache la mercadería de exportación. Este término puede usarse solamente para el transporte por mar o vías acuáticas interiores.

### **FAS** (*Free alongside ship - Libre al costado del buque*)

La abreviatura va seguida del nombre del puerto de embarque. El precio de la mercadería se entiende puesta a lo largo (costado) del navío en el puerto convenido, sobre el muelle o en barcas, con todos los gastos y riesgos hasta dicho punto a cargo del vendedor. El comprador debe despachar la mercadería en aduana. Este término puede usarse solamente para el transporte por mar o vías acuáticas interiores.

### **CFR** (*Cost & Freight - Costo y Flete*)

La abreviatura va seguida del nombre del puerto de destino. El precio comprende la mercadería puesta en puerto de destino, con flete pagado pero seguro no cubierto. El vendedor debe despachar la mercadería en Aduana y solamente puede usarse en el caso de transporte por mar o vías navegables interiores.

### **CIF** (*Cost, Insurance & Freight - Costo, Seguro y Flete*)

La abreviatura va seguida del nombre del puerto de destino y el precio incluye la mercadería puesta en puerto de destino con flete pagado y seguro cubierto. El vendedor contrata el seguro y paga la prima correspondiente. El vendedor sólo está obligado a conseguir un seguro con cobertura mínima.



**CPT** (*Carriage paid to - Transporte Pagado Hasta*)

El vendedor paga el flete del transporte de la mercadería hasta el destino mencionado. El riesgo de pérdida o daño se transfiere del vendedor al comprador cuando la mercadería ha sido entregada al transportista. El vendedor debe despachar la mercadería para su exportación.

**CIP** (*Carriage and Insurance Paid to - Transporte y Seguro pagados hasta*)

El vendedor tiene las mismas obligaciones que bajo CPT, pero además debe conseguir un seguro a su cargo.

**DAF** (*Delivered at Frontier - Entregado en frontera*)

El vendedor cumple con su obligación cuando entrega la mercadería, despachada en aduana, en el lugar convenido de la frontera pero antes de la aduana fronteriza del país colindante. Es fundamental indicar con precisión el punto de la frontera correspondiente.

**DES** (*Delivered ex Ship - Entregada sobre buque*)

El vendedor cumple con su obligación cuando pone la mercadería a disposición del comprador a bordo del buque en el puerto de destino, sin despacharla en aduana para la importación.

**DEQ** (*Delivered ex Quay (Duty Paid) - Entregada en muelle (derechos pagados)*)

El vendedor cumple con su obligación cuando pone la mercadería a disposición del comprador sobre el muelle en el puerto de destino convenido, despachada en aduana para la importación.

**DDU** (*Delivered Duty Unpaid - Entregada derechos no pagados*)

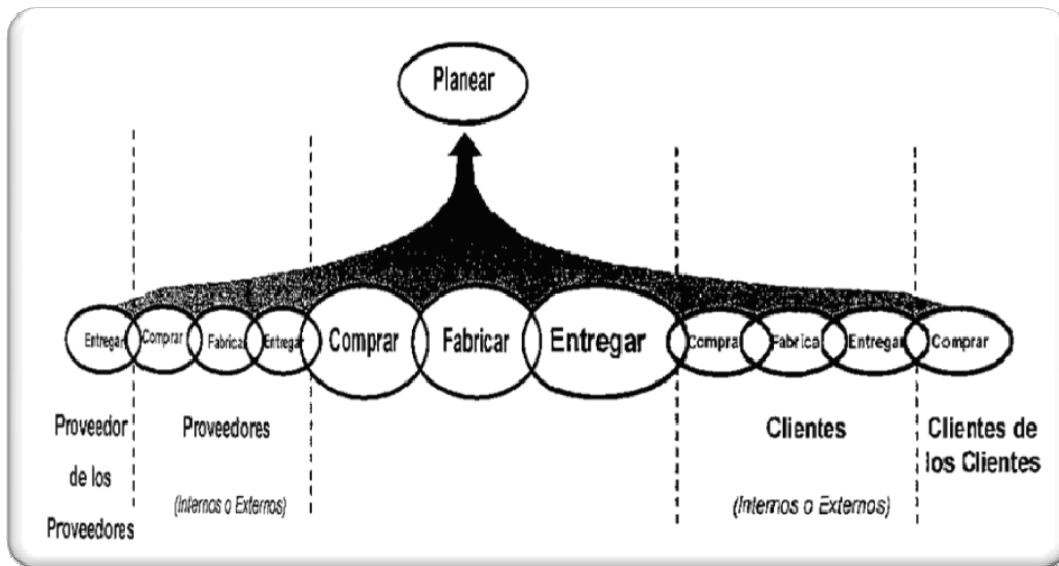
El vendedor cumple con su obligación cuando pone la mercadería a disposición del comprador en el lugar convenido en el país de importación. El vendedor asume todos los gastos y riesgos relacionados con la entrega de la mercadería hasta ese sitio (excluidos derechos, cargas oficiales e impuestos), así como de los gastos y riesgos de llevar a cabo las formalidades aduaneras.

**DDP** (*Delivered Duty Paid - Entregada derechos pagados*)

El vendedor asume las mismas obligaciones que en D.D.U. más los derechos, impuestos y cargas necesarias para llevar la mercadería hasta el lugar convenido.

\*Estos trece términos estandarizados facilitan el comercio internacional al permitir que agentes de diversos países se entiendan entre sí. Son términos usados habitualmente en los contratos internacionales y cuya definición está protegida por copyright de ICC.

ANEXO2



FUENTE: Christopher, Martin; *Logística y aprovisionamiento*, Financial Times, Editorial Folio, 1994, Barcelona.

ANEXO 3.

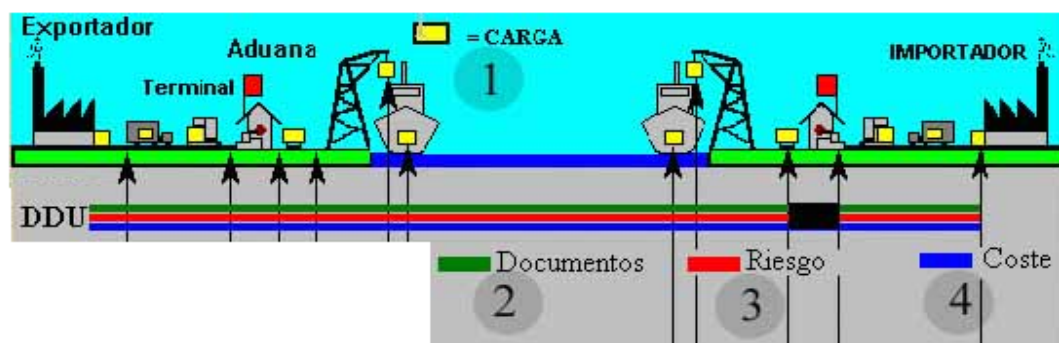
MATRIZ CLIENTE-PROVEEDOR INTERNO						
Cliente Proveedor → ↓	Comercial	Compras	Administración	Personal	Producción	Expediciones
Comercial			Informa nuevos clientes		Informa de los pedidos a producir	
Compras	Suministra material de oficina		Suministra material de oficina	Suministra material de oficina	Suministra materias primas y materiales	Suministra material embalaje
Administración	Informa sobre clientes morosos	Envía facturas de proveedores				
Personal	Nóminas	Nóminas	Nóminas		Nóminas	Nóminas
Producción	Informa posibles retrasos en producción	Solicita la compra de materiales	Envía parte de producción	Envía partes de trabajo del personal		Envía producto terminado
Expediciones	Informa de los envíos a clientes	Solicita compra de embalajes	Envía copia del albarán de salida	Envía partes de trabajo del personal		

## OPERACIÓN LOGÍSTICA-COMERCIAL.

A través de la presente investigación hemos expuesto diversos conceptos que han permitido profundizar y comprender el desarrollo y aplicación de la actividad logística dentro de un escenario cada vez más aferrado al comercio internacional y a su conveniente distribución de bienes y servicios ofrecidos al mercado mundial.

Por lo anterior, debe tenerse muy en mente dicho proceso de movilidad de mercancías en el que debemos enfocarnos, principalmente, a la contratación por parte de un cliente directo (shipper) hacia un agente de carga (forwarder) quien apoyará y facilitará dicho procedimiento comercial de exportación, importación y entrega de mercancía al cliente final (consignatario). A continuación, presentamos un breve ejemplo por medio del cual logrará percibirse el despliegue de cada sujeto miembro de un proceso logístico:

- **Vía marítima a través del Océano Pacífico, Fujifilm Corporation desea exportar a México 1 contenedor 40' HC con mercancía X Ray Films, el cual sale de la planta del cliente hacia Yokohama para embarcar con destino a Manzanillo, entregándose en México, D.F. a Fujifilm de México S.A. de C.V. bajo término Delivery Duty Paid (DDP) de negociación.**



- 1) Solicitud y contratación de servicios operacionales de exportación en país de origen hacia el agente de carga, Nippon Express Yokohama (NEY).

- a. NEY confirma término de negociación con el consignatario, por medio de su filial en país destino.
  - b. Fujifilm Corporation desglosa tipo de mercancía, volumen, peso y destino final a fin de conocer tipo de embarque.
  - c. Elaboración de cotización de embarque para Fujifilm Corporation por parte de NEY.
  - d. Aceptación para comenzar proceso comercial.
  - e. Armado de itinerario con base en las necesidades de entrega (Buque y número de viaje, fechas de cierre, fecha de salida, fecha de llegada).
- 2) NEY inicia proceso de movimiento de mercancía en país de origen.
- a. NEY reserva espacio y equipo dentro de buque de determinada línea naviera (solicitud de booking).
  - b. Confirmación de posicionamiento de contenedor en planta de Fujifilm Corporation.
  - c. NEY acuerda arrastre de la mercancía de la planta del cliente al puerto.
  - d. Inland freight basado en el acuerdo entre transporte terrestre y forwarder, o bien, mediante el uso del transporte de este último.
  - e. Preparar documentación (certificado de origen, lista de empaque, factura comercial, conocimientos de embarque) para ingresar la mercancía al puerto-aduana del país de exportación.
  - f. Confirmar al cliente de ingresada la mercancía al puerto, en un primer momento, y al buque una vez documentada la mercancía.
- 3) Emisión de notificación de arribo a filial, Nippon Express de México (NEM), encargada de coordinar el despacho de importación en el país destino.

- a. Envío previo de la notificación de arribo indicando itinerario del buque.
  - b. Emisión y transmisión de documentación hacia NEM a fin de preparar despacho aduanal y confirmación de entrega de mercancía con el cliente.
  - c. Esperar arribo de buque y confirmación de atraque por parte de la línea naviera.
- 4) En lugar de destino, NEM prepara entrega de mercancía a la puerta del cliente, Fujifilm de México S.A. de C.V.
- a. Reservación de equipo para realizar movimiento interno de mercancía, una vez confirmada fecha de entrega en planta de Fujifilm de México S.A. de C.V.
  - b. Confirmación de salida de mercancía de aduana.
  - c. Monitoreo y rastreo de mercancía en tránsito.
  - d. Entrega de mercancía.
- 5) Determinar proceso de facturación entre NYE-cliente-NEM.