

La administración logística inmersa en las megatendencias empresariales

María Andrea Trujillo Dávila*
Alexánder Guzmán Vásquez**

Recibido: abril de 2007. Aceptado: mayo de 2007.

RESUMEN

En el entorno empresarial han tenido un fuerte impacto dos de las principales megatendencias empresariales: la globalización y el cambio tecnológico drástico. Lo anterior hace necesario adoptar buenas prácticas empresariales que permitan a los entes económicos alcanzar mejores rendimientos, mayores índices de eficiencia y resultados apropiados para los diferentes grupos de interés. Por ello la administración logística de la cadena de valor se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial y permite el posicionamiento de la empresa ante los retos impuestos por las megatendencias.

Palabras clave: logística, cadena de valor, globalización, cambio tecnológico.

ABSTRACT

In the corporative environment, two of the most important corporative mega trends, have had a strong impact: The globalization and the rigorous technologic change. In fact, these changes make the necessary adoption of good corporative practices, which allows to the economics' organisms, to get best utilities, greater levels of efficiency and appropriate result for different interest groups. As a result, the value chain's logistic administration has become an important key for corporative successful and allow a corporative adjustments according with the goals input by the mega trends.

Key words: Logistic, value chain, globalization, technologic change.

* Magister en Administración. Ingeniera sanitaria. Profesora e investigadora de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colombia. Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad de los Andes, Colombia. Correo electrónico: maria.trujilloda@urosario.edu.co

** Magister en Administración. Administrador de empresas. Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad de los Andes, Colombia. Correo electrónico: ale-guzm@uniandes.edu.co

ANTECEDENTES

En el entorno empresarial han tenido un fuerte impacto dos de las principales megatendencias empresariales: la globalización y el cambio tecnológico drástico. El avance tecnológico inmerso en el mundo empresarial y la eliminación de las fronteras en los negocios han llevado al surgimiento de la hiperrivalidad y del hacinamiento empresarial, lo que se constituye en una muestra visible de la falta de estrategia gerencial. Como consecuencia, el entorno empresarial avanza hacia una época en la cual las expectativas de los accionistas son crecientes y los resultados obtenidos decrecientes. La destrucción de valor es la constante en todos los sectores y la mayoría de empresas.

Es necesario adoptar buenas prácticas empresariales que permitan a los entes económicos alcanzar mejores rendimientos, mayores índices de eficiencia y resultados apropiados para los diferentes grupos de interés. Por ello la administración de la cadena de valor se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial. El surgimiento de los *clusters* se constituye en una clara evidencia de lo anterior.

La logística se entiende como el fenómeno contemporáneo que permite lograr la máxima productividad en toda la cadena extendida de valor, en el entendido de que dicha cadena comien-

za con el proveedor del proveedor y termina en el cliente del cliente. Este documento pretende evidenciar que a pesar de las dificultades que presenten las megatendencias, lo realmente importante radica en el posicionamiento de la empresa ante ellas.

La actual globalización de los mercados y su creciente dinámica competitiva exigen a la empresa la búsqueda permanente de la productividad en sus procesos y la calidad en los productos y servicios que ofrece como mecanismo para perdurar en el tiempo. En este escenario, la administración logística se constituye en una herramienta fundamental para la empresa de hoy.

Un proceso de producción transforma insumos en un producto o en un servicio, y esto implica la toma de decisiones rápidas. Las decisiones acertadas apoyan el incremento de la rentabilidad de la empresa y su crecimiento en el tiempo. Las decisiones equivocadas pueden incrementar los costos de las empresas y llevar a la pérdida de participación en el mercado, y en una situación más extrema a su desaparición. Por lo tanto, comprender las funciones de la gestión de producción y conocer las herramientas para tomar buenas decisiones son vitales en la conformación de una empresa de clase mundial.

Peter Drucker escribió en la década de los setenta el artículo “El conti-

nente negro de la economía”. Las implicaciones del título y la orientación de sus argumentos apuntan a señalar lo poco que la dirección de una empresa conocía sobre las oportunidades existentes para alcanzar el apalancamiento de las utilidades mediante la logística: “La distribución física es la frontera de los negocios de hoy. Es el área donde pueden alcanzarse resultados administrativos de gran magnitud. Y todavía es un gran territorio inexplorado” (Drucker, 1962: 268).

Hoy en día las actividades de distribución son insuficientes y las organizaciones que deseen perdurar en el tiempo y generar resultados financieros superiores deben trabajar la administración logística como una prioridad.

Años más tarde, Drucker evidenció en su libro *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI* (1999) las estrechas diferenciaciones en valor agregado existentes entre empresas del mismo sector. La tecnología y la revolución de la información difícilmente dejan espacio para que el consumidor final palpe la diferenciación basada en producción, para quien cobra valor el producto correcto, en el lugar correcto, en el momento correcto, con la calidad requerida y al precio adecuado. En esta diferenciación, la logística desempeña un papel preponderante.

Este término castrense (la logística) se ha ido adaptando al lenguaje “civil” y en los últimos tiempos ha tomado relevancia en el sector del transporte terrestre de mercancías. La logística estudia, analiza y optimiza los flujos de materiales y de información de toda la cadena de valor y sus procesos de retorno, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. Esta definición representa todo el engranaje que existe desde el aprovisionamiento hasta la distribución física, el transporte y la satisfacción del cliente. Es un término globalizador: multitud de operaciones, gestiones y transacciones en un solo concepto.

La logística, que hasta hace pocos años se había considerado en Colombia un proceso técnico, de bajo perfil y con gente inexperta en su administración, ha empezado a convertirse en el gran factor de competitividad cuando las empresas se enfrentan a mercados internacionales. Un estudio de caracterización de la logística en el país, realizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), a finales de 1998, muestra cómo, desde finales de la década pasada, más del 85% de los empresarios colombianos veía la necesidad de hacer un cambio radical en la gestión logística de las empresas para afrontar las exigencias del nuevo milenio.

Considerando las posiciones anteriores, la logística, desde el punto

de vista gerencial, es un modelo de gestión necesario para manejar de forma integral la cadena de valor, de tal manera que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa. Su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente final.

Fruto del avance en las telecomunicaciones, las organizaciones han venido presentando diversos cambios. Es el caso de las compañías de transporte de encomiendas, que ofrecen cada vez entregas más rápidas a diferentes destinos en el mundo. Los sistemas logísticos se han modificado; el cliente exige tiempos de respuesta menor, unidos a una alta calidad del servicio.

En resumen, y teniendo en cuenta las aproximaciones revisadas en páginas anteriores, se puede concluir que la logística como modelo de gestión en cualquier organización busca gerenciar estratégicamente la cadena de valor y los procesos de retorno asociados con esta. Lo anterior con el objetivo de alcanzar la eficiencia, la efectividad y la plena satisfacción de los grupos de interés (*stakeholders*). En este sentido, se asegura la perdurabilidad de la organización.

Por lo tanto, la Logística no es una actividad funcional, sino un modelo, un marco referencial. “No es una función operacional, sino un meca-

nismo de planificación, es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido” (Universidad del Rosario, 2006: s. p.). El propósito de este documento es mostrar cómo la administración logística de la cadena de valor se constituye en una de las principales alternativas de gestión para hacer frente a los grandes desafíos globales que hoy inciden en el entorno empresarial.

MEGATENDENCIAS Y ENTORNO EMPRESARIAL

La aceleración del ciclo de los productos, la redefinición de la competencia, la redefinición del papel de la mujer, la sociedad del conocimiento, el cambio tecnológico drástico, la brecha entre ricos y pobres, la preocupación por el medio ambiente, la globalización de la empresa, entre otras, parecen ser megatendencias reconocidas por varios autores, desafíos globales identificados en los estudios de futuro, objetivos de trabajo de organizaciones no gubernamentales. En todo caso, todas y cada una de ellas inciden en el medio en el cual se desenvuelven y compiten las empresas, e imponen retos de gestión y gerencia empresarial.

En este artículo se abordan dos megatendencias que inciden en la rivalidad que se genera entre las organizaciones en la actualidad: la globalización y el cambio tecnológico drástico. Lo

anterior no implica que se desestimen otras megatendencias, pero sí llama la atención sobre aquellas que inciden fuertemente en la rivalidad y el hacinamiento empresarial.

La globalización

En torno al fenómeno de la globalización se han realizado variadas investigaciones cuya pretensión es, en principio, aproximarse a una definición que no sólo describa el proceso, sino que analice las repercusiones y tendencias que conlleva en el entorno económico, político, social, cultural, ambiental y empresarial. La globalización puede definirse como el proceso mediante el cual los bienes de una nación se trasladan a través de barreras regionales y nacionales, en el entendido de que dicho traslado involucra recursos humanos, producción, bienes y derechos de capital. Puede decirse que por medio de la globalización se disminuye la distancia económica entre países y regiones, y esto a su vez genera apertura de mercados.

En términos generales, la globalización se ha asociado a un proceso económico que se describe como el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico a lo largo del tiempo, esto es, a la integración de las economías alrededor del mundo a través del comercio y flujos de capital financiero.

Con el fin de establecer un marco en torno a la apertura de mercados es necesario recordar que:

... hacia 1944, en las reuniones de Bretón Woods, se había previsto la constitución de un tercer organismo económico mundial, la Organización Internacional de Comercio. Desde esa época hasta casi cincuenta años después el intercambio mundial de mercancías estuvo regido por un conjunto de normas comerciales y concesiones arancelarias acordadas entre un grupo de países, que se llamó Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, General Agreement on Tariffs and Trade) firmado en 1948. Fue así entonces como en 1994 tras vislumbrar el dinamismo de los mercados globalizados, en Marrakech (Marruecos) se crea la Organización Mundial del Comercio, organismo multilateral que dirige y promulga las reglas de juego en materia de comercio entre países, las cuales permiten comprender el entorno comercial mundial.

La OMC propende por asegurar que las corrientes comerciales circulen con facilidad, previsibilidad y libertad. Para ello, se han definido acuerdos comerciales que establecen normas jurídicas fundamentales del comercio internacional para todos los países miembros y abarcan temas como agricultura, textiles y vestido, servicios bancarios, telecomunicaciones, contratación pública, normas

industriales, reglamentos sobre sanidad de los alimentos y propiedad intelectual entre otros. (Martínez Coll, 2001: s. p.)

Los años noventa marcaron un hito en el desarrollo del comercio internacional. El progreso y el desarrollo tecnológico fueron el punto de partida de los cambios estructurales que hoy se perciben en las economías mundiales. El surgimiento del sector de servicios en los países industrializados, como factor clave en la productividad y competitividad, y la inversión extranjera directa en países desarrollados y emergentes apoyaron los procesos de globalización.

Por otra parte, la tendencia a la liberalización del comercio por parte de las economías emergentes para llevar a cabo su integración al comercio mundial permitió que las naciones en desarrollo fueran protagonistas en la liberalización del comercio a escala mundial. A comienzos de los años ochenta el intercambio del sureste asiático mostró dinamismo y luego varios países de América Latina abrieron unilateralmente sus economías.

El comercio en materia internacional ha evolucionado de manera acelerada. De acuerdo con un reciente informe sobre comercio internacional de la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2006), las exportaciones de mercancías han tenido un comportamiento creciente en los últimos

años. En el 2002, el crecimiento de las exportaciones fue de 3,5%; en el 2003, de 5,0%; en el 2004, de 9,5%, y en el 2005, de 6%. El crecimiento económico siguió siendo fuerte en la mayoría de las regiones y únicamente la economía europea registró un bajo crecimiento del producto interno bruto (PIB), al representar menos de la mitad del crecimiento registrado en América del Norte.

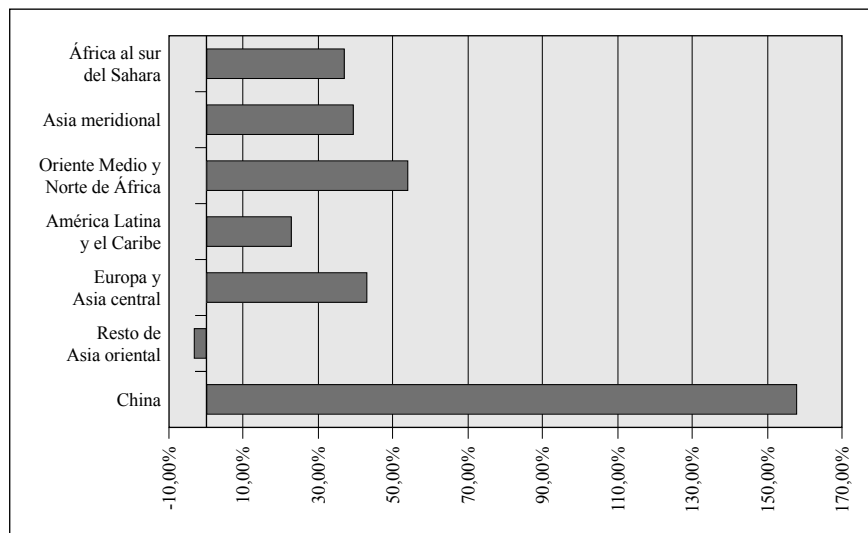
A diferencia de Europa, en Japón se experimentó un fortalecimiento de la actividad económica. El crecimiento económico de las regiones en desarrollo se mantuvo fuerte durante el 2005 y permitió que en América Latina y el Caribe, África y Oriente Medio el PIB creciera en promedio entre el 4% y el 5%. Al tiempo las regiones más pobladas del mundo, representadas por China e India, notificaron un aumento del PIB del 9,9% y 7,1%, respectivamente.

Respecto a la evolución del comercio de mercancías y de servicios en el mundo, en el 2005 el valor de las exportaciones mundiales de mercancías aumentó un 13%, a más de 10 mil millones de dólares estadounidenses, y el de las exportaciones mundiales de servicios comerciales, el 11%, hasta alcanzar 2,4 mil millones de dólares. Por tercer año consecutivo, las exportaciones transfronterizas de mercancías aumentaron más que las exportaciones mundiales de servicios comerciales.

Valer la pena resaltar que la variación porcentual de las exportaciones, tanto de mercancías como de servicios, ha sido en los últimos años, en todos los casos, positiva (Figura 1). La exportación mundial de mercancías creció en el 2003 en un 17%; en el 2004, en un 21%, y en el 2005, como se mencionó, en un 13%. Así mismo, la exportación mundial de servicios creció en el 2003 en un 15%; en el 2004, en un 19%, y en el 2005, como se mencionó, en un 11%. En América Latina y el Caribe el crecimiento de mercancías fue del 25%. La evolución favorable de los precios de los productos básicos y la apreciación de los tipos de cambio contribuyeron a esta excelente evolución del valor nominal del comercio de la región (OMC, 2006).

América del Norte realiza el 15% de las exportaciones de mercancías; Europa, el 44%, y Asia, el 27%, para un total entre estas tres regiones del 86% de las exportaciones mundiales de mercancías. De las importaciones mundiales de mercancías, América del Norte lleva a cabo el 22%; Europa, el 43%, y Asia, el 25%, para un total entre las tres regiones del 90%. Igual sucede con las exportaciones e importaciones mundiales de servicios. América del Norte realiza el 17% de las exportaciones de servicios; Europa, el 52%, y Asia, el 22%, para un total entre estas tres regiones del 91%. De las importaciones mundiales de servicios, América del Norte lleva a cabo el 16%; Europa, el 48%, y Asia el 25%, para un total entre las tres regiones del 89%. En ambos

Figura 1. Aumento porcentual en la participación en el mercado mundial, 1995-2005



Fuente: *Banco Mundial (2005)*.

casos, sea mercancías o servicios, América Latina y el Caribe participan en un 3%, tanto de las exportaciones como de las importaciones.

Es valioso resaltar estos resultados para valorar la incidencia y la participación de los países de América Latina en el comercio internacional. Las economías en desarrollo han incrementado su participación, pero aún es incipiente, exceptuando el caso de China:

Los sólidos resultados económicos logrados por los países de ingreso bajo y mediano en los últimos años reflejan el acelerado incremento de las exportaciones mundiales (el aumento fue del 90% con respecto a 1995) y un crecimiento de casi 50% de la participación en el mercado de las economías en desarrollo, que pasó de 20% a casi 30% entre 1995 y 2005. Ello obedece en gran medida al aumento de la participación de China. No obstante, casi todas las regiones en desarrollo (exceptuada Asia oriental, salvo China) incrementaron su cuota de mercado mundial.

El auge de la exportación de China es similar al registrado en el pasado en varios países actualmente clasificados como de ingreso alto (Israel, Japón, República de Corea y Taiwán), pues obedeció en su mayor parte a la ampliación de la gama de bienes exportados. En general, el crecimiento del comercio mundial continúa

siendo sólido, especialmente en los países emergentes. (Banco Mundial, 2005: 8)

La principal característica del comercio internacional ha sido la expansión, acompañada de otras características como el nacimiento de nuevos exportadores (Japón y los países asiáticos), la apertura de los mercados de América del Norte mediante el Tratado de Libre Comercio (TLC) y la liberalización de mercados por parte de los países emergentes.

Si se considera la integración de mercados que desarrollan el comercio internacional, vale la pena mencionar el papel que desempeña la empresa como motor de la economía de un país ante el fenómeno de la globalización. Es evidente el intercambio de bienes y servicios entre naciones, lo cual hace que la empresa busque mecanismos que le permitan habituarse ante el entorno cambiante y globalizado, el cual involucra un alto desarrollo tecnológico, altas inversiones, fuerte competencia y rivalidad entre empresas y las redes de valor, y la búsqueda permanente de estrategias gerenciales que conduzcan a la empresa hacia su perdurabilidad. La administración logística hace parte de las respuestas contundentes de la empresa ante las amenazas del entorno.

Cambio tecnológico drástico

Luego de la Segunda Guerra Mundial, el desarrollo tecnológico y la investigación científica se han intensificado y han modificado las relaciones entre naciones. El fenómeno de la globalización ha llevado a que el crecimiento del comercio internacional se concentre actualmente en bienes y servicios de valor agregado y con alto componente tecnológico. El cambio tecnológico drástico evidenciado en la década de los cincuenta precisa una serie de transformaciones en torno a productos, servicios, procesos, sistemas tecnológicos y estilos de vida inmersos en las estructuras de producción de los países:

La aparición de la enciclopedia Encarta, en 1993, significó el fin de una era para la Enciclopedia Britannica, una institución mundial que había construido su prestigio volumen a volumen desde 1768. Encarta, un nuevo producto digital (primero en CD ROM y luego en Internet), cambió la definición misma de una consulta en una enciclopedia. La consulta digital no solamente es entretenida, ágil, actualizada y barata que en el papel, sino también más útil, pues entrega la información en diferentes modalidades (texto, audio y video) y, además, permite al consumidor explorar fácilmente el contexto, mediante hipervínculos en la pantalla. La profundidad del contenido de la

Britannica seguía siendo superior, con sus 23 tomos escritos por más de 4.000 autores, incluyendo varios premios Nobel. No obstante, no podía competir con Encarta, pues esta última, a pesar de ser mucho más ligera en su contenido, había cambiado las reglas de juego del negocio. En esta breve historia hay lecciones para los empresarios en todos los sectores de la economía. Las tecnologías de la información (TI) tienen la capacidad de habilitar estrategias que desequilibran los mercados. (*Dinero*, 2006a: 81)

La implementación de tecnología en los procesos de producción se viene estudiando desde principios de siglo XX. El deseo de alcanzar altos índices de productividad por parte de las empresas ha llevado a incorporar los cambios tecnológicos en la cadena de valor y ha modificado los procesos de compras, producción, almacenamiento, distribución y los sistemas de información transformando la vida de la empresa, tanto así que las empresas que implementan mayores cambios tecnológicos en sus diferentes procesos garantizan mayor productividad y competitividad.

Sin embargo, la inversión en tecnología por sí sola no garantiza lograr productividad, competitividad o alcanzar una diferenciación estratégica. Para alcanzar a desarrollar ventajas competitivas basándose en la inversión en tecnologías de información

es necesario implementar desarrollos tecnológicos desde lo operativo hasta lo estratégico. La mayoría de empresas invierten recursos en tecnología de infraestructura, la cual permite a la empresa un nivel de aplicación operativo de los desarrollos tecnológicos. La compra de computadores, servidores, cableados, dispositivos móviles, entre otros, constituyen este tipo de inversión tecnológica. Posteriormente se puede destacar una inversión en tecnología transaccional, que apoya la captura de información y su intercambio a través de diferentes áreas de la organización. Vale la pena resaltar que tecnologías como la identificación por radiofrecuencia (RFID, por su sigla en inglés) o la administración de la relación con los clientes (CRM, por su sigla en inglés) hacen parte de este tipo de inversiones tecnológicas.

Un tercer tipo de inversión es la realizada en tecnologías informacionales, que permiten a la empresa la toma de decisiones de tipo gerencial. La información alcanzada a este nivel permite reducir costos, mejorar la calidad de productos y procesos y la rentabilidad de la empresa. Por último, está la inversión en tecnología de carácter estratégico. Una empresa alcanza ese tipo de inversiones cuando la tecnología implementada le permite crear nuevos productos y procesos, facilitando alcanzar ventajas competitivas, posición en el mercado y crecimiento.

Un estudio realizado en 2006 en Colombia por la revista *Dinero* (especializada en temas empresariales), que tomó como base las mil empresas colombianas más grandes, determinó que invierten el 45% de sus recursos destinados a desarrollo tecnológico en tecnología de infraestructura; el 31%, a tecnología transaccional, y tan sólo el 12%, a tecnología informacional y el 12% a tecnología de carácter estratégico (*Dinero*, 2006a: 85).

En el informe anual sobre competitividad global 2005, realizado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2006), se señala la variable tecnológica como uno de los pilares sobre el cual se fundamenta el cálculo de los índices de competitividad entre naciones. La prontitud tecnológica mide la agilidad con la cual una economía adopta la herramienta tecnológica para aumentar la productividad de las industrias. La importancia relativa de la adopción de la tecnología para el espíritu competitivo de las naciones latinoamericanas ha estado aumentando en los últimos años por medio de la adopción y uso creciente de tecnologías de información y comunicación (TIC).

La revista *The Economist* publica informes sobre avances tecnológicos en países desarrollados, inimaginables en la mente de habitantes de economías en desarrollo. La robótica,

la nanotecnología, la informática y la genética avanzan vertiginosamente en la generación de nuevo conocimiento. Estos avances, aunque favorables para la humanidad, incrementarán cada vez más la brecha del conocimiento entre los países desarrollados y las economías emergentes. La inversión en ciencia y tecnología en América Latina no se compara con la inversión de las economías desarrolladas. Según el Sena, los países de la región invierten, en promedio, cifras inferiores al 1% del PIB, exceptuando Cuba (1,26%) y Costa Rica (1,25%), mientras que los países desarrollados invierten cifras superiores al 2% del PIB. En el caso de Estados Unidos y Japón, la inversión en ciencia y tecnología respecto al PIB es del 3%:

Actualmente, uno de los debates al cual se enfrentan las empresas de cualquier tamaño y sector reside en la incorporación de tecnología y su inversión de capitales. La visión estratégica de tomar esta decisión tiene en cuenta ciertas variables relevantes, tales como el costo, la implementación, operación y administración de la tecnología en cuestión, el retorno sobre la inversión y el costo total de propiedad. El objetivo principal es convertir esa incorporación tecnológica en eficiencia y productividad, muestra de ello es la incorporación de la misma en la administración de la cadena de valor.

La inversión en tecnologías de información en Latinoamérica en el año 2004 presentó un crecimiento superior al 14%, lo cual incentivó a las pequeñas y medianas empresas ha destinar el 36% del total de inversiones en tecnologías de información. Las proyecciones estiman que el mercado total de tecnologías de información y telecomunicaciones de Latinoamérica crecerá al 8%. Se vislumbra una tendencia de industria vertical enfocada hacia los grandes clientes por parte de los proveedores. El impacto de este esfuerzo puntual arrojará como resultado el surgimiento de una nueva cultura de alianzas estratégicas y la administración de la cadena de valor como un factor estratégico y diferenciador. (Telefónica, 2006: s. p.)

Inversiones en tecnología como aplicaciones de CRM, dedicadas a la gestión de contactos e interacción con los clientes, en apoyo a actividades de servicio o estrategias de fidelización; de *Supply Chain Management* (SCM), conformadas por actividades y herramientas, además de *software*, que buscan integrar a los participantes de una misma cadena de valor y que permiten eliminar costos y optimizar procesos, y de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por su sigla en inglés), que son sistemas de gestión empresarial que integran la planificación, la fabricación, las ventas y el mercadeo de la empresa, y que en

ocasiones se extienden y agrupan soluciones ofrecidas por CRM y SCM a la vez, son aportes del desarrollo tecnológico a la administración de la cadena de valor y de las redes de valor.

Estos sistemas de información son absolutamente necesarios en las empresas de hoy. Sin embargo, algunos empresarios consideran que son aplicaciones propias de las grandes empresas. La pequeña y la mediana empresa latinoamericana debe utilizar este tipo de herramientas para lograr pertenecer a cualquier cadena de valor y alcanzar el nivel requerido para participar de oportunidades y afrontar amenazas propias del entorno, como las originadas por el TLC.

La información y el conocimiento son bienes que se han fortalecido a través del avance tecnológico y que se han convertido en recursos necesarios para crear valor agregado en las actividades económicas, pues son fuentes de riqueza y bienestar. El desarrollo tecnológico está inmerso dentro de la nueva concepción de la administración logística de la cadena de valor.

HIPERRIVALIDAD EMPRESARIAL

Para entender este concepto es importante lograr un consenso respecto a lo que se entiende por rivalidad.

Una posición interesante y práctica es la expuesta por Luis Fernando Restrepo en su libro *Interpretando a Porter* (2005). De acuerdo con este autor, una serie de organizaciones puede competir bajo estrictos parámetros de rivalidad (competencia hostil, amarga o belicosa) o lo puede hacer frente a un buen número de empresas de manera serena (competencia gentil y caballerosa).

En la interpretación realizada por Restrepo, para Porter la rivalidad no es un fenómeno del modelo económico, sino falta de estrategia gerencial. Cuando se presenta una fuerte rivalidad, la convergencia y el hacinamiento industrial aparecen y la rentabilidad disminuye. Porter identifica los siguientes factores que funcionan como fuentes de la rivalidad:

- Un sector poco concentrado, es decir, con muchos competidores. Esta variable no necesariamente genera intensa rivalidad, pero es un punto de partida; puede significar, por otro lado, que se trata de un sector con bajas barreras de entrada.
- El crecimiento de la demanda. Si en un sector se le adiciona a la concentración una contracción de la demanda o una demanda decreciente, como consecuencia de haber sobrepasado la madurez sectorial, la rivalidad se exagera. Pero la paradoja gerencial no acaba: cuando la demanda crece, es

factible que los rivales intenten asumirla para sí, desbocando la oferta.

- Cuando los costos fijos sectoriales son altos y su cubrimiento requiere utilizar la totalidad de las capacidades instaladas, se incrementan los inventarios; esto desencadena una violenta guerra de precios, promociones y publicidad que, como es obvio, mina la rentabilidad y compromete la capacidad de inversión del sector y su potencial de crecimiento en el largo plazo.
- Si existiera una baja diferenciación estratégica, la indiferenciación trasladaría el poder de negociación al comprador y, de nuevo, se estaría en presencia de un factor determinante de baja rentabilidad.
- Un concepto es interesante e importante cuando se trata de analizar la intensidad en la rivalidad: las barreras de salida. Observarlas en su grado, intensidad y permanencia permite conocer mejor el sector donde una organización se encuentra. Genéricamente hablando, las barreras de salida son de tres tipos: económicas, estratégicas y emocionales. La idea central es la siguiente: en un mercado ordenado, el competidor que no logre sostenerse o que no logre réditos suficientes debe salir del mercado, para descongestionarlo y disminuir la convergencia y la indiferenciación, pero hay

circunstancias como las nombradas que se oponen a la salida de competidores, lo cual origina altas barreras de salida.

Por lo tanto, la rivalidad se genera debido a la falta de estrategia gerencial, y trae convergencia, hacinamiento estratégico y bajos rendimientos económicos. La globalización y el cambio tecnológico drástico han contribuido al surgimiento de hiper-rivalidad empresarial, no porque sea una consecuencia de estas megatendencias, sino de la mala gestión, la falta de dirección y la falta de estrategia de los administradores ante los retos impuestos por los cambios del entorno. De acuerdo con W. Chan Kim, escritor del libro *La estrategia del océano azul*, en el mundo empresarial se presentan lo que él denomina océanos rojos y océanos azules:

Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado. En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas de juego. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio de mercado, se reducen las

perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo.

Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brotan de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas de juego todavía no existen. (Chan Kim y Mauborgne, 2005: 5)

Estas posturas reafirman la idea de la existencia de fuerte rivalidad, hacinamiento y rendimientos decrecientes, gracias a la imitación de las empresas, la falta de creatividad para afrontar los retos del entorno y la incapacidad de alejarse de escenarios saturados y utilidades erosionadas. Las empresas no logran migrar a escenarios rentables a través del establecimiento de ventajas competitivas, y regularmente continúan obteniendo ingresos que no responden a las exigencias planteadas por los propietarios. Modelos económicos que miden la rentabilidad esperada por los accionistas en las empresas, como el modelo de valuación de activos de capital (CAPM, por su sigla

en inglés), establecen que los rendimientos esperados por los propietarios de los entes económicos dependen del riesgo y las tasas de interés de mercado. Sin embargo, la mayoría de empresas presentan rendimientos inferiores a aquellos establecidos por los modelos económicos y financieros de valuación.

Gary Hamel, investigador de Harvard Business School y autor del libro *Liderando la revolución* (2000), menciona que las empresas se encuentran en el punto de rendimientos decrecientes en sus programas de mejora incremental. Las empresas han decidido causar erosiones estratégicas recortando sus costos a niveles que afectan las inversiones vitales para mantener el posicionamiento de las empresas. El recorte de gastos de personal, publicidad y diferentes rubros discrecionales o estratégicos llevan a que las empresas mantengan niveles de utilidades apenas aceptables, basadas en políticas de corto plazo y poco contenido estratégico. En estos procesos de reducción del tamaño empresarial o *downsizing* se logra en parte solucionar problemas antiguos pero no se generan nuevas oportunidades o nuevos mercados.

Robert Jones, autor del libro *The Big Idea* (2000), ha opinado de manera similar respecto a la imitación, la falta de estrategia y de creatividad. De acuerdo con Richard Tomkins:

En la segunda mitad del siglo XX el mundo se hizo cinco veces más productivo y el comercio global se multiplicó por 20. El resultado fue un vasto incremento en el número y disponibilidad de productos. Tener muchos productos implica más competencia, por lo que las firmas deben mejorar en lo que hacen, al punto en que la calidad ya no es el factor de diferenciación, sino una condición para ingresar al mercado. El problema con la perfección, indica Jones, es que a medida que los productos la alcanzan, estos se vuelven cada vez más semejantes. Cada corporación copia las mejoras y las innovaciones de las demás, lo que desemboca en lo que Tom Peters, el gurú de la gerencia, describe como la ‘plaga de la semejanza’. El mensaje de Hamel y Jones es que ya no se puede derrotar a los competidores mediante simples mejoras que serán copiadas. Así que las ideas se convierten en el factor de diferenciación crucial. (2000: s. p.)

La respuesta a la fuerte rivalidad, al hacinamiento empresarial, a la erosión estratégica, a los rendimientos decrecientes y a la imitación está en la innovación y la estrategia. En palabras de Peter Drucker, “solamente se puede determinar qué es una oportunidad si hay una estrategia. De lo contrario, no hay manera de saber qué es lo que impulsa a la organización hacia los resultados que desea ni qué constituye desviación y fraccionamiento de sus recursos” (1999: 61).

El posicionamiento, la conquista de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos y el reconocimiento por parte de los clientes de la diferenciación de la empresa les permite a las organizaciones alcanzar rentabilidad y perdurabilidad. Por lo tanto, la implementación de una estrategia empresarial y el desarrollo de ventajas competitivas son imprescindibles para las empresas que desean ser perdurables. De acuerdo con Porter y Kramer (2003), las ventajas competitivas no se pueden entender o identificar considerando la compañía como un todo. Por lo tanto, “Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Porter sugiere que los directivos han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga” (Boyett y Boyett, 1999: 25).

ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA DE LA CADENA DE VALOR

Como respuesta a las necesidades estratégicas que requiere la empresa de hoy, ha surgido un fenómeno contemporáneo del *management*: la administración de la cadena de valor, entendiendo que dicha cadena comienza con el proveedor del proveedor y termina en el cliente del cliente. El concepto de cadena de

valor ha evolucionado en los últimos años. Diferentes teóricos han definido el concepto de cadena de valor como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la misma. Al mismo tiempo la cadena de valor puede entenderse como una red de alianzas estratégicas entre varias empresas independientes dentro de una categoría de productos o servicios.

Desde este concepto el sentido de la competencia se amplía, ya que el grado de competitividad no estará determinado por el grado de inversión particular de cada empresa y las condiciones de mercado, sino por la eficiencia de la organización interna y externa, de tal manera que los resultados sean medidos por la competitividad del conjunto de empresas que conforman la cadena de valor. El sentido de colaboración cobra importancia bajo este nuevo escenario de competitividad de redes de valor.

La tarea radica en alinear cada una de las partes que conforman la red, de manera que la búsqueda permanente de empresas ágiles, múltiples, solidarias y preparadas ante las variaciones de la demanda sea el hilo conductor en la administración de la cadena de valor y en la búsqueda de la eficiencia. Esta tarea no es fácil ya

que el éxito no se reduce a indicadores financieros, sino al cumplimiento de los objetivos propuestos para los accionistas y al posicionamiento en el mercado. Los resultados no esperados están soportados en desalineación de la estrategia con la acción, incompatibilidad entre los socios de largo plazo, alto optimismo sobre las sinergias de la unión, inhabilidad para tomar decisiones, conflictos generados entre los socios minoritarios o competitivos y la alianza, problemas de diferencias culturales y falta de planeación de escenarios futuros. (Dinero, 2005: 8-9)

Por ello, a fin de hacer de las alianzas un verdadero escenario de cooperación, es necesario llevar a cabo un proceso de gestión de la cadena de valor que propenda por la satisfacción permanente de los grupos de interés traducido en la eficiencia, la calidad y el excelente servicio al cliente. Por lo tanto, con el objetivo de enfrentar esa realidad, es útil para la dirección y la gerencia de la organización contar con herramientas que permitan hacer seguimiento a las relaciones establecidas y administrarlas con mayor efectividad. Es acá donde la logística como modelo de gestión cobra sentido, sustentada en factores clave, como la tecnología de la información.

En suma, las relaciones que conforman la red de valor permiten que la organización penetre otros mercados

con más agilidad, se involucre en el desarrollo de los estándares de la industria, disminuya costos y riesgos y canalice economías de escala.

La logística como herramienta para la competitividad

En los últimos tiempos, la administración logística de la cadena de valor se ha considerado el punto central para abordar el entorno dinámico competitivo. Esta gestión permite mejorar tanto la competitividad por medio de la reducción de la incertidumbre en un futuro desconocido como la agregación de valor al cliente.

En la administración de la cadena de valor, la logística es la protagonista; esto si se le entiende como el fenómeno contemporáneo que permite lograr la máxima productividad en toda la cadena extendida de valor. Esto es, dicha cadena comienza con el proveedor del proveedor y termina en el cliente del cliente. Se trata también de recorrer la cadena hasta lograr la desmaterialización de los bienes y servicios ofrecidos y, en sentido inverso, optimizar la utilización de las devoluciones, los desperdicios y las acumulaciones a través de un manejo profundamente ético de los posibles impactos medioambientales y financieros. La logística se aborda en sentido directo e inverso, con total compromiso frente a la respon-

sabilidad social empresarial y a la ecoeficiencia.

La anterior concepción de la administración logística es amplia e involucra a toda la organización; entre tanto, su interrelación con sus proveedores, distribuidores y clientes resalta la responsabilidad medioambiental de la empresa y busca eficiencia y productividad. Sin embargo, se encuentra comúnmente que la logística es concebida de manera parcial y asociada únicamente con los procesos productivos y de distribución. Según María Fernanda Rey, directora ejecutiva de Latin America Logistics Center (LALC):

La logística permite la optimización de los flujos de producto, información y dinero, dentro y fuera de la organización para cumplir la promesa de servicio que se le hizo al cliente. La actividad logística se hace tangible a medida que se desarrollan cinco procesos básicos (procesamiento de órdenes, administración de inventarios y compras, transporte, distribución y almacenamiento) que fomentan la creación de valor, mediante la generación de ingresos, el control de los gastos operacionales y de los costos de capital. The United Kingdom Institute of Logistics, la define de forma más sencilla como la colocación de recursos en relación con el tiempo. (Asociación Universitaria de Logística, 2004: s. p.)

En términos generales, la logística se concibe como la práctica empresarial que permite satisfacer las necesidades del cliente, pues logra que el producto llegue de manera adecuada en términos de lugar, cantidad, tiempo, calidad y precio al consumidor final, teniendo en cuenta el impacto que puede tener el proceso de producción y el producto final en el medio ambiente, y cómo la empresa puede hacer de esto una oportunidad de mercado, de aprovechamiento de los recursos o de nuevas relaciones colaborativas con empresas que permitan reducir el impacto en los recursos naturales.

El enfoque integrador, sistémico y complejo de la actividad empresarial, explicado a través de las relaciones generadas entre las diferentes empresas que integran la cadena de valor y entre las diferentes cadenas de valor que constituyen redes de valor, permite alcanzar resultados que impacten favorablemente las organizaciones como un todo y se alejen de soluciones parciales que intentan explicar la empresa en función de sus áreas y no en la dinámica del negocio:

Conflictos entre estrategias funcionales. Complejidad en la toma de decisiones. Falta de coordinación entre agendas y socios comerciales con intereses opuestos. A todos les va bien, pero a la empresa le va mal. La solución de estos desafíos requiere

un nuevo enfoque gerencial que interprete la realidad desde una perspectiva fresca. Hoy, esa perspectiva la aporta la visión integradora de redes de abastecimiento y la consideración de múltiples socios comerciales en el diseño de las soluciones.

A mediados de la década del 80 se acuñó el término “supply chain management” (SCM), como una aplicación particular del concepto de “value chain”, introducido originalmente por Michael Porter en “Competitive Advantage”. Para muchos, SCM no es más que una expresión de moda para describir lo que siempre se ha llamado logística. Para otros, es un novedoso concepto gerencial que aplica en relaciones de negocios complejas, con más interdependencias y mayor cobertura geográfica. (Rey, 2004: 116).

Hasta el momento se han resaltado las bondades de concebir la logística de manera amplia y globalizadora, pero para que finalmente esta buena práctica empresarial impacte positivamente en la organización se requieren pertinencia y condiciones de entorno apropiadas. Para citar un ejemplo, la empresa puede implementar una administración logística eficiente, coordinar eficazmente esfuerzos con sus socios comerciales, implementar desarrollos tecnológicos de carácter informacional y estratégico, disminuir los costos transaccionales, actuar con responsa-

bilidad medioambiental, desarrollar productos de calidad superior y, a pesar de lo anterior, obtener resultados muy diferentes a los planeados. Lo anterior es posible si la administración logística no se implementa en función de la estrategia definida por la organización. La empresa, ejecutando eficazmente sus tareas, puede enfocarse en el mercado inapropiado o competir en océanos rojos, plagados de hacinamiento empresarial e imitación corporativa.

Otro factor necesario para el éxito de la administración logística está en la infraestructura con la que cuenta el país para competir, en cuanto a costos y tiempo de respuesta. Los gobiernos latinoamericanos deben ser conscientes de la importancia de incluir en los planes de desarrollo políticas claras respecto a la logística, en términos de inversión en infraestructura y tecnologías de información, que permitan crear un escenario propicio para la competitividad empresarial.

En la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario se ha entendido la importancia de la logística inversa. Incorporar este concepto en la administración logística de la cadena de valor permite a la empresa alcanzar resultados económicos sustentables, respetando el medio ambiente y ejerciendo la responsabilidad social corporativa:

La logística no sólo es un proceso lineal hacia adelante. Las mayores exigencias ambientales en las legislaciones y en los consumidores, los cambios en los mercados sobre la disposición final de los productos y la búsqueda de eficiencias operativas hacen que un concepto que, en muchos casos, no se tenía en la agenda, hoy sea vital: la logística de reversa (inversa).

Para Peldar, la posibilidad de utilizar vidrio reciclado —que se conoce como casco— en la producción de envases y vidrio plano es fundamental para su operación. Los envases que se reciclan en este proceso, son no retornables, es decir, aquellos que terminan su ciclo de vida una vez se consume el producto.

La razón es que este casco representa el 52% de la materia prima de su producción, lo cual le permite generar ahorros significativos en consumo de agua —cerca del 50%—, energía —más de 2.400 kilovatios— y por cada 3.000 botellas recicladas ahorra una tonelada de materias primas y una tonelada menos de residuos que van al relleno sanitario. Estas eficiencias operativas se suman a un programa ambiental enfocado en la recuperación de los productos que ya han sido utilizados.

Para este año, la compañía espera reciclar cerca de 154.000 toneladas, unas 3.000 toneladas más que el año

anterior. Sin embargo, para lograrlo requiere un proceso que va más allá de su gestión logística tradicional de producir, enviar y comercializar sus envases entre sus clientes. Para su programa de reciclaje tiene 4 centros de acopio en Zipaquirá, Buga, Pereira y Envigado, y cuenta con una cadena de terceros de más de 1.500 proveedores directos, 5.000 indirectos y 780 transportadores. (*Dinero*, 2006b: 116-117)

El reciclaje, así como diferentes actividades realizadas por la empresa en el manejo de residuos, hace parte de un concepto que se conoce como *logística inversa*. De acuerdo con Wilson Luna, consultor de GS1 Colombia, entidad especializada en la cadena de abastecimiento, la logística inversa se define como la gestión de flujo de productos destinados al procesamiento, reciclaje, reutilización o destrucción; además, incluye todas las actividades que apoyan la recolección de esos productos desde el eslabón donde perdieron o disminuyeron su vida útil (*Dinero*, 2006b: 117). La logística inversa o logística verde pretende cumplir con las exigencias de ley, abaratar los costos, responder a la sociedad por el impacto de su actividad productiva sobre el medio ambiente y desarrollar ventajas competitivas basadas en la estrategia medioambiental de la empresa.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Ante los desafíos futuros y las megatendencias empresariales que debe abordar la empresa de hoy, coexisten factores preponderantes que conllevarán la necesidad de guiar a la empresa por parte de la gerencia en la búsqueda permanente de la competitividad y la diferenciación sostenida en el mercado globalizado. En la actualidad, la administración logística de la cadena de valor es considerada una de las principales herramientas de gestión de la empresa.

La posición de la empresa ante el fenómeno de la globalización y el cambio tecnológico drástico deberá ser abordada con prácticas empresariales como la logística en ambos sentidos, directos e inversos, para que se dé paso a la creación de escenarios colaborativos, donde la rivalidad, el hacinamiento y la falta de estrategia gerencial sean evitados y la empresa pueda generar espacios donde la estrategia sea el camino que va a seguir.

En materia de logística, hay mucho por recorrer. Es una filosofía que las empresas están apropiando de manera pertinente y en la cual vislumbran oportunidades de crecimiento, posibilidades de desarrollo de ventajas competitivas y de ejercicio de la responsabilidad social corporativa, en cumplimiento de la razón de ser

de la empresa como agente de desarrollo social.

REFERENCIAS

- Aguilar Cruz, C. (2005), "Naturaleza del cambio tecnológico y el crecimiento económico", en: *Contribuciones a la Economía* [en línea], disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2005/cac/index.htm>.
- Asociación Egiera (2005), *Promoción de la responsabilidad social de la empresa. Memoria 2004*, Vizcaya.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), (2003), *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*, Madrid.
- Asociación Universitaria de Logística (2004), *¿Qué es logística?* [en línea], disponible en: http://www.geocities.com/logistikchile_cl/que.htm.
- Banco Mundial (2005), *Perspectivas de largo plazo*, Washington.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999), *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*, Bogotá, Norma.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005), *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, Bogotá, Grupo Editorial Norma. 352p.
- Cruces, J. M. (1997), "Etapas del discurso ambiental en el tema del desarrollo", en: *Espacios* [en línea], vol. 18, núm. 1, disponible en: http://www.bajoguadalquivir.org/porta1/WEB_maubano/documentos/Etapas%20del%20discurso%20ambiental.pdf.
- Daniels Silva, S. A. (2003), *Legitimación social de la kinesiólogía en Chile*, Santiago, Universidad de Chile.
- Dinero (2005), "Alianzas estrat", separata de Management, octubre.
- (2006a), "Tecnología, lo que viene", núm. 249, marzo.
- (2006b), "Doble vía", núm. 264, octubre.
- Druker, P. (1962). "The Economy's Dark Continent", en: *Fortune*, abril, pp. 265-270.
- (1999), *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Bogotá, Norma.
- Hamel, G. (2000), *Liderando la revolución*, Barcelona, Gestión.
- Jones, R. (2000), *The Big Idea*, London, Harper Collins Business.
- Martínez Coll, J. C. (2001), "Organismos económicos internacionales", en *La economía de mercado. Virtudes e inconvenientes* [en línea], disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/16/index.htm>.
- Meadows, D. L. y otros (1972), *Los límites del crecimiento*, s. l., s. e.
- Organización de las Naciones Unidas (2006), *Objetivos de desarrollo del milenio de la ONU para el*

- año 2015 [en línea], disponible en: <http://www.un.org>.
- Organización Mundial del Comercio (2006), *Evolución reciente del comercio y algunas tendencias observadas en el comercio internacional*, Ginebra.
- Porter, M. y Kramer, K. (2002), “La ventaja competitiva de la filantropía corporativa”, en: *Harvard Business Review*, vol. 80, núm. 12, pp. 49-62.
- Restrepo, L. F. (2005), *Interpretando a Porter*, Bogotá, Facultad de Administración- Universidad del Rosario.
- Rey, M. F. (2004), “Gerencia de redes de abastecimiento y logística”, en: *Dinero*, núm. 200, mayo.
- Telefónica (2006), *Invertir en tecnología: Panorama del mercado tecnológico en Latinoamérica* [en línea], disponible en: <http://www.speedy.com.ar>, consultado en octubre de 2006.
- Tomkins, R. (2000, noviembre), “En búsqueda del éxito en una cultura de la semejanza”, en *El universal*, Caracas.
- Trujillo, M. A. y Vélez, R. (2006), “Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial”, en: *Revista Universidad & Empresa*, núm. 10.
- Universidad del Rosario, Facultad de Administración (2006). *Documento maestro*, Pregrado Administración en Logística y Producción, Bogotá.
- World Economic Forum (2006), *The Global Competitiveness Index*, Washington.