



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

II CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
COMPETITIVIDAD

Título: **La pequeña y mediana empresa mexicana y su desarrollo a través de la administración de cadenas de aprovisionamiento**

Tema: **COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA Y
ASUNTOS TECNOLÓGICOS**

Datos de identificación:

Nombre: **Fernando Olvera Hernández.**
Profesor – investigador. Miembro del Área de Investigación
“Planeación Estratégica De las Empresas”. Miembro del Cuerpo
Académico: Estrategia Empresarial Mexicana

José R. Morales Calderón
Profesor – investigador. Miembro del Área de Investigación:
“Estudios Organizacionales”

Institución **Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa
División de C.S.H. Departamento Economía**

Dirección: **Av. Guaymas No. 133 Col. Jardines de
Casa nueva C.P. 55430**

Teléfono: **Particular: 5775-4596 Fax: 5778-7149**

E-mail: **nandolvera@hotmail.com**

Resumen

Tradicionalmente el ensamblaje de un conjunto de proveedores, era el método utilizado por las empresas para obtener una ventaja competitiva. La globalización de mercados y proveedores, y el desarrollo de las tecnologías de información, volvieron obsoleto dicho método. La empresa contemporánea ha desarrollado redes para la adquisición de insumos, fabricación de bienes, almacenamiento de artículos, y la entrega física del producto al consumidor. A través de la Administración de la Cadena de Aprovisionamiento (ACA).

El trabajo inicia con la revisión y evolución de las actividades de logística. Posteriormente aborda a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y su vinculación con la ACA. Las alianzas con socios de la cadena, ha provocado que la cultura de la empresa, se transforme de una posición de “competencia”, a una de cooperación entre los miembros de la ACA.

Palabras clave: pequeña y mediana empresa, cadena de aprovisionamiento.

Abstract

Traditionally, the ensemble suppliers joint was the method used by enterprises to get competitive advantage. But now, the markets and suppliers globalization, as the development of information technologies turned obsolete that method. The actual enterprise have developed nets for the acquisition of inputs, properties manufacture, articles warehousing and the final delivering of the product to consumer across the Chain Supply Administration (ACA).

This research starts checking the logistic activities evolution. Besides, undertake the smalls and mediums enterprises (Pymes) and its links with the ACA. Nevertheless the alliances with chain partners have caused a transformation of the enterprise culture, from a “competitive” position to cooperation among the ACA members.

Keywords: small and medium enterprise, chain supply.

Administración de la Cadena de Aprovisionamiento.

La mercadotecnia como elemento clave en la estrategia de la empresa¹ requiere de una atención cuidadosa de las diversas y variadas actividades que integran el proceso de distribución del bien o servicio, desde las líneas de fabricación hasta las manos del consumidor final. Bajo esta óptica, surge a mediados del siglo pasado, el concepto de “logística” que involucra a todas aquellas actividades de almacenamiento, traslado, diseño de rutas, medios de transporte, manejo físico del producto, y administración de inventarios.

Evolución y desarrollo de las actividades de la Logística.

El descubrimiento de manejar de manera integral las actividades de transportación, almacenaje, administración de inventarios, etc., así como de la importancia del costo de distribución del producto desde las líneas de producción hasta las manos del consumidor final, dio origen, en la década de los 50's al concepto de “Logística”.² En ese sentido hacia finales de esa década los académicos del marketing señalaban: “Los negocios de los EE.UU. Están en proceso de una nueva e interesante oportunidad de mejorar sus servicios y reducir sus costos mediante una mejor dirección de la planta productora al usuario”³. La evolución de la distribución de bienes en los últimos 50 años ha sido demasiado vertiginosa, ya que de conceptos limitados como “manejo físico del producto” se ha avanzado en relativamente poco tiempo a una visión más amplia e integrada de la administración de costos y el suministro de servicios, para un posicionamiento en tiempo y disponibilidad oportunos bajo la denominación de Cadenas de Aprovisionamiento⁴.

Desde hace muchas décadas los empresarios entendieron la importancia de lograr el equilibrio entre la entrega oportuna de la mercancía vendida y los costos de transporte e inventarios⁵. Además resultaba evidente que se podía lograr una ventaja competitiva al entregar un

¹ Kotler. (1995). *Fundamentos de Marketing, México, Diana*. 41.

² Es el transporte, almacenamiento y manejo de los bienes para adecuarse a las necesidades de los consumidores meta con una mezcla de marketing de la empresa, tanto en las compañías individuales como a lo largo de los canales de distribución. Jerome, E. (2000). *Marketing. Un enfoque global*. México : McGraw Hill. P. 322.

³ Magee, John. (1960). *La Logística de la Distribución*. USA : Addison Wesley. P. 89.

⁴ Administración de Cadenas de aprovisionamiento, “...las organizaciones han formado redes para la compra de materias primas, la manufactura de artículos o la creación de servicios, el almacenamiento y la distribución de los bienes y, finalmente la distribución de los productos y servicios a los clientes y consumidores. Su foco de atención se centra en movimientos tanto interna como externamente”. Poirier C., Charles. (2001). *Administración de Cadenas de Aprovisionamiento*. México : Oxford University Press. P. 1.

⁵ Casanovas August. (2001). *Logística Empresarial*. España : Gestión 2000. p. 11.

producto, respaldado con un servicio logístico de clase superior. Un elemento que ha contribuido de manera determinante para eficientar el servicio y reducir los costos de la logística, lo constituye el desarrollo tecnológico en las comunicaciones⁶. La administración eficiente de cadenas de aprovisionamiento, ha sido un proceso de enseñanza – aprendizaje en las organizaciones, el cual ha tenido diversos enfoques que se han ido complementando y/o modificando a través del tiempo.

1. Periodo 1950 – 1960. Enfoque: costo-costo. El primer enfoque al que se orientaron las empresas, fue el del costo como estructura sistémica, lo que permitió concluir que para llegar al menor costo total en un proceso logístico, no es suficiente con disminuir e incluso eliminar alguno de los componentes del costo, es necesario en cambio un equilibrio costo-beneficio.
2. Periodo 1960 – 1970. Enfoque: costo-servicio. Posteriormente se busco la optimización del servicio al cliente, a través de un desempeño eficiente de la logística, se estableció como elemento clave en la estrategia para generar ganancias y lograr una ventaja competitiva⁷. Este enfoque de la logística se centro en el outsourcing, una reducción importante del costo de distribución, se lograba por medio de la subcontratación de ciertos servicios de la empresa.
3. Periodo 1970 – 1980 Enfoque: calidad-servicio. En esta época la reducción de los costos, se logro por medio del uso de las nuevas tecnologías de información, lo que permitió a los Directivos concentrarse en la calidad del servicio just in time (JIT). Es decir una entrega oportuna con la cantidad exacta, cuando y donde se necesitara. El concepto JIT se implantó inicialmente en la industria aeronáutica y espacial, consolidándose posteriormente en la automotriz y la de electrodomésticos.
4. Periodo 1980 – 1990 Enfoque: respuesta rápida y eficiente al cliente. En esta fase el enfoque del JIT alcanzó al consumidor final mediante las estrategias QR (quick response) y ECR (efficient consumer response) donde se busca atender los deseos del consumidor con una entrega exacta, donde y cuando lo necesite cada cliente. Las tiendas departamentales y los supermercados

⁶ La **Logística** es “un proceso de sistematización de información para facilitar el flujo eficiente y efectivo, en términos de costos, de los bienes y servicios para producir satisfacción al cliente”. Pelton E., Lou. (1999). *Canales de marketing y distribución comercial*. México: McGraw Hill. P. 297.

⁷ Uno de los primeros aspectos que se abordó para reducir los costos, fue optimizar los medios de transporte, sin embargo después de algún tiempo los gerentes de logística determinaron que el ahorro en costos de transportación era casi inexistente por factores como: compra de equipo nuevo, mantenimiento, seguros, sueldos, etc. Razón por la cual contrataron los servicios de empresas especializadas en el traslado de mercancías, donde de inmediato se observó una auténtica reducción en los costos y lo más importante: se elevó la calidad de servicio prestado al cliente en aspectos tales como tiempos de entrega, manejo profesional del traslado de la mercancía. Lo que convino tanto al consumidor, a la empresa transportista, y la empresa vendedora del bien. Posteriormente el outsourcing (subcontratación) se llevó a otras áreas de la logística como almacenamiento, administración de inventarios, entre otras más funciones.

impulsaron eficientemente este sistema. Además de que los gerentes de logística empiezan a reportar su eficiencia operativa en términos financieros reportando ganancias por la reducción en el costo total de distribución.

5. Periodo 1990 – 2000. Enfoque: de negocios en colaboración. Se fortalecen las relaciones con clientes “estratégicos”. Se establecen alianzas con los proveedores, para tener una mayor eficiencia logística debido a la globalización del mercado y de los procesos de fabricación. Se reemplaza la táctica de competencia, por la de colaboración y cooperación a todo lo largo de la cadena de aprovisionamiento.

6. Periodo 2000 - a la fecha. Enfoque: *management* logístico. Se aplica la reingeniería a todo el proceso de integración logística. Los retos más difíciles tienen que ver con los procesos internos y externos de la empresa. Existe una vocación de la alta gerencia para promover una filosofía de integración y cooperación interfuncional, desde la procuración de los insumos hasta la entrega del producto con el nivel de servicio requerido por el cliente.

Etapa	periodo	Características
1950	Enfoque: costo-costo	El enfoque permitió concluir que para llegar a un menor costo total, en el proceso logístico, no es suficiente con disminuir e incluso eliminar aisladamente alguno de los componentes del costo total
1960	Enfoque: costo-servicio	La optimización del servicio al cliente, a través de un desempeño eficiente de la logística, se estableció como elemento clave en la estrategia para generar ganancias y lograr una ventaja competitiva, una reducción importante del costo de distribución, se lograba por medio de la subcontratación de ciertos servicios de la empresa.
1970	Enfoque: calidad-servicio	En esta época la reducción de los costos, se logro por medio del uso de las nuevas tecnologías de información, lo que permitió a los Directivos concentrarse en la calidad del servicio <i>just in time</i> (JIT). Es decir una entrega oportuna con la cantidad exacta, cuando y donde se necesitara.
1980	Enfoque: respuesta rápida y eficiente al cliente	En esta fase el enfoque del JIT alcanzó al consumidor final mediante las estrategias QR (<i>quick response</i>) y ECR (<i>efficient consumer response</i>) donde se busca atender los deseos del consumidor con una entrega exacta, donde y cuando lo necesite, cada cliente. Los gerentes de logística destacan su eficiencia operativa reportando ganancias por la reducción en el costo total de distribución.
1990	Enfoque de negocios en colaboración.	Se fortalecen las relaciones con clientes “estratégicos”. Se establecen alianzas con los proveedores, para tener una mayor eficiencia logística debido a la globalización del mercado y de los procesos de fabricación. Se reemplaza la táctica de competencia, por las de colaboración y cooperación a todo lo largo de la cadena de aprovisionamiento.
2000	Enfoque: <i>management</i> logístico	Se aplica la reingeniería a todo el proceso de integración logística. Los retos más difíciles tienen que ver con los procesos internos y externos de la empresa. Existe una vocación de la alta gerencia para promover una filosofía de integración y cooperación interfuncional, desde la procuración de los insumos hasta la entrega del producto con el nivel de servicio requerido por el cliente.

Actualmente las alianzas con socios clave de la red o cadena de aprovisionamiento, así como el uso intensivo de tecnologías interactivas -principalmente tecnologías de comunicación- se han convertido en la forma más efectiva de competir en los mercados globalizados, que requieren productos con ciclos de vida cortos. Los retos que enfrentan los sistemas modernos de distribución, se centran en atender adecuadamente los factores de integración y sortear exitosamente la turbulencia ambiental⁸.

La integración, se define como la perspectiva que se tiene de la cadena logística en su conjunto. En tanto que la turbulencia enfatiza los cambios que ocurren constantemente a lo largo de la cadena de aprovisionamiento, entre ellos:

- ⇒ nivel elevado de personalización de la demanda;
- ⇒ tiempos de servicio;
- ⇒ reducción de costos.

Una estructura organizacional dinámica permite comprender y rediseñar la cadena de aprovisionamientos, su evaluación permanente ayuda a identificar que partes de la cadena son fuertes, cuales son defendibles y cuales otras son las débiles y finalmente que alianzas son necesarias y que amenazas pueden resultar peligrosas. Existen tres tipos básicos de estructuras organizacionales logísticas, en las que se insertan las empresas, y son los siguientes:

- ⇒ Organización Logística Tradicional, sus actividades se inician con la solicitud de materias primas y concluyen cuando el producto terminado se envía al mercado. Se orienta principalmente a la coordinación interna, en este caso la turbulencia es mínima.
- ⇒ Organización de gestión de la cadena de suministro (*supply chain*), atiende de manera exclusiva el aspecto de integración de todos los eslabones de la cadena. La turbulencia es fuerte e impacta seriamente a diversos elementos de la cadena, razón por la que se busca la optimización de cada eslabón.
- ⇒ Organización de síntesis de la cadena de suministros, se orienta a la optimización de los eslabones de la cadena, regula la energía del cambio del mercado, administra estratégicamente el flujo de información y logra una mejora continua de servicio al cliente.

⁸ Yavitz, Boris. (1986). *Estrategia en acción*. México : CECSA. P. 90.

Una visión integral de la cadena de aprovisionamiento

El último modelo corporativo utilizado por las organizaciones, fue el de la integración vertical, en donde las compañías poseían cadenas de suministro completas que iban desde la fabricación y pasaban por el montaje hasta llegar al marketing. La integración vertical fue la mejor manera de controlar el proceso de producción porque les daba una ventaja competitiva formidable a las grandes empresas a través de economías de escala. Actualmente la integración vertical está siendo remplazada, inexorablemente, por la integración de cadenas de aprovisionamiento, en donde las empresas líderes de valor agregado, se enfocan en un conjunto limitado de habilidades distintivas y consiguen en su entorno todas las demás funciones. Gracias a la nueva red logística, pueden manejar componentes y servicios esenciales casi en cualquier lugar del mundo en donde se produzcan con más eficiencia y pueden comercializar sus productos y servicio en todos los lugares en donde haya demanda.

La cadena de aprovisionamiento depende cada vez más del exterior: por ejemplo, los fabricantes de automóviles se han convertido en plantas ensambladoras que utilizan infinidad de partes suministradas por una infinita gama de proveedores. La tendencia avanza, pues compañías de éxito como “Nike” y “Sun Micro Systems”, utilizan el outsourcing para todo su proceso de fabricación, dirigiendo su atención y energía a las áreas de diseño, *marketing* y distribución. Abundan los ejemplos de agregación de valor a través de una logística integrada:

- Benetton, el minorista italiano de la moda que opera en 100 naciones diferentes, reformo su red logística desde la adquisición de insumos hasta la entrega del producto final, reduciendo el tiempo para tramitar los pedidos de un promedio de una semana a cuestión de horas, aumentando su eficiencia de fabricación y disminuyendo los niveles de inventario, además de elevar la calidad de servicio a sus clientes.
- Peugeot - Citroen, que ensambla dos millones de automóviles al año, redujo sus ciclos de inventario de ocho a cinco días, disminuyendo en 70% la cantidad de vehículos sin ensamblar (a la espera de las piezas que no se habían despachado) en su línea de montaje, y aumentando en 30% la cantidad de versiones de automóviles ofrecidos a los clientes, una vez que reestructuro su cadena de aprovisionamiento.

La forma efectiva de competir en los mercados globalizados, que requieren productos con ciclos de vida cortos, es a través de una estrategia logística eficiente⁹. Un manejo profesional de los procesos logísticos, se expresa en una óptima administración de la cadena de aprovisionamiento, la que es el factor clave para generar ventajas competitivas, rentabilidad y satisfacción de clientes para empresas que comercializan sus productos por medio de la red logística.

La cadena de aprovisionamiento es el conjunto de procesos para posicionar e intercambiar materiales, servicios, producto en proceso, operaciones logísticas, actividades de post – venta, y de información, en la logística integrada que se inicia en la adquisición de insumos de materia prima y concluye con la entrega y puesta en servicio de productos terminados al consumidor final en cantidades exactas, tiempos oportunos y lugares específicos. Ver figura uno.

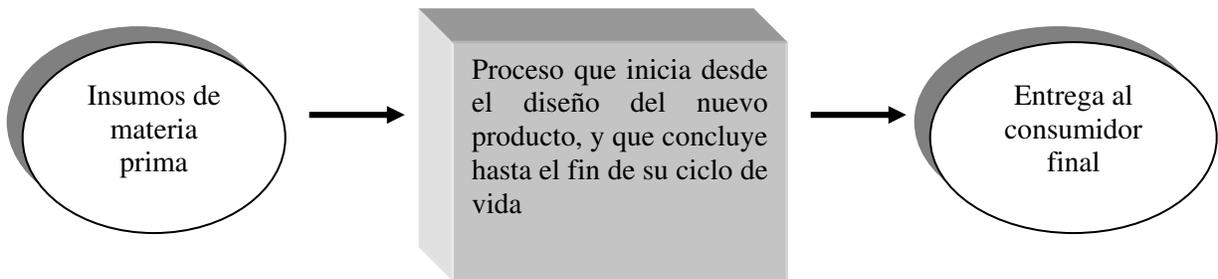


Figura 1. Cadena de aprovisionamiento

La cadena de aprovisionamiento, integra por medio de los procesos de flujo de bienes, de información y de recursos financieros, las diversas funciones de la empresa y las de sus distribuidores, proveedores y compañías transportistas. En el *management* estratégico de la cadena de aprovisionamiento, además de considerar al consumidor final, se incluye también a los clientes intermedios como los distribuidores e intermediarios (aseguradoras, afianzadoras, instituciones de crédito, etc.). Lo anterior permite una máxima generación de valor, mínimo costo total y una gran satisfacción del cliente.

La demanda de los clientes es el motor de la cadena de aprovisionamiento, de un correcto pronóstico de la demanda depende la disponibilidad del producto para mantener un elevado nivel del servicio otorgado al cliente. La disponibilidad de productos es un elemento clave en el aseguramiento de un excelente nivel de servicio, pero el inventario representa, por lo general, el

⁹ Poirier, *op. cit.*, p. 30.

mayor porcentaje del costo de distribución, razón por la que el control del inventario a lo largo de la cadena de aprovisionamiento reduce el costo de los inventarios y eleva el nivel de servicio¹⁰. La operación de los centros de almacenamientos es una actividad frecuentemente descuidada, aún cuando es uno de los elementos que directamente afecta el surtido eficiente de los pedidos.

El mal uso del espacio en anaqueles y áreas de almacenamiento, así como una asignación deficiente y rotación inadecuada del producto en los espacios destinados al almacenaje, tiene graves consecuencias como: entregas incompletas, equivocadas y retardadas de la mercancía¹¹. La empresa moderna del nuevo siglo, no puede manejarse con “sentido común” debido a que la gama de productos, los crecientes deseos y necesidades de los clientes, los flujos de información y financieros, entre muchos otros factores, hacen más compleja la toma de decisiones, por lo que actualmente se necesita un sistema eficiente de indicadores de desempeño. El control de los procesos de la cadena de aprovisionamiento de la empresa, no puede realizarse sin datos precisos, confiables y oportunos.

Es imposible de controlar lo que no se puede medir, por lo que todas las actividades involucradas en los procesos logísticos deben contener indicadores mensurables, los cuales por medio de técnicas y herramientas matemáticas y financieras, deben medirse permanentemente para un efectivo control. Las modernas tecnologías de información constituyen una herramienta indispensable para la toma de decisiones estratégicas y operativas.¹² Un porcentaje significativo de empresas exitosas, desarrollan gran parte de sus actividades logísticas en el ámbito internacional, a través de procesos de exportación y de importación¹³. Los procesos de una cadena de aprovisionamiento internacional, requieren de una estrategia diferente, procedimientos aduanales, selección de medios de transportación, envase, empaque y etiquetado, requisitos y términos internacionales de comercio, diferencias culturales, regulaciones ambientales son algunos de los factores que influyen en el diseño e implementación de la logística global. Como consecuencia de una cada vez mayor especialización, se puede afirmar que todas las empresas están de un modo

¹⁰ Poirier, *op. cit.*, p. 47.

¹¹ Casanovas, *op. cit.*, p. 74.

¹² Al respecto W.E. Deming advierte: “...el aseguramiento de la calidad no debe convertirse en un diluvio de cifras que, en todo caso, tiene sentido si indica hacia dónde va la empresa y si logra hacer que la gente quiera mejorar”. Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. USA : MIT. P. 57.

¹³ Kotabe, M. & Helsen, K. (2001). *Marketing Global*. México : Limusa Wiley. P. 55.

u otro involucradas en una cadena de aprovisionamiento, debido a que es prácticamente imposible ser totalmente autónomas en sus procesos de producción y comercialización. Las responsabilidades compartidas entre los miembros de una cadena de aprovisionamiento, producen una mayor y permanente satisfacción del consumidor final. Además se optimiza el uso de los recursos eliminando la duplicidad del trabajo y el desperdicio de materiales ya sea en proceso o terminados. El esquema de la figura dos, permite conceptualizar los flujos y los contextos, que integran la logística de la cadena de aprovisionamiento.

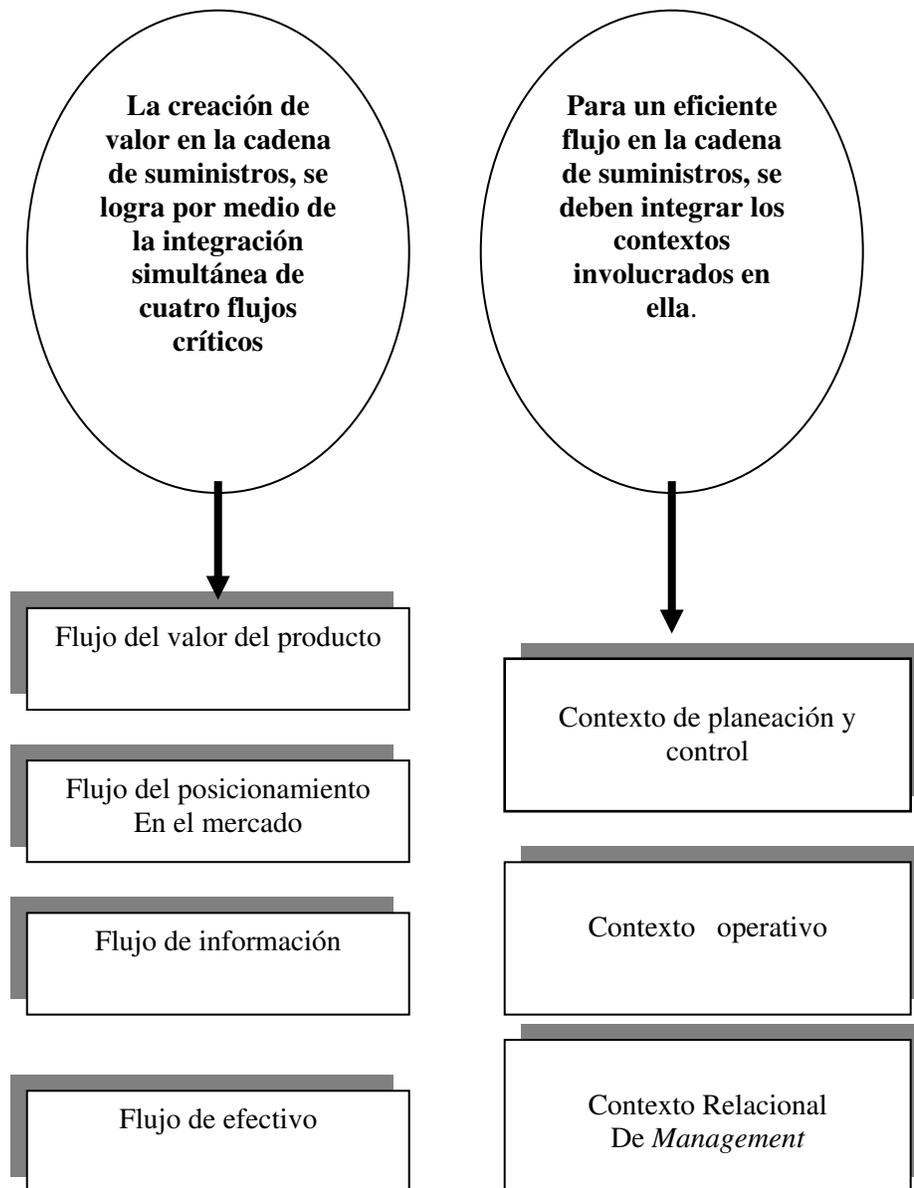


Figura 2. La cadena de aprovisionamiento a través de un sistema de flujos y contextos.

Analizando cada uno de los conceptos contenidos en el esquema anterior, tenemos lo siguiente:

1. Flujo del valor del producto. Representa el movimiento del valor agregado desde el proveedor de materias primas hacia el consumidor final. Este valor se incrementa a través de modificaciones físicas, envasado, disponibilidad física en el mercado, servicio de soporte postventa y otras muchas actividades que aumentan el “deseo” por el producto desde el punto de vista del cliente.
2. Flujo del posicionamiento en el mercado. Involucra la información concerniente a las ventas y al uso del producto. Por ejemplo, requerimientos de adaptación específica del producto al cliente (un equipo de computo, requiere especificaciones concretas en cuanto al monitor, capacidad del disco duro, velocidad, etc.), datos del punto de venta (dirección, horario de servicio, etc.), nivel de inventarios. Este flujo debe proveer la estructura para dar soporte al servicio postventa – refacciones, garantías de servicio, y otros– incluyendo reclamaciones. Eficientar este flujo facilita a los miembros de la cadena de aprovisionamiento visualizar la oportunidad (cuando) y la localización (donde) del consumo del producto.
3. Flujo de información. Es el intercambio bidireccional de datos de actividades varias, entre los diferentes miembros de la cadena de aprovisionamiento. Por ejemplo: pronósticos de venta, programas de producción y / o de compras, planes promocionales, autorización de pedidos, información sobre inventarios, entregas locales y foráneas, facturas, etc. Actualmente este flujo esta soportado por medios electrónicos, en comparación a un pasado reciente que se basaba en papeles¹⁴.
4. Flujo de efectivo. Por lo general fluye en sentido inverso a las actividades de valor agregado, sin embargo en situaciones específicas de promoción y rebajas, fluye en la misma dirección que los productos. La velocidad del flujo de efectivo y el nivel de utilización de activos, son básicos para un desempeño logístico eficiente.

¹⁴ Actualmente se requieren sistemas integrales basados en la WEB, los cuales son clave para el éxito eficaz de la cadena de aprovisionamiento, entre las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) frecuentemente utilizados destacan los sistemas de localización satelital, de información geográfica; comercio electrónico; código de barras; rastreo automático de envíos. Estos sistemas optimizan las capacidades del sistema de transportación, brindan una mayor seguridad en el transito de las mercancías, reducción en los costos de comunicación, ahorro en mantenimiento de inventarios y finalmente se logra un incremento en la productividad.

Para que una empresa logre de manera eficiente la integración de su cadena de aprovisionamiento, deberá actuar sistemáticamente en los siguientes tres contextos:

1. **Contexto operacional.** Una operación eficiente de la cadena de aprovisionamiento, requiere coordinación interna y externa de los diferentes miembros. Es decir la integración es total, tanto con los clientes como con los proveedores. La integración con el cliente se construye sobre la base de “confianza” en ambas direcciones. Esto conduce a una ventaja competitiva en la medida que se identifiquen los requerimientos logísticos específicos de cada segmento de clientes. La integración coordinada con los proveedores optimiza el funcionamiento de la cadena de aprovisionamiento, estableciendo flujos compactos en las actividades de trabajo – manufactura de la empresa, lo que le permite satisfacer las expectativas cada vez más amplias de la demanda de los consumidores. Conseguir un desempeño líder en el contexto operacional, exige que la empresa se oriente permanentemente al consumidor, mejore constantemente sus procesos productivos y comerciales, y alcance una coordinación eficiente con los proveedores de bienes y servicios.

2. **Contexto de planeación y control.** Consiste en el diseño, aplicación y coordinación de información para mejorar los procesos de compra, manufactura, pedidos. Lo anterior implica el acceso a bases de datos que permiten compartir información entre los miembros de cadena de aprovisionamiento.¹⁵

Lo anterior da soporte a la toma de decisiones para la utilización óptima de la infraestructura de la logística, tanto propia como de terceros. La integración de tecnologías de información e indicadores de medidas de desempeño, permiten un benchmarking a nivel funcional y de los procesos a todo lo largo de la cadena de aprovisionamiento.

3. **Contexto relacional del *management*.** Una instrumentación exitosa de estrategias de integración logística, se fundamenta en la habilidad de los miembros de la cadena de

¹⁵ Tal es el caso de Kimberly Clark que trabaja conjuntamente en la cadena de aprovisionamiento de Walt Mart donde al momento de vender un producto de Kimberly, (por ejemplo un paquete de papel higiénico) se registra automáticamente en su sistema de información la salida del producto, Kimberly en conexión directa con el sistema de Walt-Mart, tiene la información para manejar el resurtido y vincularlo con sus líneas de producción. Todo lo anterior se convierte en beneficios de tiempo, esfuerzo y económicos para todos los participantes de la cadena de aprovisionamientos.

aprovisionamiento, para crear relaciones de negocios basadas fundamentalmente en la confianza y cooperación, más que en la competencia que tradicionalmente se expresa en todos los niveles. No existen reglas para un efectivo *management* de la integración de la cadena de aprovisionamiento, sin embargo ciertos principios parecen básicos:

- Especificar roles
- Establecer procedimientos claros para compartir ganancias, riesgos y resolver conflictos.
- Precisar que información deberá compartirse

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Mexicanas

En la coyuntura económica actual, las pequeñas y medianas empresas juegan un papel cada vez más importante, generan una parte sustancial del PIB y más de la mitad del empleo del sector privado. Por ello, actualmente muchos gobiernos ofrecen programas de apoyo a la micro y mediana empresa en diversas áreas, con el objeto de facilitar su acceso al crédito y brindarles asesoría en materia de exportaciones y cuestiones tecnológicas.

Ante esa realidad, los países miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC), los ministros y representantes de países como Alemania, Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Bulgaria, Canadá, Chile, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Indonesia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, México, Suecia y Suiza, entre otros, reconocen que las Pymes son importantes para la reestructuración de las economías y en el combate a la pobreza. Señalan que la globalización, la aceleración del cambio tecnológico y la innovación, crean oportunidades para las Pymes, pero que también implican costos de transición y nuevos retos.

Las políticas relacionadas con este sector deben ser diseñadas de acuerdo con las circunstancias y las prioridades de cada país y sector, para que contribuyan al desarrollo sustentable y al progreso social. Sobre las políticas de educación y de manejo de recursos humanos, la OMC propone fomentar la cultura empresarial, incluyendo capacitación continua y el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Sin embargo para crear condiciones más adecuadas que lleven al sano desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, se sugiere:

- Reducir las barreras financieras a la innovación para las Pymes.
- Facilitar el desarrollo de mecanismos de mercado para el financiamiento mediante la emisión de acciones y servicios relacionados, particularmente en lo concerniente a las empresas innovadoras de reciente establecimiento.
- Promover programas y medidas de participación de riesgos, incluyendo el apoyo financiero y los incentivos fiscales a la investigación, desarrollo e innovación.
- Apoyar iniciativas que faciliten las "asociaciones para la innovación", entre empresarios, entidades públicas e instituciones de financiamiento.
- Simplificar su acceso a las redes nacionales y globales de innovación.
- Facilitar la creación de asociaciones entre agentes privados, ONG'S y sectores de la administración pública para desarrollar redes locales de innovación.
- Elaborar lineamientos, reglas e iniciativas para integrar a las Pymes en el mundo del Internet.
- Impulsar la divulgación de información sobre oportunidades y obstáculos relacionados con el comercio electrónico.

La Administración de la Cadena de Aprovisionamiento y las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) mexicanas.

A medida que las actividades de logística se realizan por medio del outsourcing (subcontratación), más compañías establecidas en México están utilizando este método para gran parte de su función de logística como parte de su estrategia competitiva. Quienes pueden ganar más son las firmas de tamaño pequeño y mediano (Pymes), que deben competir con los gigantes de la industria. A medida que crece la capacidad para llegar a clientes internacionales, la necesidad de entender los requisitos y obligaciones de aduana, encontrar instalaciones en el exterior y reducir el tiempo de despacho aumenta de manera exponencial esa posibilidad de desarrollo de las Pymes.

El número de empresas que ven en la Internet una extensión de la relación con clientes, proveedores y consumidores finales es cada vez mayor. Con la cadena de aprovisionamiento integrada, los comercializadores directos pueden obtener sus productos directamente de los fabricantes y enviarlos del mismo modo a los clientes, a través de un punto de distribución que permite el ensamble personalizado de los productos. Esto brinda la oportunidad de cambiar la manera de abastecer a los clientes y de tratar a los proveedores.

Ésta es la base de la personalización masiva de productos, los beneficios para el usuario final son evidentes: menores costos con la eliminación de pasos que no agregan valor, mayor conveniencia a través del despacho directo y más posibilidad de elección mediante la personalización del producto.

La falta de crédito es uno de los principales problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México. Una alternativa diferente, que además permite obtener financiamiento sin la adquisición de deudas es la asociación. Esta puede hacerse con personas físicas o con empresas. Así, el pequeño empresario evitará pedir dinero para abrir un negocio al invitar a participar como socios en su proyecto a posibles inversionistas. En ese sentido las Pymes tienen diversas formas de establecimiento de vínculos en las cadenas de aprovisionamiento de las grandes empresas entre ellas:

- a) La subcontratación de la fabricación. Quizás sea el modo más común de obtener el acceso a los procesos productivos y el conocimiento relacionados que no posee la empresa. Esta es quizás la fuente más obvia de conocimiento técnico para la pequeña empresa.
- b) Joint Ventures. Son acuerdos formales o semi- formales con otras firmas para desarrollar conjuntamente productos o procesos que representan un beneficio mutuo quedando, sin embargo, más distribuidos los riesgos implicados en cualquier proceso.
- c) Relaciones comerciales o de marketing. Se trata de acuerdos para trabajar los productos de otras firmas para complementar la gama de productos propia y abrir así nuevos mercados.

En tal contexto, parece ser que la globalización desempeñará un papel fundamental, siendo necesario en tal caso un replanteamiento de los esquemas de las empresas, que tendrán que planificar su futuro en un contexto de competencia mundial que obligará a una continua mejora de sus tecnologías y de sus procesos comerciales. En este sentido, quienes tendrán que realizar un mayor esfuerzo son las Pymes.

A manera de conclusión

La óptima Administración de la Cadena de Aprovisionamiento, es el reto que enfrenta la empresa contemporánea en el nuevo siglo. La logística integrada es ya un proceso de reconstrucción de la fabricación segmentada y se encuentra fuertemente vinculada a la estrategia global de la organización como un elemento clave para elevar el nivel de servicio a los clientes. El desarrollo vertiginoso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), ha permitido que los estrategas de las organizaciones tanto nacionales como internacionales hallan optado por un enfoque sistémico e integrado de modernas técnicas logísticas de producción, compra y distribución, utilizan los servicios de socios externos que integran a sus cadenas de aprovisionamiento, para de esa forma tener un mayor y mejor rendimiento de sus procesos de producción y de comercialización, y al mismo tiempo incrementar su cadena de valor otorgando un nivel de excelencia, en el servicio a sus clientes.

Los socios externos, al ser empresas especializadas en algún eslabón de la cadena de aprovisionamiento, aportan a ésta un conocimiento especializado, implementan programas de mejora continua, incorporan tecnologías de punta y renuevan constantemente sus equipos, con el propósito de apoyar en la calidad y valor agregado a sus clientes.

Lo anterior ha provocado que el estilo del gerente o director de la empresa, se transforme de una posición de “competencia” a una de **cooperación** entre los miembros de la cadena. La selección de los socios externos, en combinación con la identificación de los mercados - meta, es el núcleo central de la administración contemporánea de la cadena de aprovisionamiento, la cual ofrece grandes oportunidades para las Pymes mexicanas.

BIBLIOGRAFIA

- Casanovas, A. (2001). *Logística Empresarial*. España : Gestión 2000.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. USA : MIT.
- Jerome, E. (2000). *Marketing. Un enfoque global*. México: McGraw Hill.
- Kotabe, M. & Helsen, K. (2001). *Marketing Global*. México: Limusa Wiley.
- Kotler, P. (2005) *Fundamentos de Marketing*. México: Diana.
- Magee, J. (1960). *La Logística de la Distribución*. USA : Addison Wesley.
- Pelton E., L. (1999). *Canales de marketing y distribución comercial*.
México: McGraw- Hill.
- Poirier C., C. (2001). *Administración de Cadenas de Aprovisionamiento*.
México: Oxford University Press.
- Yavitz, B. (1986). *Estrategia en acción*. México: CECSA.