

Artículo de reflexión

ANÁLISIS EXPLORATORIO DE ESTRATEGIAS EN LA CADENA LOGÍSTICA PARA ENFRENTAR LA GLOBALIZACIÓN EN COLOMBIA

Jason Steve Pulido Reina¹

Recibido: 4 de abril de 2016

Aprobado: 23 de mayo de 2016

Cómo citar este artículo: Pulido, J. (2016). Análisis exploratorio de estrategias en la cadena logística para enfrentar la globalización en Colombia. *Agustiniana Revista Académica*, 10, 103-120.

Resumen. El comercio exterior cobra gran importancia, ya que las empresas deben estar dispuestas a enfrentarse a mercados que exigen mayor competitividad, involucrando actividades como las relacionadas con la cadena de suministro. Dichos procesos llevan a enfrentarse a cambios como la relación con nuevos proveedores, la apertura de nuevos mercados, la necesidad de reconocer los diferentes tratados comerciales existentes, nuevas culturas, nuevos idiomas, demanda diversificada, etc. La cadena de suministros se ve afectada, lo que hace su gestión más compleja para llegar a cumplir el objetivo de reducir costos, mejorar la calidad, atender la demanda de manera oportuna y llevar a cabo el ciclo logístico de manera efectiva. Se describen varias estrategias relacionadas con la organización de la cadena logística y se presentan algunos casos sectoriales, así como las acciones implementadas o recomendadas para afrontar el comercio internacional.

Palabras clave: comercio exterior, cadena de suministro, gestión, logística

¹ MBA con énfasis en dirección de proyectos, Universidad Viña del Mar, Chile. Especialista en Gerencia de Logística, Universidad Militar Nueva Granada. Administrador de empresas, Universidad Nacional de Colombia. Docente Universitaria Agustiniana, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: jason.pulido@uniagustiniana.edu.co.

EXPLORATORY ANALYSIS OF STRATEGIES IN THE SUPPLY CHAIN TO FACE GLOBALIZATION IN COLOMBIA

Abstract. Foreign trade is of great importance, as companies must be willing to face markets that require greater competitiveness, which involves activities such as those related to the supply chain. These processes lead to undertake changes including those related to the relationship with new suppliers, the opening of new markets, the need to recognize the different existing trade agreements, new cultures, new languages, diversified demand, etc. The supply chain is affected, making its management more complex when attempting to meet the goal of reducing costs, improving quality, meeting the demand in a timely manner and effectively carrying out the logistics cycle. Several strategies related to the organization of the supply chain are described; some local cases as well as the actions implemented or recommended to address international trade are presented.

Keywords: Foreign trade, supply chain management, logistics

Estrategias en la cadena logística internacional

La cadena de abastecimiento es el conjunto de empresas integrado por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores necesarios para colocar los requerimientos de insumos o productos en el tiempo preciso al menor costo. De igual forma, implica la interacción regulada mediante acuerdos comerciales regidos por componentes contractuales de los eslabones que la constituyen y que realizan actividades especializadas, desde diferentes esquemas de propiedad (García y Olaya, 2006). La gestión de la cadena de suministro (SCM, supply chain management) está dirigida a todas las áreas del ciclo logístico, por tal motivo, cuando se habla de involucrar los procesos de la empresa con otras a nivel internacional, las implicaciones de este proceso son más complejas, ya que se involucran diferentes variables tanto nacionales como internacionales que van desde los diferentes tratados comerciales hasta las diferentes culturas, monedas y demás.

La internacionalización implica una mayor complejidad en las cadenas de suministro (más centros productivos, más centros de distribución, un mercado geográficamente más extenso, más flujos de materiales e información, etc.) que si no es gestionada adecuadamente puede resultar en unos mayores costes (Christopher, 1998).

Así pues, la necesidad de aumentar cada vez la efectividad de la cadena de valor de las organizaciones ha incrementado la complejidad del comercio internacional y reducido los límites entre la política comercial e interna, y exige un movimiento más constante y reglas nuevas en las negociaciones de estos acuerdos comerciales. Las cadenas de suministro, en los actuales ambientes globalizados, combinan el flujo de bienes y servicios, inversiones y tecnologías entre países.

Para las autoridades hay dos retos: primero, que las políticas internas son una fuerte barrera para el comercio internacional, por ejemplo, una protección deficiente de los derechos de propiedad intelectual e inversión que perjudica las cadenas internacionales de valor, ya que mover la producción a otro país aumenta la exposición internacional de los conocimientos y el capital de una empresa. En segundo lugar, el ascenso de las cadenas internacionales de valor genera nuevas formas de contacto internacional que se ven influenciadas por las decisiones de los gobiernos. En este sentido, tales retos plantean la necesidad de que existan acuerdos de política internacional.

Los directivos de las empresas que mueven sus productos a través de las fronteras nacionales saben muy bien que no es lo mismo el movimiento logístico dentro del país que el internacional. Una cadena de suministro internacional no es una simple extensión de la cadena de suministro nacional; una serie de factores adicionales a los típicos de cualquier cadena de suministro hacen la tarea más difícil. Si bien la expansión del comercio internacional en el ámbito global ha propiciado importantes adelantos en la infraestructura logística de los países, particularmente en lo que se refiere a medios de transporte, desregulaciones y en la simplificación de los procesos aduanales, la realidad muestra que muchas de las dificultades inherentes al comercio internacional aún no se han resuelto (Arola, 2013).

La cadena de suministro internacional surge por la necesidad de integrar proveedores internacionales, por la exportación de productos finales o por una integración global de las operaciones de abastecimiento, producción y distribución. Cuando la empresa inicia operaciones de este tipo tiene como objetivo un aumento importante en el volumen de ventas (exportaciones), acceso a una oferta más amplia de productos e insumos con mejores precios (importaciones) o ahorros en los costos de mano de obra o de infraestructura (operaciones globales). Sin embargo, comienzan las primeras dificultades. Los reclamos se dirigen casi siempre a problemas externos o ineficiencias de otros, sin considerar si la configuración actual de la cadena de suministro es adecuada para las nuevas operaciones; en consecuencia, se opera sobre esta como si las operaciones internacionales solo fueran una extensión de las ya trabajadas a nivel nacional.

La apertura a mercados internacionales ofrece muchas ventajas, pero también aumento de los costos, la complejidad y el riesgo. La cadena de suministro internacional tiene un mayor número de etapas o pasos, no todos bajo el control de la organización, que deben coordinarse para lograr un movimiento eficiente, sin interrupciones. La longitud y amplitud de la cadena dificulta la gestión de elementos como el control del inventario en el ámbito internacional, valuación en diferentes divisas, estructuras de costos, prácticas logísticas y sistemas de administración e información que implican mayor riesgo y menor visibilidad. Es vital que tales factores deban ser tomados en cuenta antes de iniciar cualquier tipo de operación internacional.

Con el objetivo de minimizar los impactos negativos de administrar una cadena de suministro internacionalmente, deben establecerse relaciones de colaboración y confianza con proveedores, distribuidores y terceros logísticos, ya que la estructura de la cadena de suministro no se limita a los dominios y el control de la empresa, pues hay que tener en cuenta que no es lo mismo que se ha venido implantando internamente, sino que se pasa a manejar operaciones internacionales. Un minucioso análisis de los nuevos flujos de producto permitirá reconocer qué parte de la estructura actual tiene capacidad y condiciones suficientes para aprovecharlas en las nuevas operaciones y qué nuevas instalaciones serán requeridas para enfrentar con la mayor optimización y calidad los nuevos requerimientos y nuevas exigencias, así el producto a exportar sea el mismo que el que se ofrece en el mercado nacional o si los insumos de importación serán incorporados al mismo proceso de producción local, por tal motivo, existen características que requieren un manejo especial: envases, embalajes, etiquetado, códigos e incluso procesos de distribución.

Internamente, el almacén de la compañía puede estar moviendo varias sku (stock-keeping unit) diariamente en el ámbito local, pero el producto destinado a la exportación requerirá ser entarimado, codificado y etiquetado de otra manera, ya que se mueve en diferentes volúmenes y tiempos, es decir, se requiere destinar un área especial para este propósito, probablemente con nuevas condiciones físicas de espacio e infraestructura (figura 1).

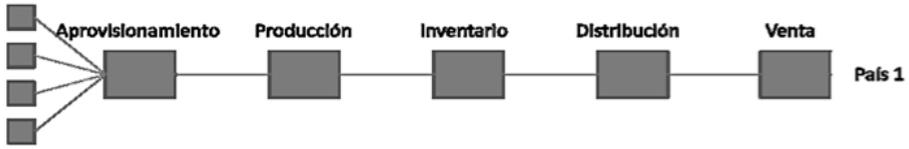


Figura 1. Cadena de suministros de una empresa nacional. Giménez (2011)

Pasar de una cadena de suministro local a una internacional supone enfrentarse a grandes cambios a nivel estructural a fin de atender la nueva demanda (haciendo referencia al caso puntual de la exportación de un producto).

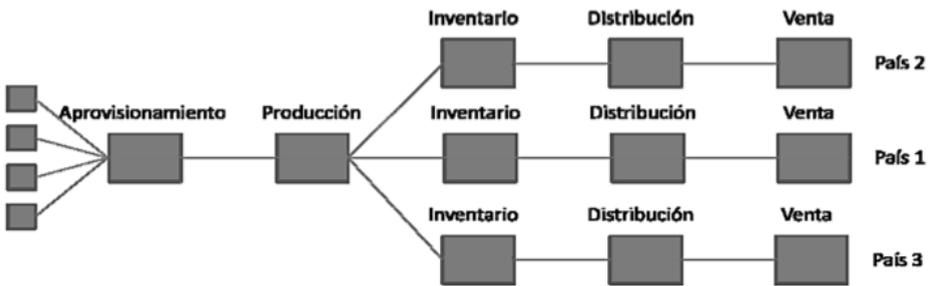


Figura 2. Cadena de suministros de una empresa internacional con centros de distribución locales. Giménez (2011)

En el caso de una empresa que realice exportación directa, dentro de la cadena de suministro el eslabón que sufrirá gran parte de las modificaciones será la parte de ventas, ya que, para el ejemplo de la figura 2, la empresa tiene que empezar a atender la demanda en ventas de tres países, de donde se puede inferir que tendrá que incurrir en costos de transporte y distribución. Al abrir nuevos mercados se crea la necesidad de hacer la cadena de suministros más eficiente, por lo tanto es necesario modificar su estructura a fin de atender con mayor facilidad la demanda. Para la figura 2, la empresa debe generar inventarios, crear centros de distribución y de ventas para cada país.

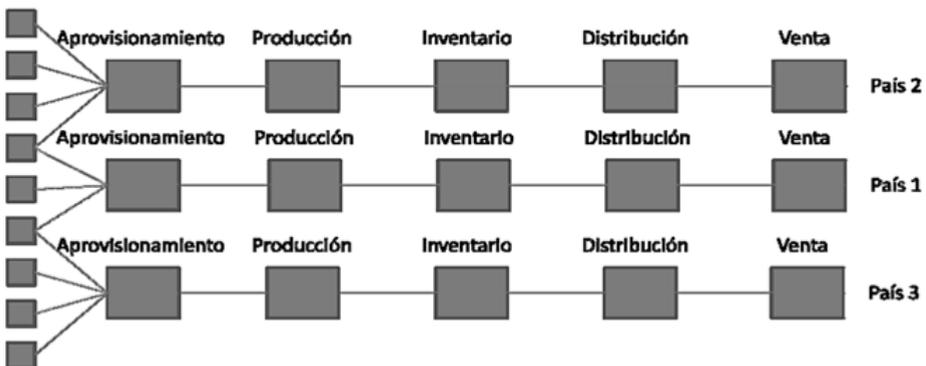


Figura 3. Cadena de suministros de una empresa internacional con centros de producción locales. Giménez (2011)

Por su parte, la situación expuesta en la figura 3 supone la necesidad de crear cadenas de suministros en cada país donde esté atendiendo el mercado. Existen algunas estrategias para la gestión de la cadena de suministros dirigidas a evitar que se presenten desperdicios o excesos a lo largo de la cadena productiva y de distribución.

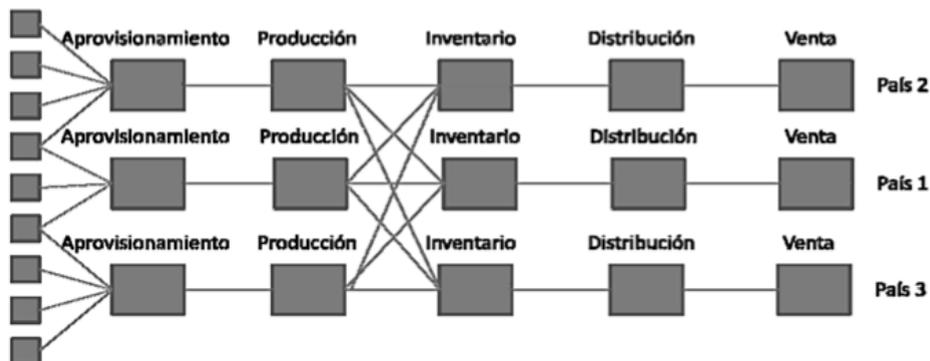


Figura 4. Cadena de suministros de una empresa multinacional con plantas focalizadas. Giménez (2011)

En primer lugar, se encuentran las plantas focalizadas (figura 4), las cuales hacen referencia a realizar la producción de un producto en específico en una sola planta para luego proceder a distribuirlos a los diferentes almacenes para su posterior venta; la idea es poder producir en masa y con esto reducir costos (Giménez, 2011). Sin embargo, esta estrategia también representa algunos inconvenientes ligados a los costos de transporte desde las plantas de producción hasta los almacenes.

Otro de los inconvenientes que puede llegar a presentar este tipo de estrategia es el aumento en el lead time debido al incremento de tiempos en el transporte.

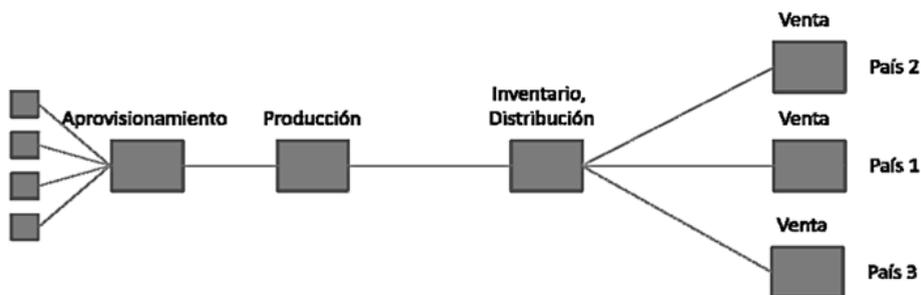


Figura 5. Cadena de suministros de una empresa multinacional con centralización logística. Giménez (2011)

Abandonando la idea de establecer cadenas logísticas por país, se tiene la centralización del inventario (figura 5), la cual se refiere a mantener en un solo sitio el stock para su posterior venta, esto conlleva a reducción en costos por almacenamiento y por inventarios de seguridad, ya que solo se tendrían los de un solo almacén.

En la actualidad, el manejo de los inventarios lleva a que estos tengan que ser gestionados de la mejor manera a fin de reducir costos. Según Fernández (2009), las características de los inventarios actuales son:

- Mayor conciencia de lo que cuesta comprar para almacenar
- Nadie quiere cargar con los costos de almacenamiento del inventario
- Las empresas se preparan para recibir las mercancías con el fin de pasarlas rápidamente a los eslabones siguientes de la cadena.

Por tal motivo, la centralización del inventario se convierte en una de las estrategias que permiten reducir costos y gestionar de mejor manera este rubro. Así lo afirma Guardiola (2008) al expresar que “la centralización de inventarios reduce las pérdidas que provoca no ajustar un pedido a la demanda de un cierto mercado y, en consecuencia, produce un aumento en los beneficios.”

La figura 6 muestra el diseño de la cadena de suministro de una empresa multinacional con centralización de stocks. En este caso, la empresa cuenta con una sola planta de producción y un solo almacén para inventarios, los cuales son distribuidos para su posterior venta.

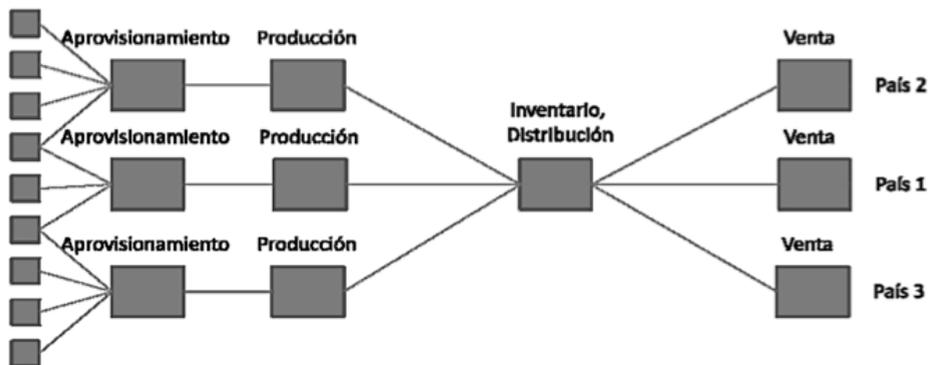


Figura 6. Cadena de suministros de una empresa multinacional con plantas focalizadas y centralización logística. Giménez (2011)

En la figura 6 se pueden apreciar las variaciones que sufre la cadena de suministro cuando se decide centralizar los inventarios, esta vez contando con plantas focalizadas. Se puede inferir que se debe incurrir en más gastos de transporte, los cuales deben ser evaluados frente a la reducción en gastos de almacenamiento para determinar la factibilidad de su aplicación.

Las dos estrategias anteriores son para la producción de un solo bien, pero la situación cambia cuando en el portafolio existen varios productos, y si la transformación se produce en diferentes países, entonces surge la pregunta de cómo realizar este tipo de producción con el fin de atender la demanda. Por tal razón, desde la década de los años 50 nace un concepto conocido como postponement, que, según Giménez (2011):

Consiste en diseñar los productos con plataformas, componentes o módulos comunes que son ensamblados una vez se conocen las necesidades de los diferentes mercados locales. Ello permite mantener en stock componentes y plataformas comunes que pueden ser ensamblados para satisfacer las necesidades de diferentes mercados locales, en lugar de tener inventarios en forma de productos finales que solo podrían satisfacer la demanda de los mercados locales para los cuales han sido diseñados.

Las principales ventajas de esta estrategia son:

En primer lugar, al haber menos referencias de producto se necesita menos stock. En segundo lugar, se obtiene una mayor flexibilidad o capacidad de respuesta, porque la empresa puede responder a cambios en la demanda en unos plazos de tiempo (lead times) menores. En tercer lugar, se obtienen mejores previsiones porque las previsiones agregadas son más precisas que las previsiones a nivel de cada producto final, y por tanto, se necesita menos stock. La principal razón es que los “picos” y “valles” en las demandas de diferentes mercados locales se pueden compensar. Finalmente, el postponement le confiere a la empresa la capacidad de “customizar a bajo coste” los productos, pudiendo de esta forma adaptar los productos a las necesidades locales de forma eficiente (Christopher, 1998).

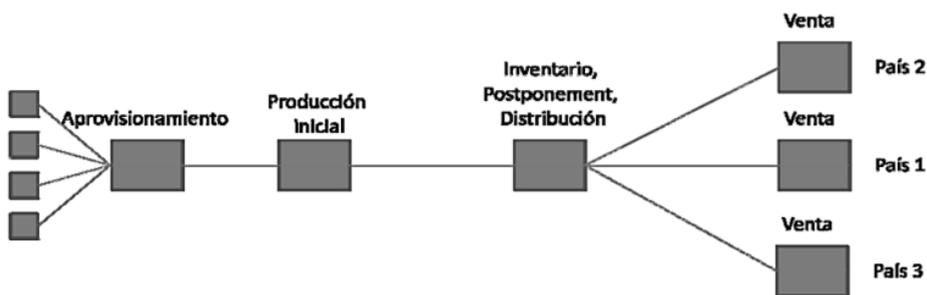


Figura 7. Cadena de suministros de una empresa multinacional con centralización logística y postponement. Giménez (2011)

Para estos casos (figura 7), existe una estrategia denominada agregación de las compras, la cual consiste en realizar dicha actividad en las diferentes sucursales desde una planta central y en grandes cantidades, lo cual permite obtener descuentos y por lo tanto reducir costos.

Globalización y la cadena logística

Ahora bien, la globalización es un punto importante a nivel organizacional, ya que partiendo de su aprovechamiento incorpora con rapidez a los países en desarrollo al mundo moderno, también es generadora de riqueza en las empresas pues permite la incorporación en mercados del exterior.

De igual forma, la competitividad internacional de la empresa está ligada principalmente a tres tipos de factores los cuales influyen directa o indirectamente y reflejan el impacto que tiene el comercio internacional en las empresas:

1. Los factores relacionados con el país, como costos productivos, política de inventarios o nivel de infraestructura, en manos del gobierno y el nivel de enfoque integral que manejen.
2. Los factores relacionados con la propia empresa como posicionamiento en el mercado, capacidad de desarrollar nuevos productos, organización y, finalmente, los factores relacionados con el sector, por ejemplo: competencia entre empresas o la cooperación existente con proveedores y clientes.
3. La evaluación de los proveedores logísticos internacionales es una potencial necesidad y oportunidad que permite identificar aquellos servicios a la exportación que pueden llegar a funcionar bien y los que no responden conforme a los objetivos marcados.

Antes, las diversas mercancías en todos los países presentaban la misma calidad y tecnología; sin embargo, en la actualidad otros factores juegan un papel importante como son: plazos de entrega, medios de pago, fletes, tipos de seguros, proximidad de los puertos de embarque, localización de bodegas, tipo de negociación, etc., es decir, factores inherentes a la logística y el transporte.

El devenir no tuvo espera, y con el cambio y la innovación, la evolución de la logística hacia las cadenas de abastecimiento, derivada de la globalización de la producción, permite acercar y adaptar lo que se produce en cualquier parte del mundo a las necesidades de los consumidores, quienes también están dispersos en el planeta.

Por su parte, en Colombia el impacto del comercio exterior en la cadena de suministro, se ve reflejado al contar con una infraestructura compuesta por puertos marítimos, manteniendo así la ventaja de tener acceso a los dos océanos y a puertos en el mar Caribe y en el Pacífico. Sin embargo, el tema de eficiencia portuaria pasa a ser una dificultad en la medida de que actualmente los puertos colombianos presentan problemas de capacidad y competitividad para atender la demanda de servicios requerida.

Además, partiendo de que la mayor parte de las vías para el comercio exterior está constituida por carreteras de dos carriles y solo en las principales ciudades hay carreteras de doble calzada, esto hace que el transporte interno tenga dificultades, pues los trayectos son largos y algunas veces de acceso complicado, lo cual genera costos de fletes altos.

Hacer parte de una economía global no es tan fácil, se puede decir que la problemática principal, según lo afirma Arciniegas (citado por Gómez, 2006), es que la logística no es vista como una parte estratégica de la empresa de forma que pueda pasar de la simple operatividad al establecimiento de objetivos estratégicos para llegar a una buena gestión logística que en verdad posicione a una organización en los mercados globales en excelentes condiciones competitivas.

A esta misma idea se acogen Robenson y Copacito (citados por Gómez, 2006):

Hoy para ser competitivos, las compañías deben entender todas las facetas de abastecimiento y mercado global. En buena parte ellos dependen de las importaciones para alimentar las líneas de producción sensitivas y para suministrar clientes con un amplio rango de mercancías. Por lo tanto, es indispensable y casi que obligatorio contar con un sistema de abastecimiento internacional.

Además, las contribuciones de la logística comercial internacional en la competitividad se centran en el servicio al cliente, la administración estratégica de los tiempos, la integración organizacional, y las demás condiciones que genera la globalización. Por lo tanto, para lograr una logística de comercio exterior exitosa, todos los participantes de la cadena deben estar completamente comprometidos para prestar el servicio en pro del requerimiento del cliente (Avendaño, 2003).

El principal elemento de la Logística al exterior es la distribución física internacional (DFI), la cual adquiere un rol importante en el desarrollo de la competitividad de los productos comercializados y es el transporte el servicio eje de toda la cadena.

Análisis del impacto por sectores

El impacto de la globalización ha requerido grandes esfuerzos en los agentes, en términos de integración y colaboración. Esto, a su vez, ha precisado desarrollar nuevos conceptos dentro de los que se incluyen el de cadena de valor y cadena de abastecimiento (García y Olaya, 2006). Como se ha explicado, la gran cantidad de variables inmersas en los procesos logísticos conducen a que las actividades no se realicen de forma efectiva, así que se describirán de forma exploratoria las variables actuales o potenciales que deben tener en cuenta algunos de los sectores de la economía del país y se describirán algunas recomendaciones hechas para disminuir los posibles impactos negativos y aprovechar en realidad las oportunidades que los tratados comerciales internacionales ofrecen.

Sector agropecuario.

Colombia ha sido un país de tradición agrícola. En el exterior son de gran reconocimiento productos como las flores, las frutas exóticas y el café, que por años fue símbolo del país. Así pues, el país se encuentra en la imperiosa obligación de perfeccionar sus procesos logísticos en este ramo de la economía tan importante para

él. Para marzo de 2016, las exportaciones disminuyeron 33,4% con relación al mismo mes del año anterior. Sin embargo, uno de los sectores que menos cayó fue el agrícola.

Dentro de cualquier sector de la economía, la distribución de los factores de producción juega un papel esencial al momento de establecer estrategias encaminadas a enfrentar los procesos de internacionalización de bienes o servicios. Como parte de estos cambios, a inicios del presente siglo, según García (2003), se podían distinguir las nuevas funciones del sector agrario como productor de materias primas para la industria agroalimentaria, como comprador de materias primas, maquinaria y tecnología de origen industrial, como suministradora de fuerza de trabajo para la industria y los servicios urbanos y, finalmente, como foco de acumulación de capital.

De esta forma, unas acertadas políticas de distribución de tierras, de formas de trabajo y uso efectivo de tecnología conducirán al crecimiento y al aumento de la competitividad. Acero (2006) propone un modelo de cadena agroindustrial (figura 8) para analizar el valor agregado el aumento de la competitividad y beneficios para un país.

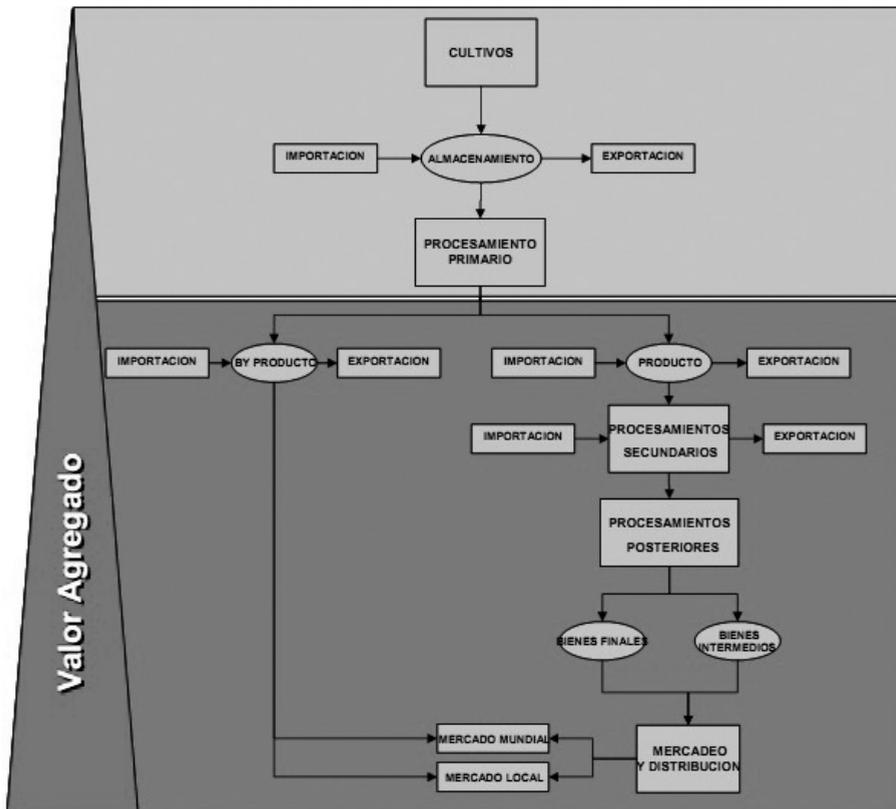


Figura 8. Modelo de cadena agroindustrial. Fuente: Tomado de Acero (2006).

Describe Acero (2006):

El modelo ilustra los vínculos estrechos que hay dentro del sistema agroalimenticio y puede ser aplicado tanto en países en transición como en países en vías de desarrollo.

La idea de la cadena de valor en este modelo es que, moviéndose de arriba hacia abajo, es decir hacia la manufactura, el mercadeo y la distribución o servicios (parte baja de la gráfica), el valor adicionado al producto es relativamente más alto que el valor adicionado arriba en los procesos primarios y de agricultura. Entre mayor es la proporción de entradas derivadas de las actividades bajas, más desarrollado es un país y será menos dependiente de las fluctuaciones en el mercado de bienes primarios. Así, moviéndose río abajo un país mejorará la situación competitiva internacional. En otras palabras, en el modelo se ve claramente que entre más relaciones correspondan al país exportador, incluyendo en la cadena a cultivadores, recolectores, empacadores, transportadores, almacenadores, distribuidores, procesadores, importadores, exportadores y tiendas al consumidor, habrá mayores beneficios para una gran cantidad de población rural y urbana.

De acuerdo con la investigación realizada por García y Olaya (2006), existen 3 tipos de estrategias que tienen como objetivo alcanzar los elementos que se acaban de describir.

Diferenciación de cadenas.

La tendencia actual de los consumidores es la de exigir productos a la medida, para lo cual la cadena logística debe prepararse a través de la desagregación de varias cadenas con el fin de atender segmentos de clientes diferenciados según sus necesidades particulares por medio del aumento en la oferta de productos diferentes.

Aseguramiento integral de la calidad en la cadena.

La decisión del consumidor se ve influenciada cuando de identificar la calidad de los productos se trata, y más en el caso de los productos agrícolas que influyen de manera directa en la salud del consumidor. Ante este escenario, si las empresas del sector pretenden ingresar con éxito al comercio exterior, deben pensar en la aplicación de buenas prácticas agrícolas, técnicas eficientes y amigables con el medio ambiente, sistemas de control de puntos críticos y programas de calidad total para toda la cadena logística que les permita ofertar productos frescos, económicos y que cumplan con la normatividad legal del destino al que se dirigen.

Realineamiento de procesos en toda la cadena.

Alinearse con las prácticas y procesos que se manejan a nivel internacional implica reconfigurar los procesos logísticos de las empresas dentro de la cadena agrícola, no solo para buscar ventajas competitivas mediante la eficiencia en costos, sino con el aumento del valor ofrecido al consumidor.

Este proceso debe estar basado en objetivos fundamentales: por un lado, la integración y sincronización de la cadena por medio de modelos colaborativos que estandaricen las operaciones logísticas; y, de otro lado, la optimización de la cadena logística, con

ayuda de una logística coherente con el ciclo de vida de los productos.

Para la revisión y mejoramiento de los procesos de la cadena, la metodología SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) es de gran utilidad. Los procesos básicos de la metodología SCOR son:

- **Planeación**

Este proceso está destinado a balancear todos los elementos de la cadena de tal manera que se coordine la oferta con lo que la demanda requiere. Sin embargo, en el sector agrícola la planeación suele ser difícil de calcular. Debido a esto, es vital que la empresa trabaje en lograr determinar con exactitud la cantidad y calidad de su demanda.

- **Compras**

Este es el proceso de aprovisionamiento de los insumos y recursos necesarios para cumplir con lo planeado. A pesar de ser un proceso calculado, se deben tener en cuenta los sucesos imprevistos que afectan la producción agrícola como las sequías, el invierno, las plagas, las enfermedades y diversos factores ambientales y biológicos.

- **Producción**

Después del proceso de compras ocurre la transformación de los insumos en los productos finales. El mayor reto de este proceso es lograr un preciso y justo aprovisionamiento minimizando los riesgos descritos. En este sentido, disponer de un abanico adecuado de proveedores contribuye a la disminución del impacto negativo de la ocurrencia de eventos inesperados.

- **Entregas**

La gestión de pedidos, transporte y distribución son los procesos que llevan a la culminación de la cadena con la entrega del producto al cliente. Dentro de este proceso encontramos actividades como los diferentes tipos de requerimientos para la manipulación de productos agrícolas, las inspecciones fitosanitarias, herramientas de trazabilidad y demás controles que se deben aprobar para lograr exportar. De igual forma, es crucial dominar el lenguaje internacional de comercio para negociar, es decir, conocer los incoterms; utilizar correctamente los embalajes permitidos y la demarcación internacional exigida.

Es evidente que el sector agrícola, debido a la globalización, ha tenido que dar un gran paso en su desarrollo. La doméstica actividad agrícola se ha convertido en toda una actividad económica compleja. De otro lado, la globalización ha traído iniciativas como la de desarrollar energías renovables a partir de la explotación de los recursos naturales no renovables, con el objetivo de comercializarlos internacionalmente, en lo que se conoce como “extractivismo”. Coronado y Dietz (2013) describen este proceso así:

Mientras que el incremento en los porcentajes de las exportaciones de productos primarios durante la primera década del siglo xx es, en buena medida, consecuencia de altos precios en el mercado global, la “tendencia de reprimarización” de la economía

latinoamericana se manifiesta también materialmente, es decir, en la expansión masiva de proyectos extractivistas en sectores “tradicionales” como la minería, pero también en el sector agrícola con la enorme expansión de monocultivos, sobre todo de soja, caña de azúcar y palma aceitera (p. 94).

Así pues, el resultado de este extractivismo son productos como el etanol (con base de caña de azúcar) o el biodiesel (con base al aceite de palma, soja o colza) y se les conoce como agrocombustibles o biocombustibles.

Esta actividad busca minimizar problemáticas de escala global como la reducción de gases de efecto invernadero por medio de la sustitución de combustibles fósiles por este tipo de combustibles ecológicos, disminuir la dependencia del petróleo e impulsar el sector agropecuario con la promoción de estos nuevos cultivos.

Cerveza artesanal.

De acuerdo con Portela (2014), el negocio de la cerveza artesanal aumentó para el 2011, con alrededor de 21 cervecerías que constituyen el 0,2% del mercado nacional. Uno de sus principales problemas es el aprovisionamiento de insumos, principalmente malta y lúpulo, las cuales deben ser importadas. Debido al contexto nacional en el que son evidentes las deficiencias logísticas para afrontar un mercado globalizado de forma competitiva, la producción y comercialización de muchos productos, entre ellos la cerveza artesanal, se dificulta cuando de llegar a mercados extranjeros se trata.

Según el informe Cerveza, malta y licores (Dane, 2014, p. 202), en el caso de las cervezas, la tasa de penetración de importaciones es más baja (3,9%), y esto se explica por la significativa competitividad de las marcas nacionales y costos de transporte altos que limitan la comercialización de este producto. Precisamente por este hecho, la estrategia de las empresas del sector es la de adquirir plantas en centros de consumo importantes, desde los cuales abastecer los principales mercados.

Los productos colombianos de esta cadena no han podido penetrar mercados internacionales de manera significativa: para el 2014, mientras las exportaciones de cerveza llegan a los USD 2,4 millones, las importaciones están por el orden de los USD 29,9 millones. Ecuador se convierte en el principal cliente del país con el 59,7% de las exportaciones, seguido de Estados Unidos con el 24,8%.

Una de las estrategias aplicadas por los empresarios de las cervecerías artesanales para contrarrestar los altos costos de importación de sus insumos principales es la de abastecerse con niveles de inventario altos, cuidando las fechas de vencimiento. Esta estrategia se ve beneficiada en cuanto a que insumos como la malta, el lúpulo y levadura, provenientes de Europa, Chile, Argentina, Estados Unidos, Canadá, China, entre otros, no pagan aranceles a la importación, como consecuencia de los tratados comerciales firmados por el país.

De esta forma, se manifiesta la enorme necesidad de potencializar el acceso a las materias primas y fortalecer los canales de distribución que permitan una mejor comercialización a nivel internacional. En este sentido, empresas como Bogotá

Beer Company, Tres Cordilleras y Apóstol han tenido iniciativas como negociar con proveedores directos, evitando los intermediarios, utilizar terceros para la comercialización de sus productos (Portela, 2014). Al mismo tiempo, para contrarrestar los altos costos logísticos de transporte, los empresarios del sector optimizan su flujo de productos por medio del transporte intermodal utilizando operadores logísticos para tal fin.

Servicio aéreo.

De acuerdo con el análisis hecho por Porras y Rivera (2010), los tratados de libre comercio afectan la infraestructura aérea del país. Elementos como parques (aeronaves y camiones), zonas de almacenamiento, accesos, puertas de atención, cuartos fríos, seguridad aeroportuaria, entre otros factores que influyen en el flujo de la carga en las terminales aéreas.

Educación.

Para Brunner (2001), “la globalización, como fenómeno de trasfondo, impacta sobre los contextos inmediatos o próximos dentro de los cuales se desenvuelve la educación, alterándolos de manera significativa”. También afirma que el acceso a la información, el aumento del acervo de conocimientos, el ajuste de la oferta y contenidos educativos a las nuevas características de un mercado laboral enfrentado a la globalización y la inversión en nuevas tecnologías para la educación (para pasar de lo análogo a lo digital) se convierten en los principales desafíos del sector.

Culmina sugiriendo tres estrategias de adecuación de los sistemas educacionales a la globalización:

- El *life log learning for all*: tiene como principales características la ampliación de la cobertura en todos los niveles formales y a toda la población, necesidad de repensar el ciclo escolar revalorizando la importancia decisiva de educación básica y preescolar, diversificación de contactos entre instituciones educativas y su entorno por medio de la creación de redes, aumento en cantidad y diversidad de instituciones proveedoras de educación, entre otras.
- La educación a distancia y el aprendizaje distribuido: esta estrategia es vital, pues hoy en día no se concibe una educación sin una cadena de actividades que impliquen aprendizaje por medio de la utilización de las tecnologías en red y la logística necesaria para ofrecer transmisión simultánea de voz, texto e imágenes en un contexto de educación a distancia o virtual.
- La institucionalización de las redes: las instituciones han tenido que organizarse de forma distinta dejando atrás el centralismo y la burocracia, las jerarquías rígidas, la separación de los niveles, entre otras, para adecuarse a una configuración de estructuras abiertas, múltiples canales de comunicación entre las unidades, descentralización y flexibilidad en sus organigramas, de forma tal que puedan desarrollar capacidades y puedan responder de forma efectiva a la complejidad del entorno actual.

Dada esta situación de aumento de exigencias de calidad y velocidad en la aprehensión de conocimientos, la educación de hoy debe establecer parámetros exigentes en cuanto a preparación y competencias de los docentes que ingresan al sistema, la calidad de información que toman como guía en textos y documentos, los proveedores de tecnología y equipos, calidad de infraestructura, entre otros. Estratégicamente, las instituciones buscan alianzas que permitan elevar la calidad de los egresados y mediante convenios externos con organizaciones del sector real (contratos de aprendizaje, contratación directa, consultorías, etc.) lograr finalizar el ciclo de preparación de los mismos.

Conclusiones

Nada es permanente, excepto el cambio. Bajo esta premisa, podemos empezar a concluir que el mercado actual y globalizado exige que si una empresa quiere ser competitiva debe estar dispuesta a ir en búsqueda de nuevas alternativas que le permitan expandir su mercado.

Gestionar de manera adecuada y eficiente la cadena de suministros se convierte en uno de los grandes retos administrativos y logísticos en la actualidad. En este proceso se deben considerar variables como cantidad de proveedores, los tipos y naturaleza de la carga, el proceso de picking o alistamiento de pedidos, el tipo de transporte y la ubicación de los centros de producción, almacenamiento y distribución. Todos estos procesos deberán estar enfocados hacia el consumidor, hacia los procesos para lograr la mayor velocidad disminuyendo los diferentes lead time.

Lograr establecerse de forma competitiva en los mercados internacionales no se logra sin la aplicación de estrategias colaborativas como lo pueden ser los clústers, el VMI, el CPFR, el e-procurement, entre otras, con sus diferentes eslabones como proveedores, distribuidores y clientes, y la implementación de nuevas tecnologías que agreguen valor al consumidor internacional. Sin embargo, las diferentes barreras internacionales a las cadenas logísticas pueden provocar que las empresas pierdan sus ventajas competitivas como, por ejemplo, al ser afectados vía incremento de costos o el detrimento de la respuesta efectiva al cliente.

El comercio exterior, sus volúmenes y su composición, son indicadores del crecimiento económico reflejado en los países, crecimiento que se manifiesta principalmente en la capacidad para sustituir competitivamente importaciones y para exportar productos a nuevos mercados. Así pues, los operadores logísticos en Colombia, tanto nacionales como multinacionales, tienen oportunidades enormes de mercado y de mejoramiento, y pueden ser foco de desarrollo para las compañías locales al tiempo que pueden potencializar sus negocios.

El camino por recorrer está lleno de dificultades y retos, sin embargo, conocer las técnicas y herramientas para lograr procesos de aumento de competitividad, identificar

a tiempo las amenazas y oportunidades que el entorno internacional ofrece y poner en marcha estrategias que consigan diseñar cadenas logísticas efectivas, deberán ser los desafíos del empresariado colombiano de cara a la competencia internacional.

Referencias

- Acero, M. (2006). Cadenas de suministro del sector agropecuario y TLC en Colombia. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/cadenas-de-suministro-del-sector-agropecuario-y-tlc-en-colombia/>
- Arola Comercio Internacional. (2013). Cadena Logística Global. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gRjyBcRhU>
- Avendaño, G. (2003). Costos en la cadena de distribución física internacional DFI. *Zona Logística*, 16, 42-45.
- Brunner, J. J. (2001). *Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias*. Santiago de Chile: Unesco.
- Coronado, S., y Dietz, K. (2013). Controlando territorios, reestructurando relaciones socioecológicas: la globalización de agrocombustibles y sus efectos locales el caso de Montes de María en Colombia. *Iberoamericana*, 49, 93-115.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. Londres: Financial Times.
- Dane. (2014). Cerveza, malta y licores. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cerveza.pdf>
- Dinero.com. (2015). Los retos y complejidades de las cadenas de suministro para el comercio internacional. Recuperado de: <http://www.dinero.com/internacional/articulo/los-retos-complejidades-cadenas-suministro-para-comercio-internacional/211803>.
- Fernández, C. (2009). Gestión moderna de inventarios [Presentación en Slide Share]. Recuperado de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/gestin-moderna-de-inventarios>
- García, F. (2003). El ajuste estructural neoliberal en el sector agrario latinoamericano en la era de la globalización. *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, 75, 3-29.
- García, R. y Olaya, É. (2006). Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 197-217. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503108h>
- Giménez Th., C. (2011). Gestión de la cadena de suministros en un contexto de globalización. Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME). Recuperado de <http://itemsweb.esade.es/research/oeme/notas/OEME-gestion-de-la-cadena-de-suministros.pdf>
- Gómez, C. (2006). Propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima. Caso Manizales. (Tesis de maestría en Administración). Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

- Guardiola, L. (2007). Coordinación en cadenas de distribución. *Boletín de Estadística e Investigación Operativa*, 23(3), 10-18.. Recuperado de http://www.seio.es/BEIO/files/BEIOVol23n3_IO_LAGuardiola.pdf
- Porras, C., y Rivera, D. (2010). *Efectos de la globalización en la aviación colombiana*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Portela, P. (2014). *Retos de la cadena logística colombiana frente a la elaboración y comercio de cerveza artesanal*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.