

Aplicación del alineamiento del supply chain management como estrategia competitiva en las empresas del clúster logístico de Cartagena

Implementación of the alignment of supply chain management as competitive strategy on business logistics cluster of Cartagena

Omar Cifuentes Cifuentes¹

Resumen

En la actualidad las empresas buscan herramientas y estrategias para incrementar su competitividad y ser preferidas al poseer ventajas competitivas, una de estas herramientas es lo que John Gattorna ha llamado Alineamiento dinámico del supply chain, para señalar que las empresas deben asegurar sus relaciones con sus clientes y proveedores, bajo el supuesto que la competencia presente no es entre empresa vs empresa, sino entre redes de empresas vs redes de empresas

El “Alineamiento Dinámico del Supply Chain, es entonces, la integración de cuatro esfuerzos, que convencionalmente realizan las empresas, de manera individual, estos son:

1. El conocimiento del Mercado
2. El desarrollo de la capacidad cultural (organización)
3. El desarrollo de la capacidad de respuesta al cliente
4. El estilo de liderazgo

El trabajo consistió en proponer la aplicación de esta herramienta a las empresas del clúster logístico de la ciudad de Cartagena para ayudar a incrementar su competitividad.

Palabras claves: Alineamiento dinámico del supply chain management; cluster logístico; competitividad; clientes; globalización; proveedores.

¹ Administrador Marítimo. Economista. Especialista en Talento Humano. Magister en Administración
Docente investigador de la Universidad Los Libertadores

2012; 3 (1): 121-145

Abstract

Today companies are looking for tools and strategies to increase their competitiveness and to be preferred to possess competitive advantages, one of these tools is what John Gattorna called dynamic supply chain alignment, to signal that companies must ensure their customer relationships and suppliers, under the assumption that this competition is not between company vs company, but between business networks vs. business networks

The "Dynamic Supply Chain Alignment, then, is the integration of four efforts, is conventionally made by companies, individually, these are:

1. Knowledge of the Market
2. The development of cultural competence (organization)
3. The development of customer responsiveness
4. The leadership style

The work was to propose the application of this tool to cluster the logistic companies Cartagena to help increase their competitiveness.

Keywords: Dynamic alignment of supply chain management; logistics cluster; competition; customers; globalization; suppliers.

Introducción

Hacer una logística perfecta es lograr, el producto perfecto en el cliente perfecto, al costo perfecto con el precio perfecto, en el momento perfecto y con la calidad perfecta, y el Supply Chain Management procura la realización de esto Gerenciando el Proceso Logístico desde el proveedor de materias primas hasta la mesa del consumidor.

La velocidad de retorno, la justificación de la inversión, la permanencia en el mercado, el desarrollo de la capacidad competitiva, el reconocimiento y fidelidad del público objetivo, el sentido de pertenencia y el compromiso de aporte permanente del funcionario, son objetivos corporativos que se logran con la aplicación inteligente y estratégica de una logística integral o la práctica profesional efectiva del Supply Chain

Management

La competencia agresiva y ágil en los mercados nacionales e internacionales, han llevado a las empresas a la conclusión que para sobrevivir con éxito, deben iniciar relaciones de intercambio de comunicación, tecnología, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma integrada, para lo que ha de utilizar enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros, con creatividad de estrategia productiva. (Portal, 2008).

El modelo económico actual exige una alta competitividad de las empresas que se traduce en la preferencia de los clientes por un determinado proveedor. Michael Porter desarrollo el concepto de ventaja competitiva más allá del de ventaja comparativa definido por David Ricardo y Adam Smith en su obra “La naturaleza de la riqueza de las naciones”.

En este sentido las empresas deben definir estrategias e implementar acciones para que esto pueda suceder, dentro del enfoque posmoderno y que da respuesta a un mundo globalizado y cada vez más cercano por el desarrollo de las tics ha surgido el concepto del supply chain management o administración de la cadena de suministros que al ser desarrollada en las empresas va conllevando a relaciones estrechas entre proveedores, la empresa y sus clientes, de que dependerá el éxito del grado de alineamiento del supply chain management que no es más sino una red de empresa que se integran para atender un mercado y poder entregar de manera oportuna y eficiente productos y/o servicios de la más alta calidad.

Esta herramienta puede ser aplicada en todo tipo de industrias como es el caso de las empresas del clúster logístico de la ciudad de Cartagena, las cuales están inmersas en el tlc con los Estados Unidos y próximamente con países como Korea, por solo citar algunos.

Marco teórico

El nuevo paradigma en el mundo de los negocios emerge a finales de la primera década del Siglo XXI: “las empresas exitosas ya no compiten una a una, sino entre redes” (Said C. & Pinzon, 2010).

Para competir entre redes, igualmente, nuevas formas organizativas creativas han surgido, y una de ellas es la de federarse y estructurarse en términos de Supply Chain, de tal manera que dicha red logre alcanzar altos niveles de integración logística, desde un enfoque de Supply Chain Management.

Una estrategia de integración que en los últimos años han desarrollado empresas exitosas, aún en épocas de crisis, es la develada por John Gattorna en sus últimas investigaciones, que denominó “Alineamiento Dinámico del Supply Chain”.

El “Alineamiento Dinámico del Supply Chain, es entonces, la integración de cuatro esfuerzos, que convencionalmente realizan las empresas, de manera individual, estos son (John Gattorna, 2009):

1. El conocimiento del Mercado
2. El desarrollo de la capacidad cultural (organización)
3. El desarrollo de la capacidad de respuesta al cliente
4. El estilo de liderazgo

Según el estudio realizado en 297 empresas europeas, con una muestra de 11 países de cinco sectores industriales (metálicos, maquinarias, equipos eléctricos, automóvil, y equipos de medida y control), se concluyó que la integración de los procesos estratégicos y tácticos del Supply Chain de una empresa son determinantes. (Cagliano, 2009).

Para el caso colombiano y específicamente en Cartagena de Indias, la Universidad de Cartagena, por intermedio de su Centro de Investigaciones, y las estadísticas generadas por la Cámara de Comercio, encontró que las empresas más grandes del Distrito, han venido perdiendo niveles de competitividad (Carlos, 2008).

Ahora bien, como quiera que los *procesos de integración* en un Supply Chain, son verdaderos impulsores de los niveles de competitividad y que la desintegración observada en las empresas del clúster logístico de la ciudad de Cartagena, es una situación problemática que da mérito para reconocer los niveles de competitividad en integración logística del Supply Chain, ahora desde la perspectiva de “Alineamiento Dinámico del Supply Chain (John Gattorna, 2009).

Por lo anterior surgió el interrogante de cuáles son las estrategias y acciones en integración logística del Supply Chain, en las empresas del clúster logístico de la ciudad de Cartagena.

Para abordar la temática hay que señalar que a través de los tiempos el factor competencia ha sido una de las fuerzas más poderosa de la sociedad, que le ha permitido a los seres humanos con sus esfuerzos, ir avanzando en los diferentes espacios. Este concepto se ha venido generalizado tanto, que las compañías ya luchan por mercados, y los países se enfrentan cada vez más a la competencia en un contexto globalizado. Por lo tanto toda organización en aras de competir en un mercado, hoy por hoy se preocupa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes (Porter, 2009). Durante las últimas décadas la competencia como factor estratégico, se ha venido intensificando de manera espectacular en todos los ámbitos. Por lo cual, geográficamente se ha extendido en todos los países, quienes compiten por mantener su

bienestar actual, mas no en superarlo. Hoy en día la competencia se encuentra inmersa en los diferentes sectores de la sociedad, incluyendo el ámbito cultural, educación, filantrópico, etc. (Porter, 2009).

Sin embargo, y bajo la premisa de estrategia competitiva, Michael Porter, introduce como herramienta para que las empresas puedan generar un valor agregado a sus clientes, la teoría de cadena de valor. Esta consiste en una serie de actividades estratégicas, que les permiten a las organizaciones, diseñar, producir, comercializar, entregar, y apoyar sus productos o servicios. Las empresas estarán siempre en una gestión permanente de control para mejorar sus costos y rendimientos, en comparación a su competencia, y de esta forma conseguir una ventaja competitiva que le permita ser preferido por sus clientes (Porter, 2009). La competencia entre las empresas con diferentes niveles y capacidades genera que unas sean más deseadas o capaces que otras, lo que se traduce en una mayor o menor competitividad, en este aspecto de competitividad.

De acuerdo a las encuestas realizadas por una firma consultora europea PRTM de mucho prestigio, confirma que los directivos del 76% de las firmas coincidieron que la prioridad principal de las empresa es la satisfacción del cliente (Roussel y Skov, 2007). Que el objetivo principal y de esta prioridad consiste el diseño de un conjunto de actividades, que en la prestación de los servicios conduzca a mejorar cada vez más los niveles de satisfacción, considerando el servicio al cliente como un arma que les permite ser más competitivos y sostenible en los mercados (Bidgoli, 2010).

El servicio al cliente se ha convertido en una herramienta integral en la cadena de suministro, que permite eficientemente el equilibrio de toda una gestión (proveedores, fabrica, almacenes, y puntos de ventas). Define en las empresas con cierta precisión sus estados de pérdidas y ganancias. Efectivamente una elaboración perfecta de los pedidos, las cantidades pedidas, como el justo a tiempo en la entrega de los mismos, se convierten en factores relevantes en la permanencia de los clientes a través de los tiempos (Bidgoli, 2010). Aunque existan diferentes disciplinas de negocios como el marketing, psicología, recurso humano, operaciones, y tecnologías, todos deberían apuntar a que las empresas puedan perfeccionar aquellas actividades que conlleven a todo un proceso de satisfacer las necesidades del

clientes, esto sería el objetivo principal de los negocios (Bidgoli, 2010). La productividad en las empresas se encuentra definida por las habilidades que esta aplique en su administración integral. La cual, apunta al mejoramiento de la calidad en todos sus procesos con el mayor grado de eficiencia. El valor agregado que se origine en estos procesos podría ocurrir individualmente en una empresa, o perfectamente podría manifestarse en la relación con las demás que participan en la cadena de suministro (J. Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

Aun así, dentro de un futuro predecible, ha sido imposible comprobar el hecho de que todas las empresas, o casi todas las empresas presenten la intención de integrarse para formar una cadena de suministro de extremo a extremo con una amplia colaboración. Sin embargo, actualmente en un mercado de libre competencia, muchas empresas han optado por una iniciativa dirigida a una integración con todas aquellas, con las cuales precisamente se relaciona y vincula dentro de una cadena de suministro. Esto ha permitido que muchas de ellas se hayan desarrollado con mucho éxito a través de los tiempos, y por ende, hayan observado y tomado esta integralidad como una experiencia efectiva, adaptadas particularmente como un modelo gerencial, y objetivamente ser competitivos (J. Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

La integralidad alcanzada por estas empresas está sujeta a ajustes continuos por la subjetividad de los hechos. Es decir, muchas veces se ha experimentado en las cadenas de suministros, que lo que es funcional en el día de hoy, mañana no lo es, y viceversa. Por lo tanto, la colaboración o vínculos de las mismas dentro de esta cadena deberán considerarse más dinámicas. De esta manera la eficiencia operativa para cada una se hace cada vez más interesante por los nuevos horizontes que se puedan presentar (J. Bowersox, Closs, & Cooper, 2007). Estos cambios serán los nuevos desafíos que los administradores de la nueva era de la cadena de suministros deberán explorar y explotar con la utilización de excelentes estrategias que les permitan desempeñarse internamente, y globalizarse en los mercados (J. Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

Para tener una idea clara sobre la creación y evolución del Supply Chain, y en consecuencia de una problemática global, es preciso remontarse cuarenta y cinco años atrás, cuando los escritores Robert Neuschel y John Stolle por primera vez comenzaron hablando sobre actividades de distribución (perfil ocupacional de las personas, la definición de métodos de transporte, la aptitud negociadora de los transportadores, y el uso eficiente de los equipos)

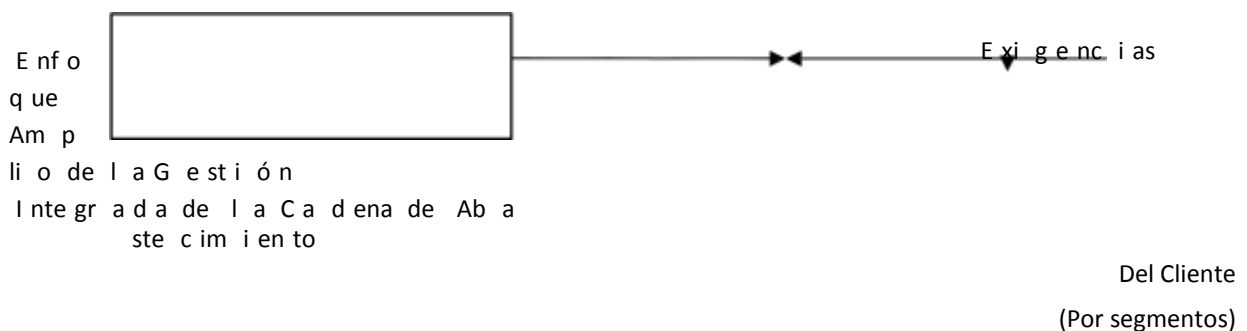
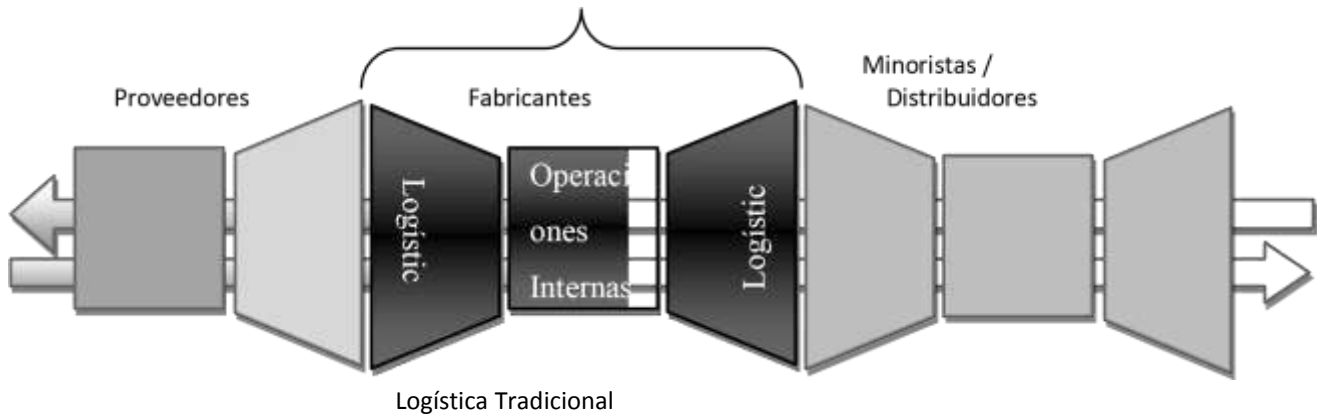
como actividad primordial entre las funciones de una empresa (Neuschel & Stolle, 1967). Mientras Neuschel decía que el mercado se manejaba mediante el control en los productos en los puntos de distribución, Stolle, apuntaba a los niveles de producción dependiendo del servicio al cliente, pues manifestaba, que era mejor observar cómo se movían los productos en la distribución, antes de detenerse en gerenciar los mismos en esa.

Era en esas épocas, que existía una situación muy particular, que consistía, en que los negocios se preocupaban mucho más por el manejo de los productos terminados, y la actividad de “producción” era algo relegada en importancia. Por tal razón, muchas empresas se dedicaban al manejo de diferentes canales de distribución, con altos volúmenes de inventarios. Más tarde, el poder de compra se hizo sentir, y fue entonces, que tanto productores como compradores se fueron aliando, y a comienzos de los años 80, clientes y proveedores fueron alcanzando niveles de importancia en las organizaciones. Ya a finales de los años 80, en los mercados internacionales comienzan las organizaciones a manifestar tres subsistemas: inbound, consiste en el manejo de todo lo relacionado con compras, transporte de entrega, control de inventarios y materiales, y administración y mantenimiento de instalación. outbound, manejo de productos terminados, administración de depósitos, almacenes, redes de transporte, y manejo de inventarios. Y finalmente atrapada entre las dos...el subsistema de producción, como la parte integral logística, por el esfuerzo de las demás. Estos tres subsistemas, sincronizados entre si son de operaciones. Lo que no aplicaba entonces para las organizaciones de servicios.

Ya en los años 90 con la aparición y descubrimiento del internet, se da un gran salto en la comunicación que permitió aún más la integración interna de las empresas con el exterior, dando origen de esta forma a una gerencia de Supply Chain. La cual consiste, en que todas las partes involucradas aceptan trabajar sincronizadamente, tanto proveedores como clientes. Esto da luz a un concepto nuevo de operar el Supply Chain. Ver figura 1.

Figura 1. Red Genuina de Supply Chain

Estrecho Enfoque de la



Fuente: tomada del Autor John Gattorna, en su libro Cadena de Abastecimiento Dinámicas, pág. 7. Puestas en práctica del concepto de Supply Chain.

Una vez conocido el concepto de Supply Chain, es preciso mencionar que todas las empresas en el mundo tienen una en particular atravesada. Pueda que estas empresas sean de diferentes tipos y sectores, pero cada una de ellas tiene alguna configuración de SC en particular. Simplemente hay que tener la habilidad de descubrir su complejidad.

A raíz de lo anterior, existen múltiples interrogantes del porque muchas empresas han sobresalido en los mercados a través de los tiempos por su innovaciones y desempeños en su Supply Chain, mientras que de otro lado, sus competencias se preocupan por la reducción de sus costos (Gattorna, 2009).

Para entender mejor estos hechos exitosos en las grandes empresas del mundo, en principio hay que despojarse de todos aquellos conceptos tradicionales de Supply Chain, en materia de tecnología, almacén, centro de distribución, buques, camiones, aviones, etc., como

elementos duros o sólidos, y más bien tratar de conocerlos de manera muy diferente mediante la combinación de sus procesos, funciones, información, servicios, y los movimientos financieros; los cuales, se desarrollan en el interior de una empresa y entre empresas.

En este mismo sentido tal como lo comenta John Gattorna, sería un error en subestimar que las empresas de servicios adolezcan de alguna configuración específica porque sus productos sean intangibles, cuando en la realidad en este tipo son mucho más complejas sus SC. Y para el caso de las empresas industriales muchas de las decisiones por ellos tomadas van encaminadas al factor operacional con el fin de reducir su complejidad, reaccionando de forma equivocada y ciegamente, mediante la realización de un rediseño interno de sus procesos. Por lo tanto, una decisión muy acertada sería desde la perspectiva del cliente, pues conociendo sus necesidades se define su complejidad.

Las grandes empresas del mundo como Nokia, Dell, IKEA, y Zara, se han desempeñado eficientemente en la prestación de servicios a los clientes haciendo entrega de sus productos al consumidor final de una manera rápida. La razón existente es que todas ellas se encuentran alineadas dinámicamente (Gattorna, 2009).

En busca de un concepto básico y teórico en materia logística, y de su capacidad de desarrollo, el teórico John Gattorna para los años 1989, en su afán de investigar, solamente logra conseguir algo mínimo. En consecuencia de esto, el autor se puso en la tarea de realizar un análisis relacionado con todo los pensamientos convencionales logísticos de ese momento, más allá de los límites, dentro de otros campos de la investigación vecinos a la gestión gerencial. Esto contribuyó, a la obtención de una información más avanzada de esa época en materia de redes logísticas y de nuevas cadenas de abastecimientos. Por ende, a partir de 1989, hasta la fecha, las empresas continúan desarrollándose dentro de un enfoque integral holístico. Es decir, observándolas dentro de una red.

Alineamiento dinámico es un concepto que no es nuevo. Pues a través de los estudios y experiencias del escritor John Gattorna, pone de ejemplo la forma como los gansos salvajes alcanzan a volar cinco veces cuando ellos vuelan en forma de V. Por ende, y durante los últimos veinte años, él lo ha definido como la sincronización y aplicación de las estrategias que poseen

las empresas para cumplir con sus metas versus las necesidades de sus cliente en un Supply Chain. Se podría interpretar, que una empresa es atravesada por un Supply Chain Dinámico, cuando sus herramientas, elementos, productos, e insumos se encuentran alineados perfectamente entre sus clientes y proveedores. Es decir que su relación con ellos es bastante estrecha. Una cadena de suministro se encuentra muy animada, bastante viva, siempre y cuando exista esta condición de alineamiento. Otro ejemplo de esto sería: la raqueta de tenis en una maleta y el swing de la misma en las manos del tenista Roger Federer. El dinamismo y energía ocurre por la ejecución del tenista en un campo de juego (Gattorna, 2009).

Los escritores Lobovitz y Rosansky revisando y criticando lo dicho por Coase, presentan unos nuevos conceptos duales de alineación vertical (que articula estrategias y personal dentro de la organización), y una alineación horizontal (que vincula procesos y clientes), los cuales, se limitaron solamente a lo observado en algunas empresas, mas no en hacer propuestas bajo ciertas circunstancias presentadas.

Pero en 1987, con la investigación doctoral de Norman Chorn, que junto con John Gattorna, obtienen las primeras indicaciones de vinculaciones sistémicas entre la estrategia y la cultura. Este investigador dice que un excelente servicio al cliente es alcanzable cuando solo se dan alineamientos entre las organizaciones muy reestructuradas, aunque fueran diferentes agrupaciones de una cadena de suministro, en las cuales, los flujos de sus operaciones se desarrollan de forma eficiente, como resultado de una situación global y transcultural, después de una estrategia y visión compartida, y de un pensamiento tradicional muy frágil dentro de los preceptos de una cadena de abastecimiento (Chorn & Gattorna, 1991).

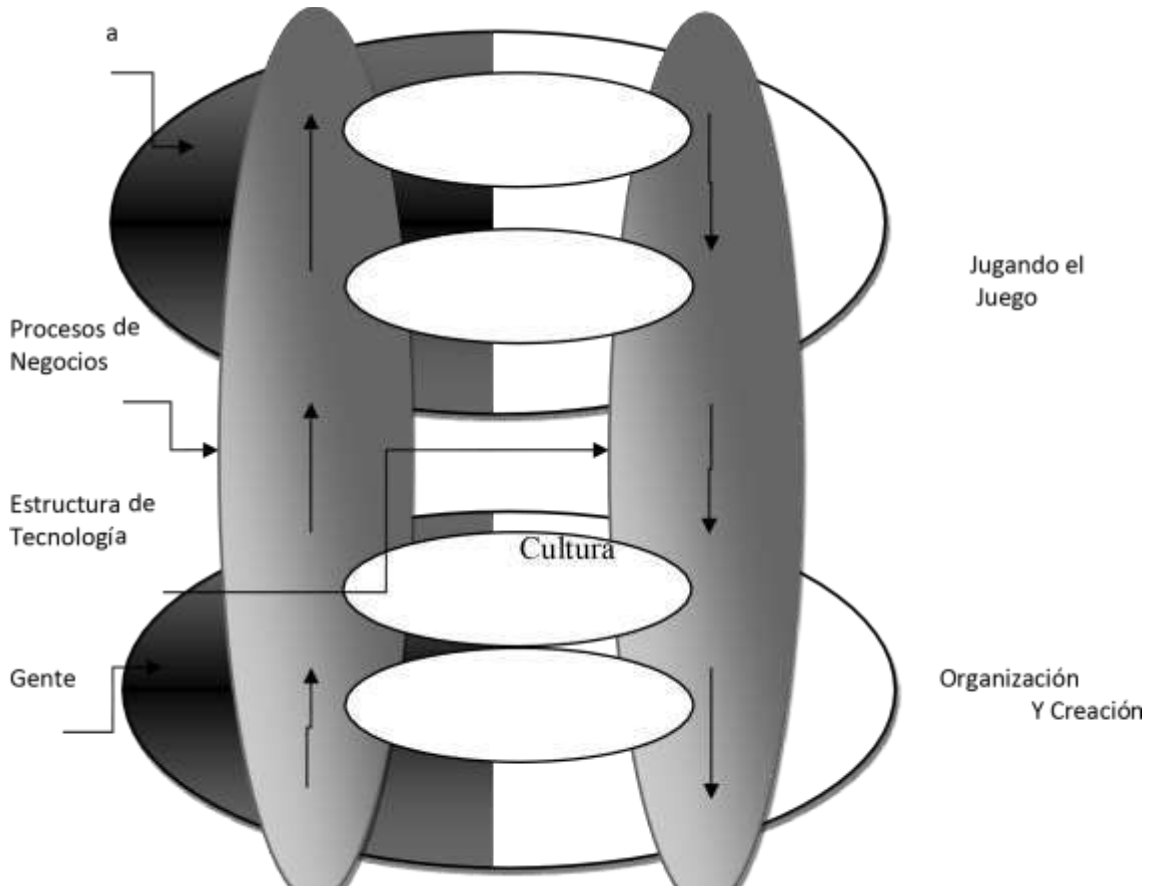
Este estudio permitió que Ichak Adizes y Gerard Faust desarrollaran el primer sistema de codificación P-A-E-I, el cual ayuda a definir los diferentes estilos gerenciales entre las empresas. Existe una premisa muy marcada y es que los conceptos teóricos y algunos estudios ya concebidos en materia gerencial, que todos los gerentes tienen y deberían tener un comportamiento muy específico en su gestión, ignorando la realidad. Cuando verdaderamente estas personas en particular manifiestan un estilo en la planificación organización, y coordinación de los procesos lo desarrollan de una forma muy diferente. Así también lo

menciona el teórico clásico en gestión gerencial Peter Drucker. Pues estas personas de acuerdo a su personalidad y formación se destacan más en unas áreas que otras, y son más débiles en otras. Por lo tanto, lo que ha conseguido este autor es buscar una metodología, para identificar en cada una de estas personas sus debilidades y fortalezas, como también la de predecir conforme a su estilo, que decisiones tomar durante su gestión. Esta metodología (código) hace referencia a los siguientes estilos: Productor-Administrador-Empresario- Integrador (Adizes, 2004).

Con la colaboración de todos los teóricos anteriores John Gattorna pudo combinar diferentes investigaciones en sentido de liderazgo y personalidad, con un enfoque a clientes y desarrollo. Las cuales, finalmente permitieron la creación de la primera estructura multidisciplinar de alineación dinámica, que vincula mercado y estrategia con capacidad cultural interna y con estilos de dirección gerencial. Ver fig. No.2.

Con la metodología implementada por Adize con la codificación P-A-E-I, se pudo entender que se encuentra presente un grupo de personas dentro de una empresa, quienes podrían tener valores similares que podrían identificarse como subcultura interna. De igual manera, las conductas manifiestas por grupos fuera de la empresa, para la adquisición de productos y servicios, son identificadas como segmentos de comportamientos, denominados como culturas externas. Para entender mejor estos hechos, hay que despojarse de todos aquellos conceptos tradicionales de Supply Chain, en materia de tecnología, almacén, centro de distribución, buques, camiones, aviones, etc., como elementos duros o sólidos, y más bien tratar de conocerlos de manera muy diferente mediante la combinación de sus procesos, funciones, información, servicios, y los movimientos financieros.

Figura 2. Primera y Genuina Estructura Multidisciplinar de Alineación Dinámica



Fuente: Adaptado de la figura 1.2 en Gattorna (2003), pxiii, también Gattorna (1998) p 5.
Estrategi

Reglas

Capacidades Internas

Fuerzas de Comportamientos trabajando en las Supply Chain

Las raíces de comportamiento de un Supply Chain se encuentran en principio en los sistemas codificados de comportamientos y expresados en las teorías de Carl Jung, cuando hace referencia a los diferentes tipos de comportamientos psicológicos, los cuales se manifiestan en

dos procesos de percepción (sensación e intuición), y dos de juicios (pensamiento y sentimiento), pero que fueron resueltos y resumidos más tarde, por Adize en cuatro tipos de manifestaciones que muestran de hecho la tendencia dominante entre compradores y vendedores en un contexto de Supply Chain. Estos conjuntos de comportamientos están representados en dos pares de fuerzas compensatorias, las cuales siempre estarán en una situación de tensión dinámica. Ver figura 3.

Figura 3. Características generales de las cuatro fuerzas o lógicas dominantes de comportamiento

Figura 3. Características generales de las cuatro fuerzas o lógicas dominantes de comportamiento



Fuente: Adaptado de la figura 29.1 en Gattorna (1998) p.474

Más tarde, John Gattorna toma el sistema de codificación P-A-E-I diseñado por Adize, y lo modifica. Redesignando a la vocal “E” por “D”, quedando el nuevo sistema de fuerzas de comportamiento de la siguiente forma:

P (Productora): fuerza para la acción, resultados, velocidad y foco.

A (Administradora): fuerza opuesta a D, representa estabilidad, control, confiabilidad, medida, lógica y eficiencia.

D (Desarrollista): fuerza para la creatividad, el cambio, la innovación y la flexibilidad (“E” originalmente designada a Empresarial por Adizes).

I (Integradora): fuerza contraria a P, representa cooperación, cohesión, participación y armonía.

Ahora bien estos cuatro elementos P-A-D-I pueden conjugarse de tal forma, que pueden conformar 16 combinaciones posibles y que permiten un equilibrio dinámico. Cada combinación tendrá en particular un centro de gravedad dominante que lo diferencia. Por ejemplo; en un estilo muy singular de compra se puede observar la principal intensión de la misma por la velocidad, resultados, y el desempeño en su descripción (lógica P), y una intensión inferior por la confiabilidad, consistencia y el precio (lógica A). Es posible que también se manifieste una intensión de convenios flexibles entre las partes (lógica D) y la atracción (lógica I). Si se combinan todas estas fuerzas se puede distinguir un comportamiento muy particular adquirido y representado en la compra por la lógica Pa. Como se muestra en la figura No. 4, nótese que en esta métrica el autor ha utilizado solamente parámetros primarios y secundarios para indicar la fuerza dominante. Mientras que el autor Adize, utiliza en sus parámetros las cuatro fuerzas para un estilo más gerencial. Aunque en la figura 4, el centro de gravedad dominante se encuentra en el cuadrante P con alguna tendencia secundaria al cuadrante A, las conductas expresadas en los cuadrantes D e I, aunque existen algunas influencias, no son tan significativas. Por lo tanto, se puede concluir para este comprador en particular, que las fuerzas dominantes aparecen con una lógica primaria P, y una secundaria A. De otra parte, también concluye, que en este sistema es imposible hacer combinaciones en diagonales, por la sencilla razón, de que los fines y tendencias son opuestos.

Figura 4. Ejemplo cómo las lógicas dominantes podrían representarse—Lógica “Pa”

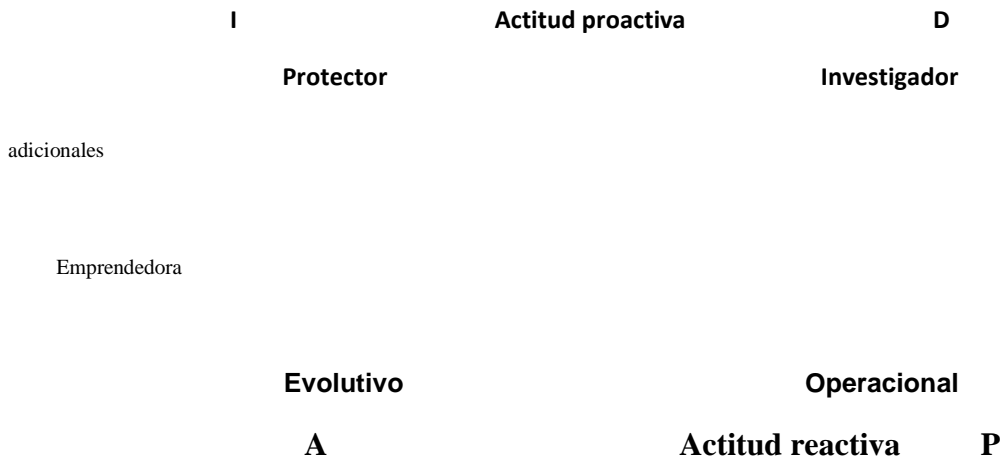


Fuente: Adaptado de a figura 29.2 en Gattorna (1998) p. 474

El elemento número 2 corresponde al factor estrategia. El cual, no es más que el puente que articula las capacidades internas culturales de la empresa con su contexto exterior, es

decir, con su mercado. Ver Figura 6.

Figura . Nivel 2 Estructura de la Lógica Estratégica

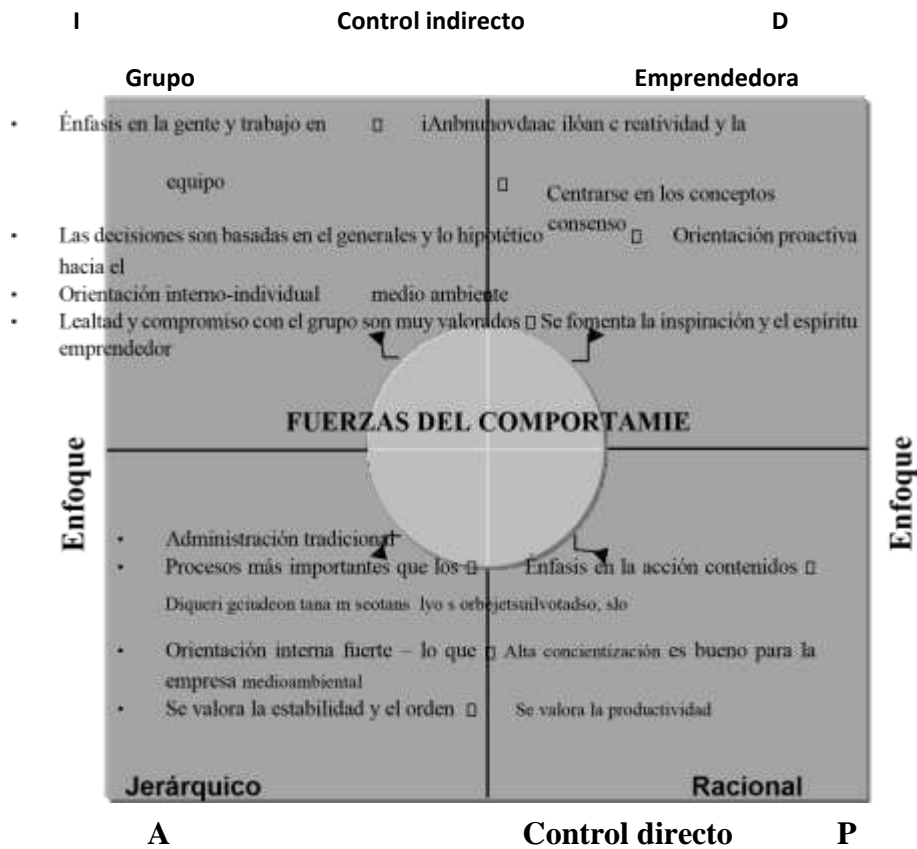


Fuente: Adaptado de a figura 29.3 en Gattorna (1998) p. 476

El elemento número 3, hace referencia a un conjunto de subculturas corporativas, compartiendo sus valores empresariales para alinearse dinámicamente como estrategias

exitosas dentro de sus operaciones. Ver Figura 7.

Figura 7. Nivel 3 Estructura de la lógica Cultural

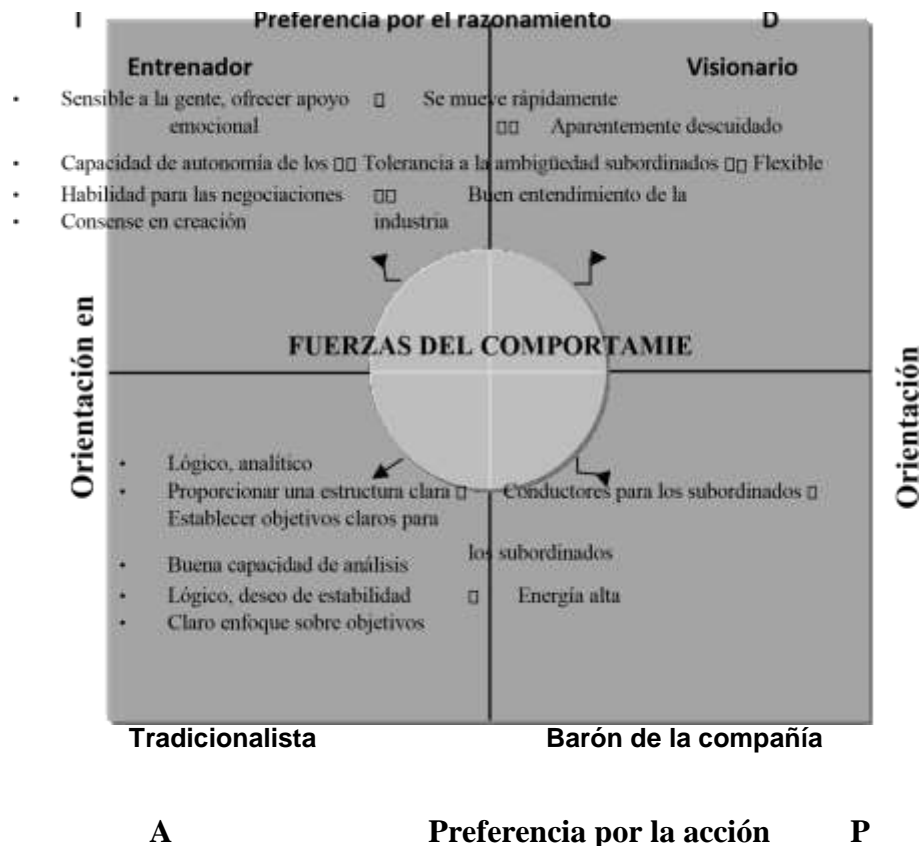


Fuente: Adaptado de a figura 29.4 en Gattorna (1998) p. 477

El elemento número 4, dice que los verdaderos líderes entienden que los valores comprendidos en las subculturas internas de una empresa pueden perfectamente alinearse de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Existen cuatro estilos principales de liderazgo que se pueden caracterizar: Visionario (D); varón de la compañía (P); tradicionalista(A); y

entrenador (I). Tal como aparecen en la Figura 8.

Figura 8. Nivel 4 Estructura de la lógica de Liderazgo



Fuente: Adaptado de a figura 29.5 en Gattorna (1998) p. 478

Cinco competencias fundamentales están definiendo la competitividad en integración del Supply Chain y Logística, en las empresas exitosas del Siglo XXI: El primero, que está relacionado con la Integración interna que desarrolle cada uno de los socios de negocios del Supply Chain, de tal manera que les permite extender sus procesos internos hacia los nodos de la red (Said C. & Pinzon, 2010). El primer nivel de madurez del Supply Chain, es aquel que identifica a cada una de las empresas que lo conforma, como excelencia empresarial (T. Lambert & Cooper, 2005), y esto se logra cuando cada una de las empresas tiene implementado un verdadero Sistema de Calidad, apoyado con herramientas BPM. Cuando una empresa ha alcanzado el nivel de excelencia empresarial, está lista para dar el salto hacia una organización federada o extendida, por intermedio de un Supply Chain bien administrado.

El segundo, que está relacionado con la integración con clientes clave, en tanto la empresa y sus socios en el Supply Chain, son capaces de construir relaciones o vínculos, temporales o perdurables con sus clientes, de conformidad con la configuración del Supply Chain que se adopte (Said C. & Pinzon, 2010), y la configuración genérica que surja en respuesta del mercado.

El tercero, que está relacionado con la Integración con proveedores clave, en tanto la empresa y los socios de negocios clave, construyen relaciones o vínculos, temporales o perdurables con sus proveedores, de conformidad con la estructura del Supply Chain, la configuración genérica que adopte (Said C. & Pinzon, 2010).

El cuarto, que está relacionado con la Integración de la Tecnología y la Planeación que logren las empresas de la red, de tal manera que se habilitan para soportar una amplia variedad de necesidades operacionales en conformidad con la configuración del Supply Chain (Said C. & Pinzon, 2010), y su alineamiento estratégico.

El quinto, que está relacionado con la capacidad que tienen las empresas que conforman la red de negocios, para desarrollar y mantener una estructura mental compartida, fundamentada en el principio (C3): Coordinación, Colaboración y Cooperación, Downstream y Upstream, fundamental para integrar el desarrollo de la capacidad cultural (Said C. & Pinzon, 2010).

El presente estudio es de tipo descriptivo-propositivo, puesto que tiene como propósito caracterizar el alineamiento dinámico del supply chain de las empresas del clúster logístico de la ciudad de Cartagena

Tipo de investigación

El proyecto de investigación es de carácter descriptivo, teniendo en cuenta su naturaleza consistente en proponer estrategias a las empresas del clúster logístico de la ciudad de Cartagena para incrementar su competitividad.

Recursos materiales

1. Recursos bibliográficos
2. Computador

3. Impresora
4. Útiles de oficina y papelería en general
5. Fotocopias

Resultados

Las empresas del clúster logístico de la ciudad de Cartagena están conformadas por 130 distribuidas en manipulación de carga 44, almacenes de depósito 12, terminales de carga 2, atracaderos 20 y agencias de aduana 52, respectivamente.

Se tomó una muestra de 30 empresas de manera aleatoria estratificada es decir con representación de todos los tipos de empresa y se encontró que solamente 13 empresas tienen implementado el supply chain management pero consideran que este no muestra un alto alineamiento.

Las empresas reconocen las bondades de esta herramienta pero consideran que es un proceso que les llevaría al menos 5 años y les comprometería recursos de capital, tecnología, financieros y principalmente humanos, de este último tienen la concepción que no hay talento disponible suficiente ni en calidad para asegurar el logro de la alineación del supply chain management.

Por otro lado las empresas les gustaría contar con apoyo de las cámaras de comercio y del ministerio de comercio, industria y turismo, principalmente en asesoría para su implementación.

Discusión

Hoy por hoy las empresas compiten por redes y entre redes y no de manera individual, estas tienen una amplia gama de estrategias para generar una mayor competitividad, una de las cuales es el alineamiento dinámico del supply chain. El alineamiento dinámico del supply chain

puede ser y es una de las estrategias que puede ser utilizada para generar una mayor competitividad.

Las empresas del clúster logístico de la ciudad de Cartagena pueden verse beneficiadas de esta herramienta y poder incrementar su competitividad para un escenario global.

Ahora bien, otras estrategias a utilizar por las empresas del clúster logístico de la ciudad de Cartagena, pueden ser:

1. El diseño, en su mayoría, de productos específicamente para cada cliente

Diseñar específicamente los productos que vende la organización para cada cliente supone una orientación estratégica hacia la diferenciación, un giro hacia el último eslabón de la cadena a gestionar y un condicionante de todo el proceso productivo.

2. La utilización en el proceso productivo de un sistema de producción flexible

La utilización de sistemas de producción flexible se encuentra vinculada con la característica anterior, puesto que un diseño específico de productos requiere de una gran necesidad de cambio en moldes y matrices de forma habitual. Sin embargo, la implantación de un sistema de producción flexible no sólo implica un estrechamiento de las relaciones con los eslabones posteriores sino también con los anteriores.

3. La existencia de acuerdos de colaboración tecnológica con clientes

Las peculiaridades de las necesidades de abastecimiento hacen necesaria la celebración de contratos a largo plazo en los que la confianza y reputación de las partes juega un papel muy relevante, asimismo en múltiples ocasiones el propio proveedor utiliza las mismas instalaciones de la empresa cliente en un patrón de comportamiento simbiótico.

4. La existencia de acuerdos de colaboración tecnológica con proveedores

Finalmente la existencia de acuerdos de colaboración de índole tecnológico para el desarrollo de nuevos productos y/o procesos con los proveedores y clientes supone un paso más en la gestión integral de la cadena de aprovisionamiento

Referencias bibliográficas

Adizes, I. (2004). *How to Solve the Mismanagement Crisis*. Santa Barbara CA 93108: ISBN 0-937120-00-6, The Adizes Institute Publishing, pag. 14, preface 15, pag 18, preface

19.

Carlos, a. C. (2008). *La innovacion de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias*. Cartagena: Universidad de Cartagena.

Chorn, N. H., & Gattorna, j. (1991). "Pathways to Customers: Reducing Complexity in the Logistics Pipeline", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Sidney Australia: Emerald Backfile Vol. 21 Iss: 8, pp.5 - 11.

Coase, R. H. (1937). "The nature of the Firm" Aed Como Herramienta de Politica Publica. *Economic n.s.* Vol. 4., London School of economics. Traducccion de Hugo Garduño

Yamur Muñoz , Pag. 558-577.

Escobar-Espinoza, A. (2010). Desarrollo económico y la escuela estructuralista. *Panorama Económico*, 18, 13-45. Recuperado en: <http://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/389>

Gattorna, J. (2009). *Cadena de Abastecimiento Dinamicas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.J.

Bowersox, D., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administracion y Logistica en la Cadena de Suministro*. Mexico:The McGraw-Hill Companies, Inc. Neuschel, R., & Stolle, J. (1967).

Physical Distribution. 45 (p.p. 125-134).

Portal, C. (2008). *Supply Chain Management*. Uruguay. p. 8

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deustu.

Romero Hernández, A. (2010). La planeación tributaria y financiera en la consecución de un mismo fin "maximizar utilidades". *Aglala*, 1(1), 127-135. doi:10.22519/22157360.717

Said C., F. S., & Pinzon, F. (2010). *Benchmark. Competitividad en Integracion del Supply Chain, y Logistica*. Bogotá D.C.

Suroweiki, J. (1998). Darks Day Sunbeam. *Slate* , 1-2, business.

T. Lambert, D., & Cooper, M. (2005). *Supply Chain Management. Processes, Parthnerships, Performance*. Supply Chain Management Institute. Sarasota. Fla. USA.