

# REDES LOGÍSTICAS:

## *¿Las organizaciones del futuro o el futuro de las organizaciones?*

---

**María M. Lamattina de Ferrari\***

### RESUMEN

*El objetivo del artículo es mostrar cómo los cambios ambientales han impactado en los parámetros de diseño de las organizaciones y en los paradigmas de gestión. Así se producen modificaciones en: los límites verticales y horizontales de las organizaciones; en los límites externos y, adicionalmente, en los límites geográficos y en las restricciones de tiempo. Se configuran nuevos modos de gestión que exhiben atributos de creatividad e innovación, flexibilidad, reactiva, y aprovechamiento de la cadena del valor, a través de la integración con proveedores y clientes.*

### Palabras claves

*redes logísticas – organización reticular - logística – tercerización – cadena de abastecimientos – organización – análisis organizacional.*

---

Profesora Titular de Análisis Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo.

## DESARROLLO

La globalización de la economía y la cultura, la desregulación de los mercados, las privatizaciones de empresas públicas y su extranjerización, la concentración de empresas en distintos sectores, la movilidad extrema de los capitales especulativos, la tendencia de las naciones hacia la unificación de monedas, la combinación de tecnologías diferentes especialmente con la digital para el desarrollo de productos y servicios más sofisticados son los cambios más significativos del fin de siglo y el escenario para el inicio del próximo. Ellos no sólo han impactado en los parámetros de diseño de las organizaciones sino también en los paradigmas de gestión.

### **Los cambios en los límites verticales y horizontales de las organizaciones**

En un ambiente cada vez más incierto, cambiante, complejo y competitivo los modelos verticalistas de organización con compartimientos funcionales ya no resultan adecuados. Se requieren estructuras más planas, organizadas en torno a procesos gestionados por equipos de trabajo, que generen rápidas respuestas a las demandas del mercado y a las nuevas tecnologías. Esta nueva dinámica de organizaciones, frecuentemente asociadas en una red organizacional sumando competencias y habilidades de empresas pequeñas, medianas y grandes, se multiplicarán en el futuro.

### **Los cambios en los límites externos de las organizaciones**

Los avances tecnológicos actuales en los campos de la robótica, informática y telecomunicaciones han impulsado el desarrollo de la Logística a través de la innovación de procesos, de sistemas de almacenamiento y transporte, de equipos y técnicas de manipulación de productos.

Las tradicionales estrategias de integración vertical, es decir cuando la corporación produce sus propios insumos o cuando distribuye su propia producción, utilizadas por numerosas empresas en las últimas décadas, frecuentemente generan costos elevados de los servicios logísticos, en relación con los costos de mercado y, complementariamente, inflexibilidad estratégica ante el cambio tecnológico o ante una demanda inestable.

El refinamiento de los conceptos y de las metodologías y la creciente sofisticación de los sistemas y técnicas utilizados por la Logística y, complementariamente, los elevados niveles de inversiones necesarias para lograr una gestión eficiente de servicio al cliente han impulsado a muchas empresas, integradas o no, a adoptar una estrategia de outsourcing o tercerización de los servicios logísticos a través de operadores especializados.

De esta forma las organizaciones se focalizan en las actividades nucleares, es decir, donde residen sus habilidades distintivas y establecen acuerdos contractuales con subcontratistas o bien con socios a través de alianzas estratégicas, es decir, construyen redes, para obtener servicios logísticos de empresas con fortalezas en esa operatoria.

Un aspecto que hace a la identidad de la red es que la empresa núcleo coordina las interfaces con los socios y/o subcontratistas y proveedores y adicionalmente asegura las interfaces con los clientes. Este sistema organizacional donde se transfieren las funciones de la empresa a terceros, si bien puede aparecer como complicado implica básicamente un proceso de desintegración vertical con el objetivo de ser más eficientes y aumentar la competitividad de las empresas de la red.

Se trata de estructuras macroorganizacionales con procesos de decisión conjuntos, en ocasiones con diferentes relaciones de poder que se reflejan en los contratos relacionales que regulan los flujos interorganizacionales y con modalidades singulares de comunicación, negociación, planificación y control. Se requieren recursos humanos con habilidad de gestión situacional que generen sinergias operativas y diseñen y articulen una visión compartida del negocio, que sirva como guía para el rumbo estratégico de todo el conjunto organizacional.

Complementariamente, deben enfrentar los desafíos asociados a una macrogestión de flujos de materiales, de información y financieros y con un elevado sentido de la cooperación.

### **Los cambios en los límites geográficos y en las restricciones del tiempo**

El uso de la tecnología de telecomunicaciones elimina los obstáculos de distancia y tiempo entre las empresas interconectadas y generan una ventaja competitiva al establecer relaciones más efectivas con proveedores, clientes, subcontratistas y co-contratistas. Así, el uso de sitios Web, correo electrónico, fax y teleconferencias generan ambientes de trabajo cooperativos en las empresas.

Una tecnología más compleja es el EDI, o sea intercambio electrónico de datos, que permite el intercambio entre empresas de documentos como listas de precios, órdenes de compra, envíos, recepciones, facturas, datos de pagos, disponibilidades de productos, capacidades productivas, programaciones del transporte, notificaciones de embarques, estado de las órdenes en curso, etc., reduciendo al mínimo el manejo de papel.

La estrategia de negocios de selección de tecnología vincular permite a la organización reticular automatizar compras, pagos, despachos, almacenes, ventas, etc. y disminuir el tiempo de ciclo de las operaciones y los costos logísticos involucrados.

Las redes logísticas posibilitan que varias empresas puedan asumir riesgos conjuntos, compartir costos, generados básicamente por la infraestructura, la aplicación de tecnología necesaria para efectuar los aprovisionamientos, las operaciones y la distribución y de ese modo ofrecer un servicio de mejor calidad al cliente y con una respuesta rápida y efectiva a sus requerimientos.

### **Las enseñanzas de la cambiante realidad**

Existen excelentes ejemplos, en una variedad de sectores y empresas, configurados como redes logísticas, que exhiben atributos de creatividad e innovación, flexibilidad, reáctica y aprovechamiento de la cadena del valor, a través de la integración y el compromiso con proveedores y clientes.

Así, en la industria automotriz, en la matriz y sus filiales, empresas fabricantes establecen acuerdos especiales de subcontratación con proveedores para la entrega de autopartes, sobre la base de un sistema JIT, o sea justo a tiempo, en sus plantas de montaje, y, complementariamente, mantienen relaciones contractuales con distribuidores y concesionarios, emulando el sistema japonés. Además, aprovechando la logística de la tecnología y de los procesos, es factible adaptar y personalizar los productos en función de los deseos de los consumidores.

En el sector indumentaria de moda algunas organizaciones utilizan la configuración reticular a escala mundial, participando además empresas pequeñas y medianas independientes de fabricación y distribución, las que invierten en tiendas y fábricas. Es factible, con el intercambio electrónico de datos, tener una retroalimentación instantánea de lo que se está

vendiendo, en cualquier tienda de cualquier país. Ello, combinado con la alta flexibilidad de su estructura productiva y la rapidez de las entregas, permite generar nuevos pedidos en función de lo que los clientes desean y sacar al mercado nuevos diseños, logrando ciclos operativos extremadamente cortos desde el diseño de la ropa hasta la venta final.

En la industria del turismo existen redes corporativas globales de distribución de viajes y servicios conexos, con un nodo central de operaciones y nodos regionales, que interactúan con oficinas nacionales independientes que interrelacionan compañías aéreas, individuales o firmas de alianzas, proveedores de servicios de turismo, compañías administradoras de condominios y resorts, agencias de viajes y, en ocasiones, en alianza con el proveedor tecnológico. Cuentan con sofisticados sistemas de información sobre reservaciones, registros de pasajeros, manejo de equipajes y cargas, programación de vuelos, gestión de clientes, en tiempo real, en cualquier lugar del mundo.

El sector de empresas que venden servicios que facilitan los medios de pago, concretamente el de tarjetas de transacciones electrónicas, que utilizan EFi, o sea intercambio electrónico de fondos. Estas empresas configuran una compleja trama interinstitucional, que incluye a su vez redes corporativas y de alianzas, en las que participan bancos accionistas, bancos adherentes, empresas proveedoras, empresas clientes, redes de cajeros automáticos y usuarios en general y, adicionalmente, asociaciones estratégicas con empresas de marcas conocidas que ofrecen paquetes de productos y servicios que implican beneficios para los clientes y la provisión de soluciones por Internet.

En las cadenas de abastecimientos de alimentos, que incluyen empresas de fabricación y los supermercados se utilizan infraestructuras logísticas para centralizar sus respectivos abastecimientos. Cada una de estas infraestructuras realiza un servicio integral de almacenaje, acondicionamiento de productos, preparación de pedidos y transporte a su cliente, utilizando sistemas de telecomunicaciones, código de barras y sistemas de información en tiempo real. La infraestructura logística final de la cadena de supermercados, con similares funciones y equipamiento y receptora de líneas más amplias incluyendo rubros no alimenticios, ofrece un servicio de reposición diario a cada una de sus bocas de venta, en función del tipo de producto, perecedero o no, rotación, modalidad de transporte, etc., para cumplir efectivamente el compromiso con el cliente. Ello incluye, para productos de alto valor, la entrega directa en el domicilio del cliente, quien lo seleccionó y realizó la compra en el punto de venta.

## Los desafíos de la gerencia

Finalmente, el control de los procesos logísticos, en las organizaciones construidas sobre la base del cambio, constituye un desafío para la gerencia. Esto es, un entorno cada vez más interdependiente y competitivo, en el que para el cliente o usuario los conceptos de calidad, oportunidad, rapidez y precio en el suministro de un producto o servicio son esenciales. Pero no basta conocer los necesarios cambios en los límites organizacionales explicados y los nuevos factores que definen el paradigma de la gestión exitosa. Las modificaciones de las organizaciones no aparecen como respuesta automática, ante las presiones de los cambios económicos y sociales. Surgen como un cambio efectivo en las estructuras y en los procesos, en la medida en que son generadas y conducidas por líderes organizacionales, capaces de percibir una nueva visión.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- ANAYA TEJERO, Julio Juan, *La Gestión Operativa de la Empresa: un enfoque de Logística Integral* (Madrid, ESIC, 1998), 297 págs.
- BENETTON, Luciano y LEE, Andrea, *Yo y mis hermanos. La historia de nuestro éxito* (Buenos Aires, Atlántida, 1991), 361 págs.
- HILL, Charles W.L. y JONES, Gareth R., *Administración Estratégica* (Bogotá, Mc Graw Hill, 1996), 540 págs.
- PRIDA ROMERO, Bernardo y GUTIERREZ CASAS, Gil, *Logística de Aprovisionamientos* (Madrid, Mc Graw Hill, 1996), 206 págs.

## OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Entrevistas con ejecutivos de: Toyota Argentina, ZARA de España y Argentina, Tarjeta VISA Argentina, Banco de Galicia Sucursal Mendoza, Banco Transandino Sucursal Mendoza, American Airlines de EEUU miembro de la alianza Oneworld, ISC Viajes Cornejo de Mendoza, Centro de Distribución Cuyo Cadena VEA/Ahold de Mendoza.