

ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN COSTA RICA

Vera González Ureña¹

Resumen

El estudio de la cadena de abastecimiento ha generado una gran diversidad de herramientas de administración, operaciones y tecnología, aplicadas a todo el proceso de una compañía, por lo que se requiere sinergia y una cultura muy ordenada por parte de todos los funcionarios encargados. El reto que se plantea es saber manejar las personalidades de cada uno de ellos, ya que la cultura organizacional existente puede afectar de forma favorable o negativa el desarrollo y ejecución de los procesos de la organización. La integración de valores enfocados en compromiso y esfuerzo es vital para lograr los resultados esperados.

El objetivo de este artículo es relacionar la filosofía moderna de la cadena de abastecimiento y tecnologías de información, con la verdadera cultura organizacional que se maneja en nuestro país, además de incorporar en el análisis los factores organizacionales que intervienen en el proceso.

Palabras clave

Cadena de abastecimiento / logística / cultura organizacional costarricense / empresas nacionales.

Abstract

The study of the supply chain has generated a great diversity of administration, operations and technology tools, applied to the whole process of a company. Synergy and an order culture are extremely necessary by all the employees in charge. The challenge is being able to deal with everyone's personalities, as the existing organizational culture can affect weather

favorably or negatively, the development and execution of the organizational processes. The integration of values focused on commitment and effort, they are critical to achieve the wanted results.

The goal of this article is to relate the modern philosophy of the supply chain and information technologies, with the real organizational culture in our country, as well as incorporating the analysis organizational factors influencing the process.

Key Words

Supply chain / logistics / costarrican organizational culture / national businesses.

I. Introducción

La administración de la cadena de abastecimiento abarca múltiples procesos y operaciones que transforman las materias primas en productos, y los distribuyen a los diferentes puntos de ventas hasta ser obtenidos por el consumidor.

Con el pasar del tiempo, la administración de la cadena de abastecimiento va tomando mayor importancia en el mundo globalizado. Cada vez hay más competencia y las empresas que logran conseguir buenas técnicas y estrategias para el buen manejo de esta cadena, son las que consiguen aumentar su participación en el mercado o simplemente sobrevivir en él.

El tamaño del mercado en Costa Rica está en proporción con el tamaño del país. Siendo un país subdesarrollado, algunas empresas costarricenses tienden a conformarse con mantenerse en el mercado.

La cultura organizacional es fundamental para el desarrollo de una filosofía, ya que es la forma en que cada organización se conduce. Dependiendo de la cultura organizacional de una empresa, así va a ser la reacción que tenga ante los diferentes cambios que se den dentro de esta. La búsqueda de formas de cómo administrar la tecnología o cómo manejar los cambios repentinos en una

¹ Licenciada en Ingeniería Industrial con énfasis en Gestión de Operaciones, ULACIT. Correo electrónico: v_gonzalez18@yahoo.es

empresa, es importante para mantenerse y desarrollarse en un mercado que día a día se vuelve más competitivo.

El trabajo en equipo para alcanzar un mismo objetivo es significativo para cualquier organización, así como es relevante la integración de todos los departamentos y el buen manejo de la información, ya sea con tecnología o sin ella. Es aquí donde se requiere captar la cultura y la conducta de los funcionarios de cada empresa, para saber cuán apta está la organización para resistir y asimilar cambios requeridos.

Las causas por las cuales las empresas no son eficientes o competitivas varían, por eso con el pasar del tiempo se han desarrollado modelos y herramientas para disminuir o eliminar factores que perjudiquen la productividad en una organización. La cultura local se resiste al cambio que traen las nuevas filosofías y avances tecnológicos. El monopolio, a lo largo de la historia, ha provocado un conformismo general, que afecta directamente la eficiencia y competitividad de las entidades públicas y, por ende, el desarrollo comercial y cultural de un país. En el caso de Costa Rica, la mentalidad de muchos empresarios está aún enfocada a filosofías tradicionales.

II. Cultura organizacional en Costa Rica (sector público y privado)

Una de las debilidades más grandes que tienen los costarricenses es pensar que como son un país pequeño, son menos que los demás. Como dijo en un reportaje el experto en comunicación Luis Gabriel Castro, presidente de Centroamérica Porter Novelli: "Nuestro mismo vocabulario nos empequeñece."

Hablamos de 'poquito'. Hasta nos llaman "ticos", todo en diminutivo, y tenemos que darnos cuenta de que tenemos las mismas capacidades que cualquier otra persona del mundo".

La fuerza laboral costarricense posee habilidades y actitudes enfocadas a desarrollarse para lograr una mejor calidad de vida. Este tipo de factores atrae a compañías multinacionales con culturas orientadas a la eficiencia y el crecimiento. El adaptarse a la cultura laboral de una organización no es difícil para una persona; sin embargo, sí

existe una diferencia entre la cultura organizativa de una entidad privada y la de una entidad pública.

El sector público posee motores indispensables para el desarrollo de este país, por ejemplo: las telecomunicaciones, los combustibles y la red vial; no obstante, este sector tiende a ser menos productivo y más burócrata, lo que afecta la economía del país, ya que lidiar con la burocracia y con una cultura organizacional incierta puede consumir una gran cantidad de tiempo y recursos, y afectar a los consumidores y hasta a los mismos funcionarios, al no promover un progreso personal y profesional.

De acuerdo con el Ministerio de Hacienda (2007), en relación con el capital intelectual del sector público, los administradores de las entidades públicas gestionan activos intangibles, tanto o más que sus colegas de las empresas privadas, pero resulta difícil aplicar al sector público modelos diseñados para empresas, ya que los objetivos de las administraciones públicas difieren de los empresariales, pues las organizaciones privadas se enfocan en maximizar el beneficio o crear valor para el accionista. La diferencia entre estos dos sectores es la búsqueda de la eficiencia y calidad en sus gestiones para ofrecer un mejor producto o servicio a sus consumidores.

La credibilidad de la población en las empresas privadas es alta; una encuesta de opinión realizada por UNIMER en julio del 2004 muestra que la empresa privada es una de las entidades en que más confía la población y que es indispensable para el desarrollo de la economía de un país. Sin embargo, no ocurre lo mismo con las entidades públicas, el cliente tiende a ser un poco menos confiado con la calidad de sus productos o servicios.

Para cualquier empresa, ya sea internacional o nacional, las nuevas estrategias y técnicas que acompaña la administración de la cadena de abastecimiento tienen que ver mucho con su cultura organizacional. Para una buena administración de todo el proceso, se requiere el aporte eficaz y eficiente del factor humano.

En Costa Rica, existen algunas causas por las cuales los consumidores finales cambian constantemente de producto y la variabilidad en las ventas es muy marcada. La planificación y

ejecución correcta y eficiente de sus operaciones les permite a las compañías bajar sus costos, y generan una oportunidad de estimular al consumidor por medio de ofertas y promociones atractivas.

III. Contexto de las empresas en Costa Rica en la actualidad

No solo existen diferencias entre las empresas del sector público y las del privado; en la actualidad también existe una notable diferencia entre una empresa nacional y una empresa multinacional. La cultura y las costumbres de empresas como Intel, HP y Procter & Gamble son diferentes y a pesar de que los funcionarios son costarricenses, estos se adaptan a una cultura global distinta a la local, lo que significa que no es imposible para una empresa nacional tratar de cambiar la conducta y el ambiente laboral si es eso lo que requiere. Es un reto diario.

Aunque la dinámica de los negocios obliga a las organizaciones a alinearse o a acoplarse con las necesidades y deseos del consumidor, cada empresa tiene su lenguaje, su entorno y sus dinámicas propias, y un razonamiento objetivo con el que sabe si será líder o seguidor en la industria.

Las estrategias organizacionales y la alineación de los procesos financieros, comerciales y operativos son fundamentales para el logro de las metas; sin embargo, en Costa Rica prevalecen empresas en las que no existe planificación o tienen errores en su planteamiento inicial, y esto provoca deficiencias operativas y mala administración de los recursos.

Contexto actual de empresas nacionales

Planificación

Algunas empresas costarricenses carecen de controles y no administran adecuadamente los recursos; además, sus procesos están en un constante cambio que detiene su crecimiento y desarrollo. La planificación es fundamental para orientar a la compañía e integrar todos los factores que afectan su operación diaria como, por ejemplo, servicio al cliente y calidad.

Valoración del talento humano

De acuerdo con Gregorio Arce Gómez, consultor del Área de Gestión Empresarial del Centro de Formación de Formadores, en Costa Rica se aprovecha básicamente la fuerza física de los trabajadores, sobre todo en los niveles operativos; pero se deja de lado la capacidad de detectar y solucionar problemas creativamente, al no existir una administración participativa orientada al mejoramiento continuo.

Ausencia de conceptos y filosofías modernas

Localmente no existe una mentalidad para el mejoramiento continuo. Por lo general, la meta principal en las empresas es cumplir con la producción, pero muy probablemente, no se abren espacios para el trabajo en equipo y la creatividad.

El concepto de productividad no significa que la empresa cumplió con una orden; la productividad empieza desde el principio de la cadena, pero estos conceptos a menudo no forman parte de la cultura de las pequeñas y medianas empresas. Existen muchas herramientas que se han diseñado y puesto en práctica en países desarrollados como Japón, pilar en la industria. Es necesario analizar que si esas herramientas o técnicas brindan beneficios y disminuyen las necesidades en estos países, también deben funcionar en un país en vías de desarrollo como Costa Rica, donde se trabaja con menos volumen.

Los métodos o procesos como los de la cadena de valor, en la cual se involucran todas las etapas directas e indirectas del proceso de un producto, la logística, herramientas para el mejoramiento continuo como Kaisen, la automatización de algunas áreas, ERP (Enterprise Resource Planning), comercio electrónico y todo lo que tenga que ver con sistemas de información y administración del conocimiento, son elementos claves para el desarrollo de las organizaciones y por ende para el desarrollo de un país.

IV. Cadena de abastecimiento y logística

Concepto de cadena de abastecimiento o SCM (Supply Chain Management)

La cadena de abastecimiento o cadena de suministros incluye todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de

bienes (servicios) y productos, desde la etapa de materia prima incluyendo proveedores, hasta el consumo por el usuario final. Es un proceso gerencial relativamente novedoso que tuvo gran impulso en la década pasada y les permite a las empresas tener un mayor nivel de competitividad reduciendo costos y generando mayores ganancias o, al menos, mantenerse “vivas” dentro del mercado (López Loría, 2007).

Mediante la alineación y unión de todas las etapas del proceso de la empresa, la cadena de abastecimiento puede aplicarse a compras, gestión de inventarios, previsiones, almacenamiento y logística.

Este modelo se divide en dos categorías: las conocidas cadenas primarias y las cadenas de soporte. Se considera una cadena de suministros primaria o principal aquella en donde los integrantes participan en la provisión de bienes o servicios hacia el cliente final. El flujo básico se resume en el suministro de insumos, su integración en subensambles, la transformación final a productos terminados y su posterior entrega al consumidor.

La conformación de las cadenas de soporte reside en aquellos suministros, artículos misceláneos y activos fijos para reparación, operación y mantenimiento que facilitan las cadenas primarias.

Objetivo de la cadena de abastecimiento

El objetivo de la cadena de abastecimiento es abastecer los materiales necesarios en la cantidad, calidad y tiempos requeridos al menor costo posible, para con ello dar un mejor servicio al cliente (Espinosa Loera, 2004).

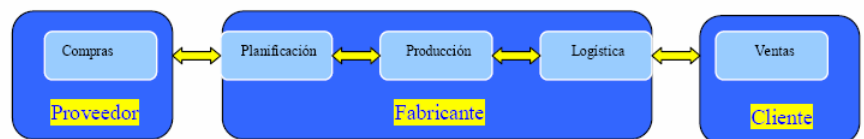
Ventajas de la cadena de abastecimiento

- Reducir los costos, generalmente porque las necesidades de inventarios son menores.
- Mejorar la satisfacción del cliente al mantener un stock adecuado, lo que le permitirá contar con una oferta actualizada, de acuerdo con las tendencias y cambios del mercado.

- Mejorar la productividad mediante un uso más eficiente de los recursos, la optimización de la integridad de los datos, la reducción de errores en la introducción de pedidos y una mayor rapidez en las comunicaciones.
- Definir y sesgar los distintos departamentos en una organización de acuerdo con las capacidades de sus integrantes, pues estas representan soluciones para problemas y el desarrollo de nuevos métodos de trabajo; es así como estos departamentos se vuelven eficientes y eficaces. Esta eficiencia/eficacia le permite a la dirección asignar más tareas a estos departamentos y, por tanto, darles mayor importancia y participación en la estructura de la empresa. Estos departamentos eficientes/eficaces generan valor agregado y ventajas competitivas, por lo que pasan de ser departamentos operativos a departamentos estratégicos, además de que se crea una interdependencia.

En la siguiente figura se muestran los agentes directos que involucra la cadena de abastecimiento:

Figura N.º 1
• Proveedores • Fabricantes • Distribuidores • Transportistas •
Detallistas



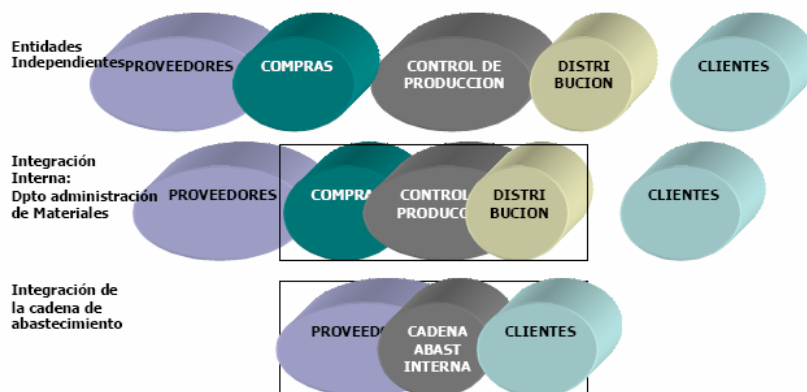
Fuente: Elaboración propia.

La buena integración de cada eslabón da como resultado una mejora competitiva.

V. Integración de la cadena de abastecimiento

Las empresas que quieren tener éxito necesitan hacer eficientes sus procesos en todas las áreas, por esto se han colocado estos eslabones más detalladamente por grados de integración, para hacer aun más efectiva esta cadena.

Figura N.º 2
Cadenas de abastecimiento: grados de integración



Fuente: Tomado de www.cema.edu.ar

El modelo de Stevens, por ejemplo, propone que para analizar el nivel de integración de una empresa, es necesario ver cuál es su nivel de integración interna y luego su relación con el resto de los miembros de la cadena.

Dependiendo de la integración interna y externa que tenga la empresa, así serán los resultados finales.

La integración de esta cadena se basa en proveedores; empresa; distribuidores, que por lo general son supermercados y almacenes detallistas; y el consumidor final. Una buena relación o integración se da cuando circula adecuadamente la comunicación; en este punto, las tecnologías de información toman un rol muy importante hasta para la toma de decisiones de los otros miembros de la cadena, por ejemplo, la información que se tiene en el departamento de inventarios o suministros es importante para los proveedores, ya que con esto ellos pueden ir preparando sus previsiones de demanda.

El coordinar bien las operaciones internas hace que se lleve de una manera más ordenada y eficiente la relación con las operaciones externas de la cadena, lo que hace más prácticos los procesos.

VI. Cadena de abastecimiento y logística en Costa Rica

Han sido las mismas necesidades de las empresas, sin importar si son grandes o pequeñas, las que han correlacionado entre sí

sus diferentes departamentos para formar un solo sistema que trabaje por un mismo objetivo. La comunicación y el manejo de la información de la mano con la tecnología han logrado mejores resultados para muchas de estas empresas. La cadena de abastecimiento se ha redefinido convirtiéndose en un elemento estratégico que ofrece a las empresas la oportunidad de una mayor colaboración y una mejor relación costo-beneficio.

En Costa Rica, la cadena de abastecimiento no es una disciplina totalmente conocida por las empresas como un elemento de valor para sus operaciones.

El área de logística es un proceso o un eslabón muy importante en la cadena y por ello es que se tienden a confundir sus conceptos. La logística sencillamente es la ciencia (y el arte) de que los productos adecuados lleguen al lugar adecuado, en el momento adecuado para satisfacer las demandas del cliente.

El Instituto de Logística del Reino Unido (United Kingdom Institute of Logistics) lo define de forma más sencilla como "la colocación de recursos en relación con el tiempo".

También se ha definido como "la gestión de inventario en movimiento y estacionario". Por diversas razones, todas estas empresas u organizaciones no están convencidas del impacto que el desempeño y el buen control de esta área tiene en sus negocios. Hay que recordar siempre que la logística no es sinónimo de cadena de abastecimiento, sino que es parte de ella.

Para que nuestras industrias posean un buen funcionamiento en cuanto a logística, se debe empezar por cambiar y adecuar los modelos de operación con que se trabaja. La eficiencia logística es una ventaja competitiva, la cual permite ir un paso más adelante que la competencia.

VII. Factores por los cuales se debería adaptar a las empresas costarricenses la cadena de abastecimiento

Tecnologías de información

Los sistemas de información y tecnologías utilizadas para la administración de la cadena de abastecimiento han experimentado un desarrollo muy importante en los últimos años. Esta evolución ha permitido que las distintas empresas dispongan de la información de mayor calidad y a un menor tiempo, lo cual apoya la toma de decisiones.

La cadena de abastecimiento está integrada de manera muy general por cinco elementos: proveedores, transportes, la empresa, los clientes y la comunicación. De la buena interacción y de la sinergia entre estos elementos es que se desarrollan muchas de las ventajas competitivas.

Figura N.º 3



Fuente: www.gestiopolis.com

Esta interacción se puede obtener mediante el uso eficiente de la información.

La Figura N.º 3 muestra gráficamente el proceso de la cadena de abastecimiento de una manera generalizada; como se ve, la información que se desprende de una etapa es vital para la siguiente etapa del proceso de esta cadena.

La innovación, por su parte, debería ser una filosofía para las compañías que participen en la cadena de abastecimiento. Es indispensable invertir más recursos en el tema, teniendo en cuenta los beneficios que esta otorga con el desarrollo de nuevas ideas para el cambio.

La aparición del comercio electrónico

La aplicación de tecnologías de información como, por ejemplo, la transferencia electrónica de fondos (EFT), el sistema de intercambio electrónico de datos (EDI), tarjetas electrónicas para clientes, correo electrónico, e-bids, catálogos electrónicos, inventarios compartidos, comunicación electrónica con proveedores, etc., han ayudado a lograr ventajas competitivas en diferentes organizaciones y, por tanto, han dado suficiente apoyo a la cadena de abastecimiento.

De acuerdo con la organización, así será el sistema que se requiera; la complejidad de los sistemas implementados para la administración de la cadena de abastecimiento No garantiza su eficiencia. (GS1)

Lo importante en esto es aplicar sistemas sencillos que sean de fácil uso y comprensión para poder aumentar el uso de usuarios, facilitar su integración a otros sistemas y minimizar su mantenimiento

Tipo de cliente actual

El cliente se ha vuelto más exigente en términos de calidad de los productos, tiempos de entrega, comodidad, servicio, etc. Una de las razones por las cuales los clientes se han vuelto más estrictos en los términos anteriormente mencionados, puede ser la aparición de empresas multinacionales que tal vez posean la tecnología y los procesos necesarios para que sus productos tengan la calidad deseada en el tiempo esperado, factores que algunas de las empresas nacionales no poseen por el momento y que les dificulta competir en el mercado.

También se debe entender que los clientes, aunque han obtenido mayor poder en los últimos años debido a las nuevas tecnologías y a que pueden escoger entre gran cantidad de empresas que producen para ellos, tienen tendencia a la no movilidad si encuentran lo que buscan, porque esta movilidad les representa costos, ya sea en términos económicos o en términos de tiempo y desgaste (López Carlos, 2007).

VIII. ¿Qué novedad tiene la cadena de abastecimiento para las empresas costarricenses?

Aunque desde siempre las empresas han tenido que encargarse de sus diferentes procesos como, por ejemplo, producción, distribución, transporte, entrega, servicio al cliente, etc., lo novedoso de la cadena de abastecimiento es que integra todos estos procesos a los objetivos y a las estrategias corporativas, gracias a lo cual se trabaja en conjunto y se aprovecha esa sinergia para cumplir con dos objetivos muy importantes como lo son la reducción de costos y mayor eficiencia frente a los clientes.

Era muy común que los departamentos de compras y producción funcionaran con muy poca comunicación entre sí, y por ese motivo había tanto desperdicio en materias primas en la parte de compras o de tiempos en la parte de producción. También la poca información entre proveedores y compras crea problemas en inventarios y provoca también dificultades en producción. Lo importante de la gerencia de la cadena de abastecimiento es que gira alrededor de la integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas, de esta forma se consigue reducir substancialmente los costos y al mismo tiempo se mejoran los niveles de servicio al cliente.

En todas las empresas a nivel global se tiene que batallar con los diversos procesos o etapas, solo que ahora van a estar estrechamente relacionados unos con otros debido a todo ese flujo de información; por ejemplo, la cadena puede empezar con un análisis de mercadeo, la definición del volumen, la negociación con los clientes, pronóstico de ventas definido para realizar las compras, la producción, el almacenaje, la distribución y la entrega.

IX. Cadena de abastecimiento en América Latina

Es posible identificar empresas de excelencia en todas partes del mundo, por ejemplo Arcor (en Argentina) y Bimbo (en México). La clave del éxito radica en el mejoramiento continuo y en el hecho de no solo cambiar procesos cuando se encuentran en problemas, y esto sucede en muchas empresas de nuestro país, donde solo

cuando hay una emergencia por algún problema se realiza un cambio. Las buenas organizaciones tienen visión con voluntad de producir cambios o razones para mejorar el desempeño de sus funcionarios, estas empresas reconocen que una mejor relación con proveedores y clientes es necesaria para el crecimiento.

X. Ejemplos de mala administración de la cadena de abastecimiento en Costa Rica

Desabastecimiento de góndolas

En el caso específico de los supermercados se han realizado estudios que detectan en cuál de los puntos de la cadena de abastecimiento es que está fallando el proceso. Una de esas investigaciones es el Estudio de faltantes de mercadería en góndolas 2006, elaborado por GS1 Costa Rica.

La falta de automatización es una de las razones del desabastecimiento de productos en las góndolas de los supermercados. Este estudio determinó que los eslabones que tienen problemas son los procesos de compra de las cadenas con sus proveedores o con sus centros de aprovisionamiento. En cuanto a las razones del faltante de productos, la investigación concluyó que en un 44.94% de los casos se debe a que el proveedor no entrega el producto; esto a su vez es provocado porque el producto que pide el supermercado no coincide con el que despacha el proveedor, pues existe desalineamiento en la codificación de los bienes. En síntesis, el estándar para intercambio de datos está fallando.

Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) dura hasta 14 meses para comprar medicinas.

De acuerdo con La Nación (2006), la "Directiva declara de máxima urgencia agilizar cadena de abastecimiento. Presidente ejecutivo reconoce atraso de 30 años en sistema de compras. Tanta tramitología y retraso se debe a que la Caja trabaja con un sistema obsoleto de abastecimiento de fármacos, que fue efectivo hace 30 años pero que ahora ya no lo es, admitió su presidente ejecutivo".

Ante esta situación, se pueden plantear las siguientes preguntas: ¿si ya no es obsoleto el sistema de abastecimiento de la Caja, por qué se

dura hasta 14 meses para la compra de medicamentos? o ¿cómo un ente del gobierno tan importante como la Caja no tiene presupuesto para automatizar sus operaciones?

El problema no es solo en la elaboración del pedido, sino también en la compra, en los pronósticos, en el inventario, es decir, es todo un problema de planificación. Eduardo Doryan (presidente ejecutivo de la CCSS) calificó el sistema como "una inmensa torre de Babel de 33 pasos". Según dijo, muchos de los procedimientos aún se "hacen a pie", de hecho, reconoce que hay múltiples deficiencias. Se tratará de hacer un nuevo modelo de gestión de la cadena de abastecimiento, mediante la investigación de nuevos modelos de contratación administrativa; realizar una revisión del proceso de contratación; incorporar el código de barras; integrar un registro de oferentes de la CCSS; y fortalecer los sistemas de información como el Sifa (de información farmacéutica) y el Siges (de gestión de servicios).

El sector salud es muy delicado, ya que redundo en problemas de atención con los asegurados, lo que significa que los enfermos deben esperar sentados en clínicas u hospitales como si no se pudiera exigir nada aunque se esté pagando un seguro.

El manejo inapropiado de una de las etapas de la cadena de abastecimiento perjudica toda la gestión pues no se logran los objetivos. En casos como los anteriores es necesario hacer un estudio para saber cómo, dónde y por qué se está originando la falla, y hacer los cambios pertinentes o rediseñar los procesos si es necesario.

XI. ¿Como aplicar adecuadamente la cadena de abastecimiento en las empresas costarricenses?

Reconocer la cadena como un modelo operativo integral

La cadena de abastecimiento es un modelo operativo integral que requiere toda la integración de sus departamentos, de manera que puedan actuar de manera conjunta; esa gestión de integración de los procesos de una empresa es la clave para el éxito.

Uno de los principales beneficios que genera la gestión integral de la cadena de abastecimiento es la lealtad de los clientes, ya que consiguiendo eficiencia en las diferentes etapas y procesos de la empresa, es posible mejorar el servicio al cliente en precio, términos de tiempo de entrega, condiciones de compra, etc.; y esto hace que la empresa retenga con mayor capacidad a sus clientes.

Una vez obtenida la lealtad de los clientes y teniendo la capacidad de atraer a los nuevos será posible pensar en liderar el mercado, pues al fin de cuentas es el cliente el que define a los líderes.

Trabajo interdisciplinario

El personal de las empresas tiende a estar dividido por departamentos o en grupos cerrados, cada uno trabaja en función de sus propios procesos y sistemas sin tomar en cuenta lo que hacen los demás. Sin embargo, no se trata de derrumbar esos grupos, sino de mantener un equilibrio y hacer que cada proceso o departamento sea interdependiente, es decir, se debe estar consciente de que aunque cada área realice su función, también depende al mismo tiempo de las funciones de otras áreas.

Una cultura organizacional efectiva es aquella que apoya las estrategias de la organización, y además se adapta al contexto competitivo; esto le permite a la organización alcanzar la misión y los objetivos propuestos.

La administración de la cadena de abastecimiento a menudo requiere el mejoramiento y rediseño de sus procesos de negocio para adaptarse a los cambios del mercado, a las demandas y preferencias de sus clientes; es por esa razón que la empresa en su totalidad debe estar preparada para los rediseños o cambios en los procesos o para la incorporación de nuevas herramientas y tecnologías. Todas las áreas de la empresa deben participar en la gestión de la cadena de abastecimiento.

Relación con clientes y proveedores

La relación con los clientes es fundamental para la supervivencia de una organización, los clientes son los que deciden quiénes permanecen en el mercado y quiénes no; un cliente satisfecho es un cliente fijo y leal. El modelo de la cadena de abastecimiento permite clasificar o estructurar a

los clientes, para de esta manera identificar a los clientes que son fundamentales para la empresa. Cuando la empresa es capaz de entender y satisfacer a su cliente seguramente podrá llegar a él con éxito.

La contrapartida de la gestión de las relaciones con los clientes es la gestión de relaciones con los proveedores y esta identifica exactamente lo mismo; ambas gestiones son las que generan los eslabones de la cadena de abastecimiento.

La capacidad de elegir a los proveedores en una empresa es indispensable, y para esto se deben tomar en cuenta criterios importantes como precio, calidad y servicio, y también otros factores como velocidad, puntualidad, volúmenes y localizaciones. La relación con los proveedores debe ser de mucha confianza, ya que de los insumos o materias primas depende el desarrollo de todo el proceso interno para llegar al producto final.

XII. Conclusión.

En la cultura organizacional de las empresas nacionales, la cadena de abastecimiento no es tan reconocida como una filosofía, por lo cual las empresas del sector público y privado aún no poseen la cultura necesaria para su adecuada administración; a pesar de que es un proceso estratégico estrechamente ligado a la productividad de las organizaciones, muchas de las empresas locales no cuentan con suficiente información acerca de esta filosofía.

Es importante mencionar que las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica y el resto de Centroamérica emplean a más de la mitad de la población económicamente activa (Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del INCAE, 2002), y que además generan un importante porcentaje del producto interno bruto de la región. Sin embargo, aún enfrentan grandes obstáculos para competir en los mercados nacionales e internacionales, especialmente ante los retos impuestos por la creciente apertura comercial.

Los elementos y conceptos que integran la cadena de abastecimiento son diversos, lo cual puede complicar su administración. Por tal motivo, las empresas nacionales (públicas y

privadas) deben apoyarse en sistemas o filosofías que orienten y optimicen sus operaciones. Para poder incorporar la cadena de abastecimiento a nuestras industrias, se requiere la integración de todas las áreas para trabajar en conjunto con proveedores y clientes, sin necesidad de una gran inversión; también se necesita un cambio de actitud por parte de todos los funcionarios y altos mandos de las organizaciones.

Si en las entidades públicas y privadas la cadena de abastecimiento se administrara adecuadamente, se podría llevar un mejor balance del desarrollo de los dos sectores. Este balance fortalecería indiscutiblemente los beneficios económicos, sociales y productivos en Costa Rica.

Por otra parte, existen factores que limitan la competitividad y el desarrollo de las empresas nacionales; sin embargo, el conocimiento del manejo adecuado de la cadena de abastecimiento por parte de pequeños y medianos empresarios, haría más sencillo el desarrollo de sus empresas. Todo trabajo o programa que se pueda realizar para incrementar la competitividad y el desarrollo de las industrias locales aportará desarrollo y beneficios al país.

A pesar de que existen ya organizaciones consolidadas que se especializan en certificar y programar operaciones mediante software y tecnologías o programas de desarrollo empresariales como, por ejemplo, los que brinda el INCAE, el MEIC (CIE TEC) o la Cámara de Industrias, lo ideal es crear un programa específico sobre la cadena de abastecimiento que dé apoyo especial a este sector, con el fin de instruir y dar asesorías accesibles sobre el manejo total de la cadena de abastecimiento y así poder dar a conocer más la importancia que tiene el llevar una buena administración de esta.

De este modo, la empresa no estaría haciendo una inversión costosa, ni realizando un cambio repentino hacia nuevas tecnologías, sino que estaría entrando a un nuevo mercado que le brindará más oportunidades, fortaleciendo así su capacidad empresarial y su desarrollo productivo, y convirtiendo a la cadena de abastecimiento en un modelo de transformación y progreso para las empresas costarricenses.

XIII. Referencias bibliográficas

López, Carlos. (2007). *Administración de la Cadena de Abastecimiento*. Recuperado el 15 de junio de 2007, de www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/aca.htm

Espinosa Loera, Emiliano. (2004). *Logística y la Cadena de Abastecimiento*. Recuperado el 15 de junio de 2007, de http://www.wikilearning.com/administracion_de_la_cadena_de_abastecimiento-wkccp-14296-1.htm

Cohen, Daniel y Asin, Enrique. (2003). *Sistemas de Información para los Negocios*. México: McGraw Hill.

Castro Gabriel. (2006). Apostando a nuevos retos. *Énfasis Logística*, GS1, páginas 25 y 26.

Ministerio de Hacienda. (2007). *Capital Intelectual en el Sector Público*. Recuperado el 15 de agosto de 2007, de <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/EI%20Capital%20Intelectual%20en%20el%20Sector%20P%C3%BAblico.doc>