

## ES CUESTION DE LOGISTICA\* (Caso de estudios en Administración)

MARIA ELENA BOTERO MEJIA  
ANA CRISTINA MARIN FERNANDEZ  
GRACE ALEXANDRA RITTER MEZA

Estudiantes del Postgrado Especialización en Administración  
Profesores: Juan de Jesús Pinto y Andrés López

### Resumen del caso

*El caso relata una situación en el Comité de Logística de la ANDI, al cual asisten las personas encargadas del área de logística de las empresas afiliadas. Entre ellas se encuentra Juan Confundido, quien acaba de ser nombrado Director de la Unidad Estratégica de Logística de la empresa Cremaíz y asiste por primera vez a la reunión, con la esperanza de encontrar claridad respecto de lo que debe hacer en la empresa, para su desarrollo logístico.*

*¡Felicitaciones! ¡Excelente presentación! Clarifica muchos puntos de vista.*

Así terminó la reunión mensual del Comité de Logística de la ANDI –Asociación Nacional de Industriales– en medio de aplausos. Juan Confundido seguía sentado en la primera fila del auditorio, mientras todos se despedían y le daban la bienvenida como nuevo integrante del Comité. Estaba tan desconcertado con los resultados de la reunión que había perdido la noción sobre quiénes eran sus compañeros de Comité. Esperaba encontrar claridad respecto de los cambios que debía proponer en su empresa, para desarrollar la Unidad Estratégica

de Logística que le acababa de ser asignada. Se preguntaba ahora: ¿Logística es todo? ¿Por qué todas las empresas manejan el concepto de logística tan diferente? ¿En mi empresa esperan que desarrolle una logística integrada? ¿Cómo voy a hacer para manejar tantas cosas? ¿Cómo va a influir esto en la estructura de poder de la empresa? ¿Será que a Jorge Martínez, el Director de Mercadeo, lo bajan del trono? ¿Me voy a convertir en el pararrayos de todo? (Anexo 1)

### JUAN CONFUNDIDO Y CREMAIZ

Cremaíz es una empresa multinacional con casa matriz en Nueva York,

\* Caso propiedad del ICESI

que se estableció en Colombia en el año 1950, y se dedica a la producción y comercialización de materias primas industriales derivadas del maíz. Dadas las condiciones de mercado abierto, el plan para la empresa en Colombia es convertirse en la principal de Latinoamérica, para lo cual se hizo una inversión de aproximadamente 3.000 millones de pesos, en ensanche de la planta y automatización del proceso de producción, lo cual va a permitir aumentar el volumen de 200 toneladas de maíz molido por día, a 500 toneladas.

El cambio tecnológico está modificando la estructura de la empresa, debido al incremento de la producción, el crecimiento de la empresa y la distribución a Latinoamérica, lo que definitivamente va a exigir mayor eficiencia en sus procesos. Está pasando de funcional a matricial, donde cada área funcional se debe constituir en una empresa de servicios para las otras, de tal manera que si no existe una satisfacción total del cliente interno éste se puede contratar por fuera (Anexo 2). Para lo anterior, la estrategia de trabajo se basa en equipos autodirigidos y organización por procesos.

Dentro de la nueva estructura, se creó la Unidad Estratégica de Logística debido a las implicaciones que va a traer para la empresa tanto el cambio tecnológico efectuado como el mayor volumen de producción y la idea de que Colombia sea la planta de producción para Latinoamérica; sin embargo, su definición y alcance no son claros para la empresa (Anexo 2). Para su dirección ha nombrado a Juan Confundido, quien por varios años ha estado al mando de las áreas de distribución y transporte. Es un ejecutivo joven, de 35 años, visionario, Administrador de Empresas, con un postgrado, en el exterior, de Ingeniería Industrial. Su trayectoria en la empresa

ha sido de diez años, durante los cuales empezó como Planeador de Producción y luego fue promocionado a los cargos de Jefe de Compras, Jefe de Distribución y luego Gerente de Distribución y Transporte; en todos ha tenido un excelente desempeño. Es la primera vez que va a ocupar un cargo en la alta dirección de la empresa, razón por la cual lo asumió con gusto y como un gran reto.

El Presidente de la compañía, al describirle sus nuevas funciones, le dijo: «Su trabajo es llegar al cliente final en el menor tiempo, con el menor costo y en las condiciones establecidas por el mercado. En sus manos está colaborar con la ventaja competitiva de la empresa, porque va a permitir una diferenciación: el producto debe estar siempre presente cuando el consumidor quiera comprarlo». Esto le causó gran preocupación porque en su mente estaba seguir haciendo distribución y transporte en un mayor volumen, buscando una mayor integración entre las áreas, en especial las de mercadeo y manufactura. Ahora resulta que le estaban planteando una situación de un alto nivel de compromiso, la que le exigía una visión total de la empresa y por la cual iba a ser el centro de atención de todos.

#### ¿A QUIEN CREERLE?

En la reunión del Comité de Logística de la ANDI se encontraban gerentes de logística, vicepresidentes de logística, jefes de distribución y transporte, gerentes de suministros, y en general, personas que tenían a su cargo el manejo de logística de su empresa. La agenda de este día era particularmente interesante para Juan, porque se iba a compartir la experiencia de las empresas de mayor trayectoria en desarrollo logístico. Estas reuniones se caracterizaban por un alto nivel de informalidad y camaradería y se compartía mucha información.



Figura 1. Algunos miembros del Comité de Logística de la ANDI que participan en la discusión.

La sesión se inició con la presentación de los nuevos integrantes, en la cual se le dio la bienvenida a Juan Confundido, Director de la Unidad Estratégica de Logística de Cremaíz S.A., y a otras personas que asistían por primera vez. La presentación de las empresas se inició con Diego Valverde, Vicepresidente de Logística de Calvin Internacional, empresa multinacional con tres grandes áreas de producción: dulcería, productos de tocador y aseo y farmacéuticos, como también la comercialización de marcas internacionales de estos mismos productos. Explicó el concepto de cadena de abastecimiento, la cual daba origen a la Logística Integrada (Anexos 1 y 3); mediante ella se pretende controlar una operación desde que se compra la materia prima, pasando luego por la producción, hasta cuando llega al destinatario final. Luego, hizo una presentación de la empresa y su desarrollo logístico (Anexo 4), en la cual enfatizó que es responsabilidad de Logística calcular qué productos tiene que haber, cuándo tienen que estar, qué plan de producción, en fábrica, debe existir, qué materiales hay que comprar y cuándo hay que comprarlos.

En este momento se oyó en el salón la exclamación: «Este tiene más poder que el Presidente de mi empresa», con lo cual todos empezaron a reír. Tomó la palabra, entonces, Enrique Ordóñez, Gerente de Distribución Física de Hobbes S.A., empresa con actividades semejantes a las de Calvin Internacional. Este hizo una breve descripción de lo que se considera logística en su empresa (Anexo 5), señalando que lo importante no es agrupar todas las funciones bajo una misma cabeza, sino la comunicación e integración entre las diferentes áreas funcionales que forman parte del proceso.

Se oyó un rumor de aceptación por parte de muchos y aprovechó la oportunidad para intervenir Mario Rendón, Gerente de Logística Comercial de Aceites Olafo, empresa nacional dedicada a la producción y comercialización de grasas vegetales y sus derivados (Anexo 6). Esta persona afirmó en forma despectiva que no era necesario complicarse con toda la cadena de abastecimiento, cuando había áreas especializadas que lo hacían muy bien; logística debía encargarse, entonces, básicamente de

lo que se llama logística comercial, la que comprende la distribución y el transporte. Juan se sintió identificado con Mario, pues hasta allí él entendía su función. Su emoción duró poco, ya que varios exclamaron que no tenía sentido hablar de logística, para hablar sólo de distribución y transporte; que eso había pasado a la historia, ya que constituía una visión fraccionada del proceso.

Los ánimos estaban acalorados cuando se presentó Jairo Sánchez, quien era el Director de Logística de Dulces Spiff, empresa multinacional colombiana (Anexo 7) dedicada a la producción y comercialización de dulces a nivel nacional y extranjero, como también la comercialización de varias líneas de productos internacionales del mismo ramo. El, al empezar, dijo que en Dulces Spiff la logística dependía de la Vicepresidencia Comercial y que la empresa era consciente de la necesidad de ampliar el concepto al de una logística integrada, para solucionar los problemas que se tienen cuando existe el «bache» en el proceso, reflejándose en objetivos no compartidos: Manufactura quiere menos referencias y Mercadeo más referencias; Finanzas quiere menos inventarios y Ventas más inventarios.

Enrique Ordóñez, de Hobbes S.A., volvió a intervenir, poniéndose de pie para hacerse notar y dijo: «Eso que se plantea es retrógrado, de acuerdo con los nuevos avances de teoría administrativa, pues el resultado de ese esquema es una alta centralización y concentración del poder. Mientras todas las empresas están tratando de aplanarse... no podemos manejar un simple problema de comunicación y coordinación, montando una especie de supervisor con pinta de gerente.» Un poco a la defensiva, le contestó Diego Valverde, de Calvin Internacional, quien afirmó que no estaba hablando de comunicación y coordinación sino que más bien se tra-

taba de que se establecieran unas estrategias y una cabeza que visualizara todo el proceso, desde la planeación de producción, a partir de los pronósticos de ventas, hasta llegar al consumidor final, señalando para cada cabeza de subproceso unos objetivos precisos para el cumplimiento del objetivo estratégico... En última instancia, de lo que se hablaba era de reducir costos y ser competitivos en un mercado global. Por ejemplo, explicó lo ocurrido en su empresa, cuando la Planeación de Producción se independizó de Manufactura, la cual comenzó a operar como fiscal, para evitar manipulaciones. Se empezó, entonces, a producir la mezcla apropiada en la cantidad apropiada, en vez del mayor volumen y el menor número de referencias, que era lo que en últimas interesaba a Manufactura.

En este momento, alguien afirmó: «En eso usted tiene razón. Cuando se creó el Departamento de Logística en mi empresa, se acabaron los problemas entre Mercadeo y Producción, quienes se mantenían enfrentados y creaban muchos problemas de manejo».

María Eugenia Pérez, Directora de Logística de Cosmo S.A., empresa nacional fabricante de productos de aseo, quien había estado muy pasiva en la reunión, expresó que eso era un proyecto un poco utópico, pues los grandes jefes eran los primeros afectados, ya que obviamente se necesita un gran trabajo en equipo y los gerentes estaban acostumbrados a trabajar por sus propios objetivos. Además, que era claro que en las empresas había áreas de primera y áreas de segunda y, en este caso, Logística sería como el área reina, cuando siempre había sido de segunda.

Esto le causó risa a Diego Valverde, quien en forma un poco burlesca le contestó que si esto fuera una utopía, él no estaría al frente de esa reunión, ni tendría sentido la existencia del Comité de

Logística. Ya más calmado, le dijo que pensar que el Director de Logística monopolizara el poder en la empresa suponía un supergerente que concentrara todo, de manera que no se lograría el objetivo. Logística es una unidad estratégica de servicio que se encarga de integrar a las diferentes áreas, en función de un objetivo común definido por todos, creando las condiciones para que la coordinación sea natural y no forzosa. El poder no lo da el cargo, sino el acceso a la información y, para que esto funcione, se requiere de un sistema integrado que interactúe con todas las áreas, mostrando el estado del proceso en todo momento, como también la capacidad de hacer proyecciones y simulaciones para la toma de decisiones. Este ejercicio involucra a todos; asigna a cada quien las responsabilidades y evita el problema de buscar culpables frente a lo que no funciona.

Carlos Obando, Gerente de Logística de Mafalda S.A., empresa multinacional productora y comercializadora de productos de aseo y tocador, quien estaba sentado al lado de Juan Confundido, le comentó que desde que en su empresa se había comprado un sistema integrado de información que contenía módulos de MRPII y DRP, además de haberse conectado todos los computadores a la red corporativa, la comunicación entre las áreas había mejorado y se había elevado el nivel de eficiencia, hasta el punto que hoy en día Logística tenía su propia área de sistemas, ya que, en su funcionamiento y desarrollo, el acceso permanente al sistema era vital.

Juan Confundido, quien seguía peor de confundido viendo que la reunión se iba acabando y no se había dicho nada sobre cómo lograr la competitividad por medio de Logística, que ahora era el asunto suyo en la empresa, le preguntó a Diego Valverde, tímidamente: «¿Y qué pasa, entonces, con la competitividad de la empresa?»

Diego le contestó: «Aquí se va más allá de la logística tradicional y de los problemas entre las áreas. La logística se va a utilizar como ventaja competitiva porque va a ser la única que va a permitir la diferenciación. La tendencia actual de las grandes multinacionales de autoservicios es que los proveedores manejen sus propios inventarios dentro del autoservicio, o sea, que deben abastecer su propio espacio y lo conservarán, dependiendo de que en las estadísticas del autoservicio se descubra que el consumidor siempre encontró disponible el producto cuando lo necesitó; así, si no hay abastecimiento permanente, se perderá espacio en la góndola, el que seguramente será otorgado a la competencia. Además, con la entrada de los hipermercados, como Makro, a Colombia, competir con precios va a ser muy difícil.

El dilema es entonces cómo hacer para que el producto siempre esté en el momento en que el consumidor quiera comprobarlo; para esto, Logística calcula qué productos debe haber, cuándo tienen que estar, qué plan de producción en fábrica debe existir, qué materiales hay que comprar y cuándo hay que comprarlos. Todo lo anterior involucra costos de inventario, porque se depende de dos grandes clientes internos: Mercadeo, el cual quiere que llegue al cliente en el momento indicado, y Finanzas, porque quiere que se haga al menor costo y con las menores implicaciones financieras. El que compra tampoco desea tener grandes cantidades de inventario porque esto le implica costos.

Las empresas en los últimos diez o quince años han entendido la importancia de las áreas de Logística, para que controlen la cadena de abastecimiento:

- a) Mercadeo cumple el rol de entender el mercado en cuanto a qué es lo que necesita, pero no sabe en qué momento el cliente lo va a comprar.

- b) Producción sabe cuántas máquinas tiene, cuánto puede producir y en qué tiempo, sabe que puede satisfacer el mercado y, para ello, necesita materiales y requiere la utilización de la capacidad instalada.
- c) La logística, cuando se aísla de la manufactura, no maneja el concepto de productividad manufacturera, que busca producir más al menor costo y con la menor variedad, pues la persona de logística es consciente de que se vende lo que el consumidor quiere comprar y no lo que se pueda producir, muy seguramente a menor costo.

Logística busca el equilibrio en tres niveles: del consumidor, con Mercadeo, porque sabe qué es lo que el consumidor quiere; de Producción, porque sabe qué cantidad tiene que producir para satisfacer ese mercado, y de Finanzas, porque se construye un inventario de tal manera que no constituya un costo adicional para la compañía, que satisfaga las expectativas del consumidor y que no cueste tanto mantenerlo. Este equilibrio lo maneja Logística, que busca tener el inventario justo; es no hacer más para que no afecte el flujo de caja, ni menos para poder tener satisfecho al cliente. Esto se logra planeando, haciendo estadísticas de las desviaciones de las ventas, viendo los tiempos en que se puede llegar, los tiempos en que se puede abastecer de materiales y los tiempos de producción.

Logística se mueve entre dos mundos: la incertidumbre del mercado y la incertidumbre del abastecimiento. Dado que nunca hay seguridad sobre estos aspectos, se busca entonces minimizar el riesgo que ellos generan; sobre todo en Latinoamérica, donde las economías son erráticas y sus mercados inestables.

A raíz de la globalización, ha habido una tendencia a centralizar la planta de

producción en un país y tener comercializadoras en el resto de países, debido a que es más favorable en costos. La logística es entonces fundamental para que las comercializadoras puedan llegar a los clientes de esos países, a tiempo y con el menor costo.»

Con esto terminó la reunión, en medio de aplausos y exclamaciones de «¡Muy bien, muy bien!; ¡Qué reunión tan interesante! Nos ubica donde tenemos que estar.» Mientras se ponían de pie, se despedían y se acordaba la fecha de la próxima reunión, Juan Confundido seguía sentado.

#### ¿Y AHORA QUE HAGO?

Juan Confundido se dio cuenta de que si no aplicaba y desarrollaba una estructura empresarial que permitiera la gestión de una logística integrada en un corto plazo, perdería competitividad rápidamente, frente a la competencia del sector. ¿Cuál sería la estrategia por seguir para desarrollar la Unidad Estratégica de Logística de Cremaíz S.A.?

## LOGISTICA

**Logística**, según el CLM –Consejo de Gerencia de Logística–, se define como el proceso de planear, implementar y controlar de manera efectiva y eficiente, en costos, el flujo y almacenamiento de la materia prima, el inventario en proceso, el producto terminado y la información relacionada, desde el punto del origen hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente.

La **Misión de Logística** es llevar los bienes o servicios correctos al punto correcto, en el momento correcto y en las condiciones deseadas, a la vez que la empresa obtiene los mayores beneficios.

### Actividades principales de Logística

#### 1. Estándares de servicio al cliente

Cooperar con Mercadeo para:

- Determinar las necesidades del cliente, en cuanto a logística y servicio al cliente.
- Determinar la satisfacción del consumidor con respecto al servicio.
- Establecer niveles de servicio al cliente.

#### 2. Transporte

- Selección del método y servicio de transporte.
- Consolidación de cargas.
- Rutas de transportadores.
- Programación de vehículos.
- Selección de equipos.
- Proceso de reclamos.
- Auditoría de indicadores.

#### 3. Manejo de inventarios

- Políticas de almacenamiento de materia prima y producto terminado.

- Pronóstico de ventas en el corto plazo.
- Mezcla de producto (mix) en los puntos de inventario.
- Número, tamaño y ubicación de los puntos de inventario.
- Estrategias de justo a tiempo, halar y empujar.

#### 4. Procesamiento de órdenes de compra

- Procedimientos de interfase con inventarios, órdenes y ventas.
- Métodos de información sobre el estado de las órdenes.
- Reglas para hacer pedidos.

### Actividades de soporte de logística

#### 1. Bodega

- Determinación del espacio.
- Diseño de ubicación de inventarios y puntos de carga.
- Configuración de bodegas.
- Colocación de inventarios.

#### 2. Manejo de materiales

- Selección de equipos.
- Políticas de reemplazo de equipos.
- Procedimientos de alistamiento y separación de pedidos («order-picking»).
- Almacenamiento y retiro de inventarios.

#### 3. Compras

- Selección de proveedores.
- Tiempos de compras.
- Cantidades de compras.

#### 4. Embalaje

Diseño para

- Manejo.
- Almacenamiento.
- Protección contra daños y pérdidas.

**5. Cooperar con producción para**

- a. Especificar cantidades agregadas.
- b. Secuencia y tiempos de producción.

**6. Mantenimiento de información**

- a. Obtención, almacenamiento y manipulación de información.
- b. Análisis de datos.
- c. Procedimientos de control.

**Tipos de Logística**

Dependiendo del tipo de desarrollo logístico de la empresa y de las funciones que desempeña, existen cuatro tipos de Logística:

- 1. **Logística de producción o de operaciones:** Tiene que ver con la planeación de la producción, incluyendo las necesidades de materia prima, mantenimiento y equipos.

- 2. **Logística comercial:** Tiene que ver con la comercialización, la venta, las entregas, las devoluciones y el transporte.

- 3. **Logística internacional:** Tiene que ver con importaciones, exportaciones, bancos, agentes de aduana y transporte internacional.

- 4. **Logística integrada:** Parte desde el plan estratégico e incluye los tres tipos de logística anteriores. Participa en la planeación estratégica, en aspectos tales como producción, compras, sistemas de información, estructura de la organización, investigación y desarrollo, economía y finanzas, desarrollo de productos, clientes, ventas y servicios.

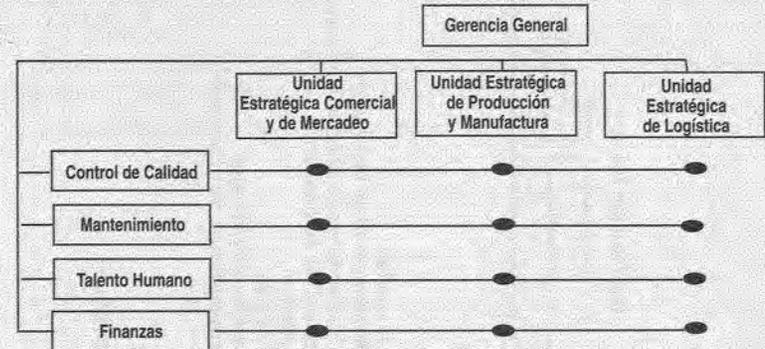
Tomado de:

Roland H. Ballow, *Business Logistics Management*, págs. 57-58.

**CREMAIZ S.A.**

**Producto o servicio:** Producción y comercialización de materias primas industriales, derivadas del maíz.

**Estructura:**



**Elementos de cultura organizacional:**

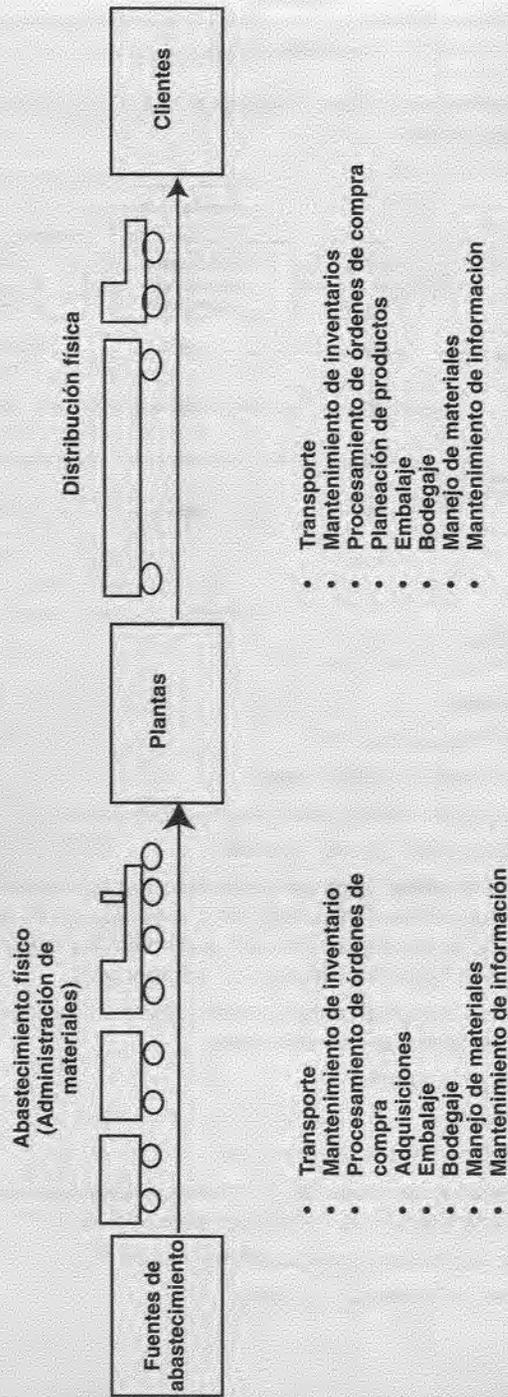
- 1. Ética en los negocios.
- 2. Preservación del medio ambiente.
- 3. Mejoramiento continuo de la efectividad.
- 4. Satisfacción integral del cliente, tanto interno como externo.
- 5. Participación, compromiso y reconocimiento.

**Visión de la unidad estratégica de Logística:** Ser líder en el manejo de sistemas logísticos que permitan a Cremaiz S.A. convertirse en un proveedor de clase mundial, basado en la satisfacción de sus clientes, las mejores prácticas de negocio, desempeño financiero, innovación y aprendizaje.

**Misión de la unidad estratégica de Logística:** Ejercer liderazgo en el desarrollo de sistemas logísticos que permitan lograr:

- 1. Calidad con categoría mundial.
- 2. Costos competitivos.
- 3. Los menores tiempos de ciclo del proceso.
- 4. Mejoramiento continuo de procesos, productos, y ambiente laboral, con la participación directa y activa de los equipos autodirigidos.
- 5. Cumplimiento de las regulaciones gubernamentales.
- 6. Crecimiento de las utilidades de la empresa.

**CADENA DE ABASTECIMIENTO**



Tomado de: Ronald H. Ballou, *Business Logistics Management*, pág. 62

**CALVIN INTERNACIONAL**

**Tipo de empresa:** Multinacional extranjera.

**Producto o servicio:** Dulcería, productos de tocador y aseo, y farmacéuticos, como también la comercialización de marcas internacionales de estos mismos productos.

**Actividades realizadas por Logística:** Planeación, compras, almacenamiento, transporte, distribución y comercio exterior.

**Estructura del Departamento de Logística:**



**Indicadores:**

- Nivel de servicio al cliente.
- Nivel de la rotación de los inventarios.
- Ahorro de costos.

**Sistemas de información como apoyo para Logística:**

Sistema integrado de información que contiene:

- MPS (Master Planning Schedule)
- MRP II (Materiales Requirement Planning)
- DRP (Distribution Requirement Planning) sencillo.

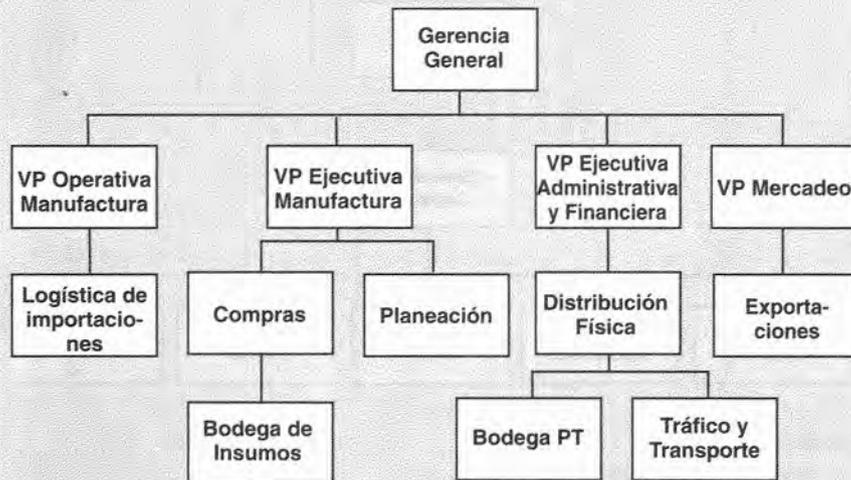
**HOBBS S.A.**

**Tipo de empresa:** Nacional.

**Producto o servicio:** Dulcería, productos de tocador y aseo, y farmacéuticos, como también la comercialización de marcas internacionales de estos mismos productos.

**Actividades realizadas por Logística:** Planeación, compras, almacenamiento, transporte, distribución y comercio exterior.

**Estructura del Departamento de Logística:**

**Indicadores:**

- Tiempos en distribución física, centrada en el servicio al cliente: tiempos de entrega, nivel de reclamos por pedidos, porcentaje de averías por transportador.
- Presupuestos para control de costos.
- Niveles de inventario.
- Cantidad de mano de obra por área y por tipo de trabajo especializado.
- Control de errores en el proceso de separación.

**Sistemas de información como apoyo para Logística:**

Sistemas independientes, entre los que se encuentran:

- MRP I actualmente y MRP II en desarrollo.
- Proyecto de compra de software para distribución (DRP).
- Sistema de ventas.

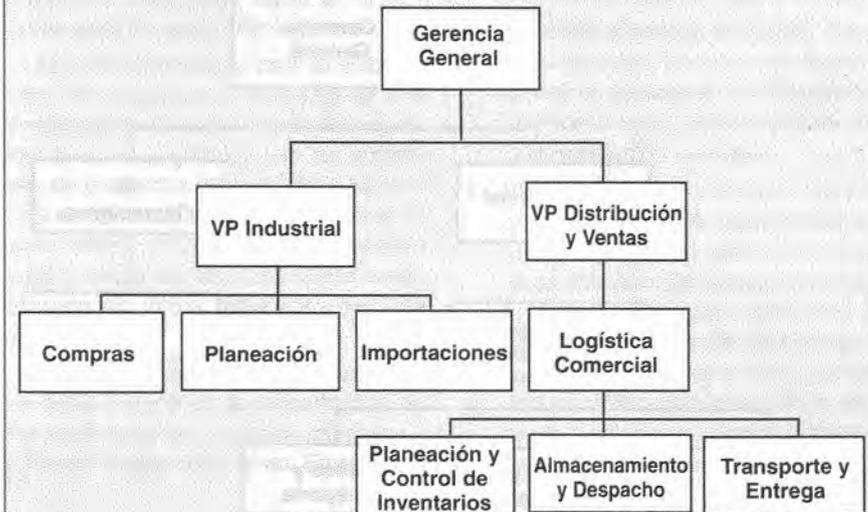
**ACEITES OLAFO**

**Tipo de empresa:** Nacional.

**Producto o servicio:** Producción y comercialización de grasas vegetales y sus derivados.

**Actividades realizadas por Logística:** Almacenamiento, transporte y distribución.

**Estructura del Departamento de Logística:**

**Indicadores:**

- Tiempos de entrega
- Niveles de inventario
- Cumplimiento en despachos
- Ordenes completas
- Manejo de agotados

**Sistemas de información como apoyo para Logística:**

Los sistemas de información son independientes en cada distrito; con la central se comunican telefónicamente, mediante transmisión de archivos planos.

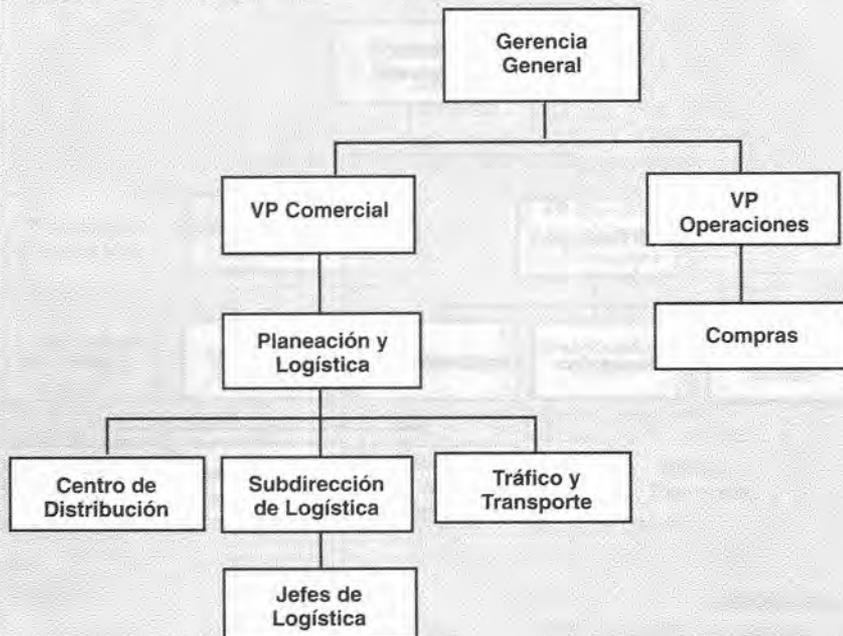
Se maneja rudimentariamente un MRP en una hoja electrónica. Próximamente se tendrá un sistema integral que cuenta con MRP, DRP y Contabilidad; se está en la segunda fase de implementación.

**DULCES SPIFF**

**Tipo de empresa:** Multinacional colombiana.

**Producto o servicio:** Producción y comercialización de dulces, a nivel nacional y extranjero, como también la comercialización de varias líneas de productos internacionales del mismo ramo.

**Actividades realizadas por Logística:** Planeación, almacenamiento, transporte, distribución y comercio exterior.

**Estructura del Departamento de Logística:****Indicadores:**

- Cumplimiento del plan de ventas, lo que significa el 100% de órdenes cumplidas.
- Nivel de inventario de producto terminado (no se maneja en Logística ni materia prima ni producto en proceso).
- Ahorros en fletes.

**Sistemas de información como apoyo para Logística:**

Sistema integrado de información que contiene:

- MPS (Master Planning Schedule)
- MRP II (Materiales Requirement Planning)
- DRP (Distribution Requirement Planning) en proceso de compra.

**MANUAL DEL PROFESOR****Importancia del caso**

El caso relata una situación en el Comité de Logística de la ANDI, al cual asisten las personas encargadas del área de Logística de las empresas afiliadas. Entre ellas se encuentra Juan Confundido, quien acaba de ser nombrado Director de la Unidad Estratégica de Logística de la empresa Cremaíz y asiste por primera vez a la reunión, con la esperanza de encontrar claridad respecto de lo que debe hacer en la empresa para su desarrollo logístico.

Los datos utilizados para la elaboración del caso son el resultado de una investigación titulada «Implicaciones de los sistemas logísticos en las empresas de productos de consumo», para la cual se contactaron nueve empresas. El caso utiliza el Comité, como método para plantear los resultados de la investigación en forma didáctica y fácil de seguir.

La reunión del Comité de Logística se inicia a partir de la presentación de los conceptos de Logística integrada y cadena de abastecimiento. En el trans-

curso de la reunión, diferentes empresas plantean la discusión en torno al concepto, la estructura y las implicaciones de un desarrollo logístico, entre las cuales se encuentran la centralización, los sistemas de información, la estructura de poder y la competitividad.

La importancia de este caso está dada porque:

- Presenta un concepto de Logística diferente del tradicional, que se está desarrollando en las organizaciones como estrategia de competitividad.
- Describe el estado actual del desarrollo logístico, en nueve de las empresas de productos de consumo del Valle del Cauca, como resultado de la investigación realizada.
- El desarrollo del concepto de Logística integrada involucra todas las áreas funcionales, razón por la cual es posible abordar el caso desde las implicaciones del concepto, en el diseño de la estructura de la organización, tales como poder y autoridad, centralización, relaciones entre áreas funcionales, jerarquía, participación y comunicación.

**Asignatura: Gerencia de la Producción**

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
1. Conceptos de Logística.	Identificar las diferencias y los respectivos alcances de los conceptos de Logística, a través de la cadena de abastecimiento.	Analizar las ventajas y desventajas del concepto de Logística integrada, frente a las otras alternativas de desarrollo logístico, identificando las implicaciones organizacionales.
2. Desarrollo Logístico y Estructura	Identificar los mecanismos de integración que posibilitan el desarrollo logístico, a través de la estructura de la empresa.	El grupo se divide en subgrupos, donde cada uno debe proponer la estructura de la Unidad Estratégica de Logística de Cremaiz S.A.
3. Estado actual de Logística en las empresas.	Identificar las tendencias y desarrollos logísticos de las empresas del medio.	Hacer una mesa redonda donde los participantes compartan la experiencia de su empresa identificando aspectos comunes con los conceptos y modelos planteados en el caso.
Preguntas		Respuestas
1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contar con una Logística integrada?		Ventajas: Establecimiento de objetivos comunes, mayor coordinación y control, simplificación de procesos, mejor capacidad de respuesta. Desventajas: Manejo de poder, mayores requerimientos de formación profesional, costos de infraestructura para funcionamiento.
2. Si usted fuera Juan Confundido, ¿cuál sería la estructura que propondría para la Unidad Estratégica de Logística de Cremaiz S.A.?		Es muy importante lograr integrar a Logística con Mercadeo y producción, a través de pronósticos, planeación de la producción y materiales. La estructura propuesta puede ser de tipo matricial, por departamentos interfuncionales, o burocrática, por líneas de servicio de atención a unidades de negocio. Un ejemplo de estructura que soporte un concepto de Logística Integrada sería similar a la presentada por Diego Valverde, de Calvin Internacional, asegurándose de contar con un soporte para los sistemas de información.
3. ¿Cómo contribuye Logística a la competitividad de la empresa?		Logística es medida básicamente a través de tres indicadores: nivel de servicio al cliente; de rotación de inventarios y de reducción de costos. Estos contribuyen al nivel de competitividad de la organización y permiten una verdadera diferenciación, ya que actualmente lo importante es llegar al cliente final en el menor tiempo, con el menor costo y en las condiciones establecidas por el mercado.

**Asignatura: Teoría y diseño organizacional**

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
1. Rediseño estructural, a partir del concepto de logística.	Integrar la definición de planes estratégicos a los requerimientos en la estructura de la organización.	Discutir los hechos presentes en la realidad de Cremaiz S.A., que modificaron la estructura de la empresa.
2. Centralización, poder y autoridad.	Identificar cómo el cambio de estructura de la organización afecta las relaciones de poder, autoridad y el proceso de toma de decisiones en una empresa.	Enumerar los posibles ejes de conflicto a raíz de la estructura que Juan Confundido debe proponer para la Unidad Estratégica de Logística de Cremaiz S.A.
3. Relación e integración entre las áreas funcionales, a partir del desarrollo logístico.	Identificar a la luz de las tendencias contemporáneas de diseño, la necesidad de mecanismos de integración y visualización de procesos.	Dividir al grupo en las siguientes áreas funcionales: Producción, mercadeo, ventas, finanzas, sistemas y logística. Los grupos deben establecer los aspectos en los cuales se relacionan y definir una estructura que les garantice una coordinación con las demás.
Preguntas		Respuestas
1. ¿Qué factores influyeron en la modificación de la estructura de Cremaiz S.A.?		Cambio tecnológico, globalización de la economía, visualizarse como la planta central para Latinoamérica, mayor volumen de producción que les exige competitividad para llegar a otros mercados, etc.
2. ¿Cuáles son las posibles causas de conflicto que pueden presentarse a partir del cambio de estructura que debe proponer Juan Confundido?		Resistencia al cambio, mirar los cambios con los parámetros de la estructura anterior, pérdida de autonomía, mayor control, ocultamiento de información con el fin de sobresalir, falta de habilidades para el trabajo en equipo, pérdida de estatus, desigualdad de oportunidades, etc.
3. ¿En qué aspectos se interrelacionan las áreas funcionales establecidas y cómo sería el mecanismo de integración?		No existe una única respuesta a esta pregunta. Sin embargo, hay una tendencia a que las empresas se organicen en torno a la cadena de abastecimiento como mecanismo de integración.

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
1. Desarrollo logístico como estrategia competitiva.	Identificar los factores del desarrollo logístico que favorecen la competitividad.	Relacionar el modelo de las cinco fuerzas de Porter con el modelo de Logística integrada propuesto en el caso, estableciendo como Logística puede aportar a cada una de las fuerzas.
2. Diseño de estructura como posible requerimiento del plan estratégico.	Integrar la definición de los planes estratégicos a los requerimientos en la estructura de la organización.	Discutir los hechos presentes en la realidad de Cremaiz S.A. que modificaron la estructura de la empresa.
<b>Preguntas</b>		
1. ¿Cómo contribuye logística a la competitividad de la empresa?		<b>Respuestas</b> Logística es medida básicamente a través de tres indicadores: nivel de servicio al cliente, de rotación de inventarios y de reducción de costos. Estos contribuyen al nivel de competitividad de la organización y permiten una verdadera diferenciación, ya que actualmente lo importante es llegar al cliente final en el menor tiempo, con el menor costo y en las condiciones establecidas por el mercado.
2. ¿Qué factores influyeron en la modificación de la estructura de Cremaiz S.A.		Cambio tecnológico, globalización de la economía, visualizarse como la planta central para Latinoamérica, mayor volumen de producción que les exige competitividad para llegar a otros mercados, etc.

## LA GRAN DECISION\* (Caso de estudio en Finanzas)

LEYLA ARIAS AMAYA  
ALBA MILENA GIRALDO VANEGAS  
AMANDA LONDOÑO PARRA  
SERVIO TULIO VILLALOBOS VASQUEZ

Estudiantes del Postgrado de Especialización en Finanzas.  
Profesor: Carlos Mario García

En una agradable mañana del día 3 de marzo de 1995, se encontraba el doctor Miguel Echavarría, presidente de la sociedad "Los Hilos Sintéticos S.A.", presentando los Estados Financieros del último año y las proyecciones ante la Asamblea General de Accionistas, cuando de manera súbita el doctor Jesús Matías, accionista mayoritario, intervino un poco ofuscado diciendo que según su apreciación, en el informe anual lo que se presentaba era nuevamente una crisis financiera y que si no se tenía un plan de acción definido para su solución en ese momento, le exigía que convocara a una nueva Asamblea el viernes de la semana próxima, para presentarlo, o de lo contrario se deberían tomar de inmediato medidas drásticas.

Preocupado por la situación que se presentaba, el doctor Echavarría se retiró pensativo y en su oficina, al sentarse en su cómodo sillón, evocó las dife-

rentes épocas que para él fueron las más relevantes, como aquellos memorables días de verano del año 1950, cuando un grupo de pujantes inversionistas de Karmania y la corporación extranjera de la "Fibercorp" se asociaron para crear la compañía "Los Hilos Sintéticos S.A.", empresa manufacturera del sector textil que se dedicó a la producción de hilazas y fibras sintéticas hasta convertirse en la productora más grande del país.

Los finales de los años 70, cuando se presentó una grave crisis en el sector textilero nacional, a raíz de la apertura de 1975 a 1981, ya que el sector gozaba de una amplísima protección y al exponerse a la competencia internacional no pudo participar en calidad y precio por carecer de una tecnología acorde con las exigencias del mercado internacional y por tener un nivel de precios muy altos. Esta crisis obligó a "Los

\* Caso propiedad del ICESI