

Inserción de las empresas peruanas en las cadenas globales de suministro

Julio Padilla Solís
Universidad de Lima

1. Introducción¹

La creciente importancia de la gestión de cadenas de suministro globales es resaltada por muchos investigadores y empresarios. La progresiva liberalización de las transacciones internacionales, los avances en los sistemas de producción, las facilidades para el acceso a información mundial en tiempo real y las mejoras en la logística y los servicios, han incentivado la creación de cadenas globales con participantes ubicados geográficamente en diversos países. Ante esta situación la manera en que un país debe planificar estratégica y tácticamente su potencial exportador, tiene que evolucionar recurriendo al conocimiento actual en el tema y a las posibilidades digitales de obtención y procesamiento de información de nuestros días.

Las condiciones y formas para crear un modelo de gestión para las cadenas globales son de preocupación tanto académica como empresarial. Este nuevo campo de interés está formado por la integración de dos áreas de conocimiento: el comercio en negocios internacionales y el modelo de gestión de cadena de suministro. En ambas áreas el conocimiento es sólido pero no así en su integración. Si bien existen varios estudios sobre este aspecto, es muy poco lo logrado en cuanto a la creación de un modelo de referencia y, menos aún, al desarrollo de soportes informáticos para su adecuado planeamiento estratégico y táctico. Así, se cuenta con el conocimiento y la experiencia

de muchos años dedicados al desarrollo de sistemas informáticos para el modelo de cadena de suministro, especialmente para los planeamientos estratégicos, tácticos y operacionales de cadenas de suministros empresariales. La característica principal de este modelo es la integración de todos los procesos que conforman la empresa en un enfoque sistémico y estructurado. El alcance de estos desarrollos ha tenido a la rentabilidad económica de la empresa como objetivo. Por otro lado, el conocimiento en comercio exterior reflejado en el entendimiento de cadenas globales de suministro formadas por muchas empresas con ubicaciones geográficas a lo largo del mundo entero esta difundido y es accesible.

El enlace de estas dos áreas para el desarrollo de un modelo de referencia permitirá planificar estructuradamente la inserción de las empresas peruanas en las cadenas globales de suministro y reorientarla hacia mayores beneficios sustentables. La visión de la ponencia se centra en la posibilidad de aplicar y adecuar todo el conocimiento del modelo empresarial de cadena de suministro para desarrollar un modelo de gestión de cadenas de suministro globales soportado por herramientas informáticas diseñadas desde la perspectiva de las empresas peruanas.

2. Metas para el 2021

Desarrollar un modelo de referencia que oriente la inserción de las empresas peruanas en las cadenas globales de suministro mediante el enlace de los conocimientos del mercado de negocios internacionales y los del modelo de gestión de cadena de suministro.

Soportar el modelo de referencia propuesto mediante la creación de un sistema informático diseñado desde la perspectiva de las empresas peruanas y con objetivos de desarrollo sustentable.

Planificar las principales cadenas peruanas de exportación mediante el uso del modelo de referencia y del sistema informático para ofrecer conclusiones y recomendaciones que posibiliten un futuro sustentable del potencial exportador.

3. Justificación de las metas

La gestión empresarial en el mundo está sufriendo una evolución sobre la base de la gran disponibilidad de información que caracteriza nuestro tiempo. El reto está puesto no tanto en obtener la información sino en la forma cómo esta se incorpore eficaz y

¹ Este documento no habría podido presentarse sin la ayuda del Profesor Christian Méndez y de los alumnos Miguel del Pino y Andrew Benítez, todos ellos de la Universidad de Lima. Mi más sincero agradecimiento por todo el esfuerzo y el entusiasmo demostrado en los meses de trabajo.

eficientemente en los sistemas de gestión. Una de las decisiones más significativas para un país será cómo enfrentar esta evolución en sus cadenas exportadoras las cuales tendrán que incorporarse a las grandes cadenas globales del mundo. Este enfoque debe tomar en cuenta los siguientes aspectos de la evolución indicada:

a. Cambio de orientación en las empresas:

Para poder incorporarse a los nuevos modelos integrados de gestión, las empresas participantes de la cadena deben pasar de una orientación al producto a una orientación al mercado. Esto significa que del enfoque “en el producto”, dentro del cual muchas empresas peruanas solo se preocupan de los productos que pueden ofrecer y de sus capacidades sin pensar en el mercado consumidor, deben pasar al enfoque “producto–mercado” analizando las necesidades de los clientes finales y los dimensionamientos correspondientes. Así, en lugar de maximizar la producción, las empresas deben enfocarse en maximizar una rentabilidad sostenible en el tiempo, esto es, del planeamiento operacional deben pasar a los planeamientos estratégico y táctico.

b. Cambio de objetivo en las empresas:

Los objetivos de planeamiento deben pasar de la rentabilidad inmediata de la empresa al desarrollo sustentable de la cadena empresarial. El modelo referencial tendrá como objetivo el beneficio y el desarrollo sustentable de la cadena global y no el de la empresa particular. Debe encontrarse un óptimo general que involucre a todas las dimensiones relevantes: económica, social y ambiental, y no quedar satisfechos con situaciones que optimicen dimensiones particulares.

c. Perspectiva propia en el modelo:

El enfoque debe ser tomado desde la perspectiva de las empresas nacionales. Todos los análisis publicados de cadenas de suministro globales son propios de los grandes mercados del mundo desarrollado. En la relación proveedor-comprador, el enfoque ha sido el del comprador. Ya es tiempo que se haga un análisis desde la otra perspectiva y probablemente las recomendaciones sean muy distintas.

d. Planeamiento integrado de suministro y demanda:

En el ámbito empresarial ya se está viviendo el gran cambio de un planeamiento de suministro a un planeamiento integrado de suministro y demanda. Las ventajas son muy claras, y este debe ser el enfoque para la extensión a cadenas globales.

e. Uso de herramientas analíticas:

La complejidad de las cadenas de suministro empresariales es tal que sus modelos tienen que ser implementados mediante el uso de herramientas informáticas adecuadamente diseñadas. En el caso de cadenas globales se tiene la misma necesidad

y resulta indispensable llegar a la creación de un sistema informático que sirva de soporte a los modelos de desarrollo sustentable aprovechando la gran cantidad de información propia de nuestros días.

f. Capacidad de decisiones integradas:

Uno de los inconvenientes previstos para alcanzar las metas propuestas, es la dificultad para lograr decisiones globales en el grupo de empresas que pertenezcan a una cadena exportadora. Este es un cambio cultural en el cual el medio catalizador podría ser facilitado por los gremios empresariales o por el Estado. Las políticas regulatorias deben orientarse hacia este logro que ayudara al progreso exportador sustentable de nuestro país.

En resumen, la participación de los productores peruanos en las cadenas globales permitirá obtener conocimientos de gestión modernos y mucha información sobre estándares de calidad y tecnología para hacerlos más competitivos. Estos deben complementarse con un claro entendimiento del comportamiento de la demanda y de las preferencias de los consumidores en los mercados hacia donde pueden llegar sus productos y así servir de base para crear elementos de gestión de dicha demanda. Integrando ambos conocimientos en modelos adecuadamente diseñados, se estará en condiciones de planificar el desarrollo sustentable de los participantes peruanos en cadenas globales bajo un enfoque propio. El modelo de referencia que se construya servirá de soporte para marcar las pautas de desarrollo en los distintos sectores de exportación, mejorar el nivel de empleo correspondiente y en general, lograr valores agregados más adecuados para nuestros productos y mayor calidad de vida para nuestra población.

4. Situación académica de las cadenas de suministro

Académicamente el tema propuesto no está resuelto y se espera lograr un aporte en el conocimiento respectivo. La integración de las dos áreas de conocimiento, mercados para negocios internacionales y modelos de gestión de cadenas globales de suministro, debe originar mejores soluciones que los enfoques individuales actuales. Si bien el tema ha recibido mucha atención en los últimos años por la importancia académica y por la trascendencia que debe traer a la economía global, el enfoque propuesto no ha sido tratado. Uno de los grupos importantes que viene publicando al respecto está ubicado en la Universidad Estatal de Michigan. El Dr. Tomas Hult, miembro del grupo, ha publicado un reciente libro (Hult, 2014) en el cual resalta varios puntos del estado del arte en el tema. Hult califica a la gestión de cadena de suministro global como “área de creciente importancia pero sub estudiada”. Reconoce

la poca literatura en la materia y resalta la necesidad de seguir investigando bajo el siguiente enfoque: “*resulta crítico el integrar y coordinar esfuerzos en logística, operaciones, abastecimiento y mercado para maximizar la gestión de la cadena de suministro global*”. En una de las secciones de su libro presenta una muy reciente encuesta a corporaciones americanas en la que encuentra una falta de alineamiento entre ejecutivos y funcionarios con respecto a la visión, los objetivos y las estrategias de la globalización de sus empresas. En general, la visión de Michigan involucra la integración de las áreas de negocios internacionales y de gestión de cadena de suministro. Se resalta la necesidad de alinear los requerimientos del cliente con el proceso de desarrollo sustentable de nuevos productos y servicios, con la gestión estratégica de operaciones globales y con la dispersión geográfica propia de nuestra época. Se hace una discusión interesante de las presiones sustentables tanto del gobierno como del mercado en las cadenas globales. El sitio *web* “*Global Edge*” es una herramienta de investigación creada por la Universidad de Michigan en 1994 y auspiciada por el Departamento de Educación de los EEUU para servir de fuente de información en el mundo de comercio internacional. Desde el 2004 ocupa el primer lugar como sitio *web* para recursos de negocios internacionales en Google. Fuera de los datos incluidos, este sitio *web* hace especial énfasis en tópicos y temas en áreas de logística, abastecimiento, operaciones y canales de mercado.

Otro miembro de la Universidad de Michigan, el Dr. David Closs, ha desarrollado un marco de trabajo (*framework*) en el cual se pueden identificar y analizar las características de competencia y capacidades de las organizaciones líderes en logística y cadena de suministro. Este marco de trabajo fue probado por Closs en un análisis para empresas americanas, australianas y argentinas (Closs, 2011). Un tema tan importante como la relación entre las políticas públicas y la performance de las cadenas de suministro, pudo ser estudiado mediante este marco para Norteamérica, Europa y la Cuenca del Pacífico en el mismo estudio.

Por último, el Dr. Narasimhan, de la misma universidad, ha recopilado parcialmente la literatura de modelos de decisión en cadenas de suministro y discutido su posible aplicación a la globalización correspondiente. Concluye en que dichos modelos pueden ser desarrollados usando técnicas analíticas conocidas pero que todavía no han sido adecuadamente investigados (Narasimhan, 2012).

Otra institución académica con gran aporte en el tema de la investigación, es el Center for Transportation & Logistics del Massachusetts Institute of Technology (MIT CTL). Este centro coordina una red de investigación e iniciativas sobre las formas en que se vive, se trabaja y se hacen negocios alrededor del mundo. Se identifica como un centro líder para la investigación en la gestión de cadenas de suministro globales. El MIT CTL es un laboratorio global donde expertos académicos y empresariales colaboran para ofrecer soluciones de utilidad para todos aquellos

interesados en el negocio internacional. Tienen varios centros descentralizados destacándose el de Zaragoza en España y en Latinoamérica, el de Bogotá. Son más de 75 académicos los participantes del MIT CTL representando distintas especialidades como ingeniería, logística, gestión, planeamiento urbano y economía. Junto con ellos, cuentan con alumnos distinguidos e investigadores alrededor del mundo para trabajar con cerca de 50 socios empresariales en problemas emergentes. Si bien, la ubicación del centro está en la Escuela de Ingeniería, este tiene enlaces muy fuertes con la Escuela de Gestión. Se distinguen por resolver problemas reales y no dedicarse a problemas teóricos ni abstractos. Desarrollan marcos de referencia para generalizar sus soluciones y enlazar las distintas redes relacionadas. Sus proyectos declaran millones de dólares en ahorros y cambios importantes en la forma de hacer negocios.

En el año 2012 las Naciones Unidas publicó un estudio titulado *Global Supply Chains: Trade and Economic Policies for Development Countries* (Nicita et al., 2013). En él se reconoce la creciente importancia de las cadenas de suministro globales para conseguir un adecuado enlace de países en desarrollo con los mercados internacionales. La facilidad de acceso a los mercados mundiales de los modelos actuales exige a su vez una mayor eficiencia y competitividad de los proveedores. Resalta que las tradicionales políticas de comercio exterior basadas en preferencias de accesos ya no son suficientes. Actualmente se requiere competitividad en función de un amplio rango de factores de negocio como los existentes en el modelo de cadena de suministro globales.

5. Estructuración de la información

La creciente importancia de la gestión de cadenas de suministro globales se ha visto impulsada por la corriente actual del llamado *big data*. La progresiva liberalización de las transacciones internacionales y las mejoras en la logística y los servicios, han coincidido con la facilidad para disponer de enormes cantidades de información comercial a nivel mundial. La capacidad tanto en las empresas privadas como de los sectores públicos para analizar y aprovechar esta situación, ha llegado rápidamente a su límite y si bien se tienen resultados alentadores, estos solo se han dado en casos específicos y simples. Al área de conocimiento encargada de cambiar esta situación se le conoce como Analítica (*Analytics*).

El mayor desarrollo en la actualidad en este campo se encuentra en la analítica descriptiva con los grandes avances en la digitalización de los datos que ha permitido estructuraciones que facilitan el análisis tanto de data numérica como textual. El estado del arte

se está enrumbando, como lógica consecuencia, hacia dos tópicos determinantes de mayor nivel: la analítica predictiva y la analítica prescriptiva. La posibilidad de utilizar las grandes cantidades de datos para poder predecir el futuro mediante la búsqueda de patrones de comportamiento que muchas veces se esconden dentro de toda la maraña de números y textos, ha sido inquietud de la minería de datos (*data mining*) por varios años y actualmente se incorporan en el concepto más general de analítica predictiva. Por otro lado, y tal vez con mayor ambición, el conocimiento se está moviendo hacia el desarrollo de soportes de decisiones sobre la base de esas grandes cantidades de datos, que dirijan a las organizaciones hacia mejores resultados. Esa es la analítica prescriptiva y allí se encuentra la línea de trabajo requerida para alcanzar las metas propuestas.

Las cadenas de suministro implican la aplicación y adecuación del conocimiento del modelo de gestión de cadenas de suministro para desarrollar un modelo de gestión de cadenas de suministro globales soportado por un sistema computacional que explote la gran cantidad de información disponible en búsqueda de maximizar objetivos sustentables en el tiempo. Este modelo será orientado hacia el soporte en la toma de decisiones. La factibilidad de las propuestas se pondrá a prueba mediante su desarrollo en cadenas peruanas de exportación seleccionadas que participen en el mundo globalizado. El correspondiente diseño de planeadores estratégicos y tácticos para cadenas globales de exportación tendrá como objetivo la búsqueda de mayores desarrollos sustentables para nuestro país. La coordinación de estas cadenas globales a través de todas sus funciones y actividades en abastecimiento, operaciones, distribuciones, canales de mercado y ventas, se refiere a encontrar oportunidades de compartir decisiones, a integrar operaciones, a crear procesos colaborativos y a compartir sistemas de información adecuados a los modelos integrados que se propongan. Para todo ello, se ha requerido de información para decidir cuáles serán las cadenas globales que usaremos en las aplicaciones de prueba y de información para modelar tanto el suministro como la demanda de las cadenas seleccionadas.

Toda la información pertinente se encuentra tanto en medios internacionales y estudios centrados en el Perú y otras fuentes nacionales. La información utilizada para la elección de las cadenas a modelar es la que permitió determinar cuáles son las cadenas globales estratégicas para el Perú en el mediano plazo. Existen muchas fuentes de información al respecto pero generalmente todas recaen en pocas fuentes originales. Para el logro de la segunda meta propuesta, que es el modelar las cadenas globales seleccionadas, lo que se requiere es información sobre los participantes de las cadenas globales, sobre las capacidades, tiempos y costos de todos los procesos de suministro, y sobre los dimensionamientos de los mercados potenciales, los precios correspondientes

y los canales para acceder a ellos. Esta información es más complicada de obtener y se recurrirá al sector empresarial el cual será de gran ayuda.

Se identificaron tres tipos de fuentes de base de datos consultables para tomar como referencia para el análisis de las cadenas de suministro globales en el Perú:

- Bases de datos internacionales de libre acceso (como las del Centro de Comercio Internacional)
- Indicadores internacionales de desempeño, como los usados en el Consejo Nacional de Competitividad. (2015).
- Bases de datos nacionales de acceso libre y restringido, como las de CEPLAN. (2015).

Se efectuó un análisis de los principales productos en los que nuestro país participa internacionalmente para seleccionar aquellos con los que procederemos a elaborar prototipos que demuestren la factibilidad de las metas propuestas en referencia a la modelación y al análisis estratégico y táctico correspondiente. En otro documento se explican las razones por las cuales se han seleccionado tres productos de la exportación peruana para someterlos al análisis que permita la modelación de sus cadenas de suministro globales. Resumiendo, las características resaltantes de los productos seleccionados se encuentran en el valor, son productos de alta contribución en el valor de las exportaciones (juntos los tres productos representaron el 38% de los *Top 10* productos más exportados del Perú del 2014); la maduración, los productos seleccionados mantienen una participación mayor del 34% de los *Top 10* productos más exportados de los últimos cinco años; la representatividad, se ha buscado elegir un producto que represente de alguna manera la cadena de suministro de un sector; y el alcance, los productos elegidos están presentes en diversas zonas a nivel nacional, lo que permite plantear diversas complejidades en la cadena de suministro y relacionar los objetivos de este proyecto con las prioridades de los gobiernos regionales y con las empresas participantes en las cadenas de suministro correspondientes (desde proveedores hasta clientes). Estos productos son:

- Café
- Concentrado y refinado de cobre
- Harina de pescado

Se ha considerado relevante tener una representación de los tres sectores más importantes en la exportación del Perú: agroindustria, minería y pesca. Para cada uno de ellos se identificará y dimensionará a los participantes de sus respectivas cadenas globales en la medida que se consiga información recurriendo al sector empresarial.

6. Estructuración de las cadenas globales seleccionadas

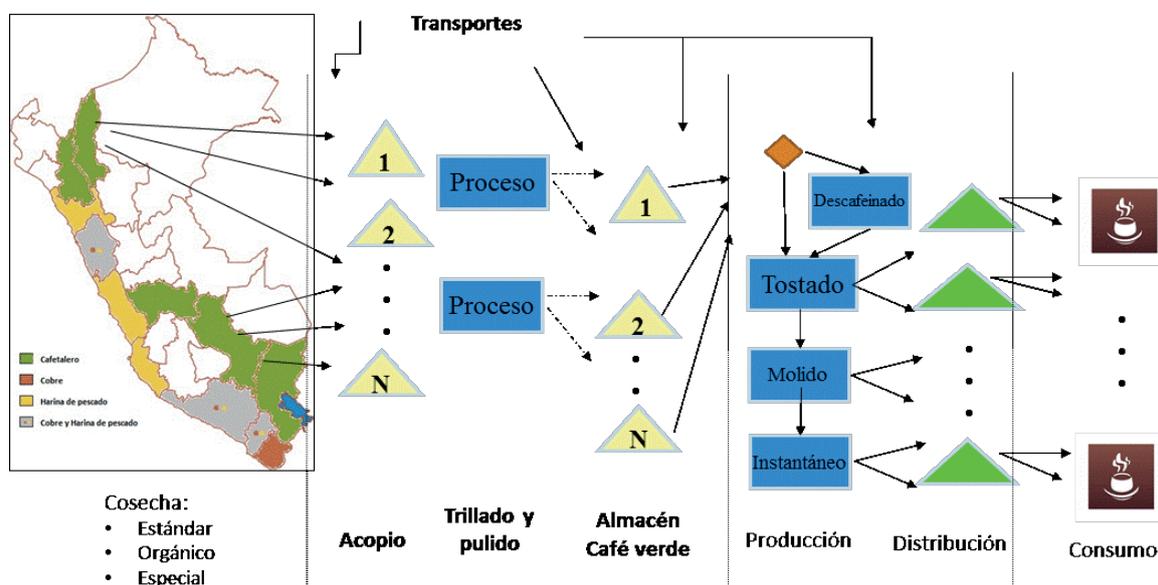
El primer paso para la estructuración de las cadenas globales es identificar los *Stock Keeping Units* - SKU (unidades que pueden ser inventariadas) del producto elegido. Los SKU identifican a los elementos exportables y a todos los productos intermedios que participan en su producción hasta llegar a las materias primas. En los casos en que la cantidad de SKU sea manejable (decenas), estos pueden ser modelados en forma individual. En los casos en que se trate de cientos o miles de SKU, se tiene que trabajar en familias de productos con la preocupación que ese agrupamiento debe seguir permitiendo una medición razonable de demanda, precios, costos y consumo de capacidades.

participantes, se debe analizar las modalidades de transporte posible, sus capacidades, sus tiempos y sus costos.

En la Figura 1 se muestra una expresión gráfica resumida de la cadena de suministro global del café. En el mapa se han incluido todas las zonas afectadas por los tres productos seleccionados y como se puede observar, se cubre gran parte del país. En color verde se muestran las zonas cafetaleras en las cuales resaltan los *clusters* del norte, del centro, de Cuzco y de Puno.

El tipo de café queda definido en la etapa agrícola de la cadena en función de una serie de condiciones como el cuidado y el empleo de fertilizantes en las fases de pre-cosecha, cosecha y post-cosecha. Estos tipos se han simplificado en tres: estándar o convencional, orgánico y especial.

Figura 1: Estructura de la Cadena Global de Suministro del Café



Fuente: Elaboración propia

En el lado interno del país, se tiene que identificar a los participantes de la cadena de suministro que permite que cada SKU exportable pueda llegar al puerto de salida. Para cada uno de ellos se investigarán sus capacidades, sus tiempos y flexibilidades de transformación, y sus costos. Para el traslado entre los distintos participantes, se investigarán las modalidades de transporte, capacidades, tiempos y costos. Resumiendo, se necesitan levantar todas las cadenas de suministro que existen en el producto seleccionado con el mayor detalle posible. En el otro lado del negocio, en la parte externa al país, se tiene que identificar a todos los participantes de la distribución y mercadeo de los productos seleccionados. En los puntos finales de estas cadenas de demanda se requiere estimar posibles demandas y sus correspondientes precios. En los puntos anteriores se investigaran sus capacidades, tiempos y costos. Igualmente en el enlace entre dos

El acopio es efectuado por cooperativas de agricultores o por empresas privadas compitiendo con precio o financiamiento, tan necesario en los pequeños agricultores. Muchas veces se establecen contratos que si bien los ayudan en liquidez, los comprometen con precios que no siempre los favorecen. El trillado y el pulido son los principales procesos que permiten llegar al grano de café verde que es uno de los SKU principales en la exportación. Estos procesos son efectuados por centrales de cooperativas, por los propios privados o por tercerización con empresas especializadas. El grano verde constituye un *commodity* y se valoriza a precio de Nueva York. La condición de orgánico significa un premio sobre el valor internacional existiendo una variedad de premios según el reconocimiento de la calidad del café. Las certificaciones del "Fairtrade Labelling Organizations International" impusieron estándares universales para protección ambiental que

se han extendido considerablemente con lo cual algunos productores peruanos están obteniendo ventajas claras con premios especiales para sus granos orgánicos. La condición de café especial sale de la valoración de *commodity* y queda sometida a una negociación directa con el comprador.

Antes de pasar a tostar el café para alcanzar los SKU de consumo masivo, el productor tiene que tomar la decisión de usar, o no, el proceso de descafeinado. La demanda de café descafeinado está creciendo mundialmente. Con el grano verde regular o descafeinado se pasa al tostado, proceso en el cual el café adquiere todas sus características reconocidas de sabor y olor. Luego del tostado, el café se puede envasar y vender en grano o molido para satisfacer el gusto del consumidor. Un SKU que requiere un proceso adicional y que también está en aumento de demanda, es el café soluble o instantáneo. Actualmente no hay capacidad para este proceso en el Perú a pesar de que la tecnología es relativamente simple y ampliamente difundida en la literatura de la especialidad.

Más del 99% de las exportaciones peruanas son en café verde en sacos y están dirigidas a productores de todos los continentes especialmente Estados Unidos y Europa. Son muy pocas las exportaciones de café tostado y envasado. La incursión de nuestras empresas en el tostado y envasado ha sido dirigida casi en su totalidad al mercado interno. Las razones para ello no están del todo claras. Algunos argumentos proponen que por tecnología y por economía de escala, los costos en el Perú son muy altos para tostar y envasar aunque ello puede ser discutido tomando en cuenta que la tecnología requerida no es de alto nivel. Cualitativamente se sostiene que el futuro para exportar café tostado y envasado desde el Perú será por granos de alta calidad y a países de Latinoamérica. La elaboración del prototipo de café se encuentra en la etapa de dimensionar la cadena expuesta tanto en suministro como en demanda estableciendo costos y precios promedios, para que cuantitativamente se encuentren resultados que corroboren o nieguen dichas hipótesis.

El análisis de factibilidad de las metas propuestas seguirá con el estudio de los otros dos productos seleccionados para luego generalizar en un modelo referencial. Con ello se desea demostrar la utilidad de un modelo estructurado sobre la base de sistemas de información para el planeamiento táctico y estratégico de una cadena de suministro global desde la perspectiva del país exportador y aplicable para cualquier producto.

7. Criterios estratégicos de las cadenas globales

El enfoque que se quiere resaltar en esta ponencia es que si bien las cadenas de suministro globales son muy estudiadas por las corporaciones que hacen negocios internacionales, no lo han sido por los países cuyos productos participan de esas cadenas globales. Este trabajo se servirá de las formas de análisis de las corporaciones internacionales para poder entender los criterios y los métodos utilizados, pero el objetivo final es hacer una modelación de estas cadenas desde la perspectiva de los países exportadores. Los principales criterios extraídos de las estrategias en las cadenas empresariales globales y como afectan a nuestro objetivo, son los siguientes:

- **Valor agregado para las cadenas globales.** El criterio más importante del modelo de gestión de cadena de suministro es el de integración, esto es, analizar todo el negocio como un solo sistema. El aspecto global de las cadenas corporativas de suministro sigue con el mismo concepto, estas deben ser gestionadas como una verdadera cadena global y no sesgarse hacia ninguno de los procesos o funciones correspondientes: abastecimiento, transporte, almacenamiento, producción ni comercialización. Las cadenas globales deben ser gestionadas como un esfuerzo integrado y coordinado sobre la base de una estrategia fundamentalmente global. Entender este punto es muy importante en el análisis que un país haga de su posición internacional pues regularmente un país participa abasteciendo algún insumo o fabricando algún producto. En este sentido, el mensaje a tener en cuenta es que las corporaciones valorizan esta participación en función de su contribución al modelo global. Esa es la idea que tiene que entenderse y en la que hay que agregar valor. No basta con tener un determinado precio, ni una determinada calidad. Lo que debe analizarse es el rol que cumple dicha participación en la cadena global del comprador internacional y cómo ayuda para que el producto final obtenga un mayor valor de mercado.
- **Incorporación del país en la configuración de las cadenas globales.** Otro aspecto a tomar en cuenta es el hecho de que la estrategia de una cadena de suministro global es parte de la estrategia integradora de las corporaciones multinacionales. Estas corporaciones requieren que la gestión de sus cadenas de suministro quede integrada en sus planes para alcanzar negocios eficaces y eficientes. El análisis y el planeamiento de las cadenas de suministro han traspasado la posición operacional que tenían tradicionalmente, para convertirse en trascendentales a nivel táctico y estratégico. La cadena de suministro tiene que ser definida simultáneamente con los productos y servicios que

la corporación desea desarrollar y, desde el aspecto global, con la estrategia global de mercadeo, con los países en los que se expandirá y con la forma de enfrentar las competencias de cada mercado internacional. Así, los países participantes de estas cadenas globales deben ser conscientes de que no solo compiten con sus productos o sus servicios, sino con toda la infraestructura que se requiera para incorporarse a las cadenas. Los transportes, los puertos, las tramitaciones, la tecnología y los impuestos son parte de esta competencia. Los modelos que se están trabajando toman en cuenta todos estos factores.

- **Creación de una política de integración global.** En la definición de la gestión de una cadena de suministro el concepto clave es la integración del sistema completo en todos sus aspectos. Estas integraciones se tienen que dar en materiales, información, dinero y decisiones; por ello, resulta vital revisar lo que es integración y discutir cómo se puede lograr esta característica en el funcionamiento de una empresa y de una corporación multinacional. Conseguir eficientemente el objetivo de integración es básicamente la razón por la que se tiene que gestionar la cadena de suministro. Pensar integradamente no es un proceso natural. Desde que tenemos uso de razón la vida nos enseña a dividir actividades; se piensa que si una gran labor se divide en partes y cada una de estas se realiza eficientemente, ya se tiene una buena solución del problema. En las labores rutinarias de casa y en el colegio inicial se resalta la idea de dividir actividades y resolver cada parte en forma enfocada y eficiente. En términos de gestión, se nos está enseñando a ser básicamente operacionales. Nada más equivocado, especialmente en el sistema empresarial. Dejar que cada responsable de los procesos y funciones en que se puede dividir una cadena de suministro realice su trabajo de la mejor manera independientemente, llevará pronto a la organización a un estado de ineficacia y descoordinación. Este concepto simplista se está olvidando de la táctica y de la estrategia de los sistemas. El poder evitarlo significa que se está consiguiendo que las acciones de cualquier operario de la empresa respondan automáticamente a las políticas que el gerente general ha dispuesto y que las decisiones de un funcionario intermedio queden integradas a la estrategia que la empresa quiere llevar. Se trata de una labor difícil que hay que planear y gestionar específicamente. Las personas tienen que aprender a pensar en integración.

Podría ser un poco ambicioso o hasta utópico en algunos casos, pero para el logro de las metas propuestas se debe resaltar que al igual que una empresa tiene que integrar las decisiones de todo su personal, un país tiene también que pensar en la integración de las decisiones de todos los participantes de sus cadenas de exportación.

La participación del país siempre será parte de una cadena global y el valor de esa participación depende de la contribución que cada participante haga en el sistema total. Se trata de trabajar en coordinación para que la cadena global sea exitosa y no para que se maximice el éxito del elemento individual. Pretender ese éxito individual, tan buscado por muchas políticas empresariales, podría traer una satisfacción provisional que más temprano que tarde, dejará a la cadena local fuera del negocio de las cadenas internacionales. Ese objetivo global que llevará a todos los participantes a un beneficio sostenido y mayor, tiene que ser demostrado ya que como explicamos anteriormente, toda empresa tendera a un beneficio individual de corto plazo. Con el modelo a desarrollar pretendemos hacer esa demostración para así cambiar la perspectiva tanto del gobierno como de las empresas peruanas participantes de las cadenas de exportación. Se trata de un enfoque de libre competencia pero no de empresas sino de cadenas empresariales. En los mercados futuros ya no competirán compañías individuales, la competencia será entre cadenas de suministro.

8. Bibliografía

- Closs, D. (2011) *Designing a Global Supply Chain: Opportunities and Challenges* Wiley International en Encyclopedia of Marketing , Volume 6. London: John Wiley & Sons.
- Hult, T. (2014) *Global Supply Chain Management*. Boston: McGraw-Hill
- Narasimhan, R. (2012) *Alternative Relationships among Integrative Beliefs, Time-Based Manufacturing and Performance*. En International Journal of Operations and Production Management, Vol. 32, No. 4, pp. 496-524
- Nicita A., V. Ognitsev y M. Shirotori (2013) *Global Supply Chains: Trade and Economic Policies for Development Countries*. UNCTAD: Geneva
- CNC (2015) *Indicadores internacionales de desempeño*. Consejo Nacional de Competitividad: Lima
- CEPLAN (2015) *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Perú hacia el 2021*. Lima: CEPLAN.