



# UNA PROPUESTA DE SOLUCIÓN PARA EL ABASTO Y PRODUCCIÓN SUSTENTABLE

Emmanuel Juárez García, Engels Revuelta Licea

## Resumen

**E**n este estudio, se presenta, una nueva metodología de abastecimiento estratégico en las organizaciones basada en la misión, valores y enfoque en el cuidado al medio ambiente; logrando con ello, ahorros económicos y creando un impacto positivo al medio ambiente. La cadena híbrida de valor será el modelo de éxito de co creación para implementar la metodología en algún sector de la industria. Los ahorros económicos, alineación del proceso, estandarización, mejores prácticas, lograr un abasto sólido y cumplir con las regulaciones de impacto ambiental serán los ejes centrales de esta metodología propuesta. La me-

todología propuesta fue una complicación de estrategias que se han implementado en la industria logrando así consolidar un proceso sistémico de nueve pasos que nos ayudaron a realizar un análisis de la industria y de proveeduría por categoría estudiada. Los resultados principales se plasmaron en este estudio una serie de pasos que nos ayudan a garantizar el abasto de materiales con un proceso ordenado y con enfoque en las regulaciones del impacto al medio ambiente. La propuesta de consultoría para la implementación de la metodología de abastecimiento estratégico de materiales reciclables manejada como una cadena híbrida de valor busca proponer su uso en la indus-

### **Emmanuel Juárez García:**

Doctor en logística y dirección de la cadena de suministro, magíster en comercio internacional y docente de posgrado en la Universidad Madero, México. E-mail: juareem@yahoo.com.mx

### **Engels Revuelta Licea:**

Ingeniero industrial, Máster en Dirección y administración de Empresas Gestor de Sistemas Integrados de Gestión. ORCID: 0000-0002-0655-9687. Docente Investigador Junior por Colciencias. Consultor de sistemas integrados de gestión en la Fundación Universitaria San Mateo, Bogotá D.C, Colombia. E-mail: elicea@sanmateo.edu.co

tria y con ello co- crear valor para el sector donde sea aplicada. Las compras consolidadas de un grupo de empresas del mismo giro o que estén en la misma región será sin duda la plataforma ideal de aplicación y fuente indudable de resultados económicos y de impacto favorable al medio ambiente.

**Palabras clave:** abastecimiento, estrategia, producción, consumo, responsabilidad, medio ambiente.

## INTRODUCCIÓN

**M**undialmente, mientras que los economistas consideran que el progreso económico en los últimos cien años ha sido extraordinario porque ha permitido la generación de riqueza y mejora en las condiciones de vida de gran parte de la población mundial, a pesar de que han crecido notoriamente las desigualdades, desde la perspectiva de las ciencias naturales, el último siglo da cuenta de un alarmante proceso de explotación de los recursos naturales y degradación ambiental a una escala sin precedentes (Mi Ambiente, 2014).

Prueba de ello, es que desde 1990 ha habido pocas mejoras en la eficiencia de los materiales a escala global. De hecho, la eficiencia comenzó a caer alrededor del año 2000.

Actualmente, la economía global requiere más materiales por unidad del PIB. Esto ha llevado a un aumento de la presión ejercida sobre el medio ambiente

por cada unidad de actividad económica (International Resource Panel, 2016).

Por su naturaleza y los potenciales beneficios que arrojan su implementación los programas de abastecimiento son sujetos a y adoptados en cualquier tipo de industria, tomando relevancia en aquellas que fundamentalmente su éxito en el poder y efectividad de la compra como en el caso del menudeo y consumo. Este dato no excluye a otro tipo de industrias donde incluso aún no se produzca o comercialice algún bien, se puede adoptar el abastecimiento estratégico enfocado a la prestación de un servicio.

En la actualidad el proceso de abastecimiento de una empresa puede afectar sus operaciones y resultados.

Por lo tanto, el estudio y propuesta de un modelo de abastecimiento estratégico basado en el análisis de la industria y su relación con el mercado puede determinar el éxito de las operaciones de

una cadena de suministro de cualquier empresa.

Un plan de abastecimiento estratégico dentro de la industria de papel y cartón en México es sin duda una herramienta que ayudará a las empresas con productos de consumo masivo a evaluar el mercado, así como evaluar sus procesos de abasto y mejorarlos garantizando siempre un suministro óptimo –en tiempo, precio, calidad, servicio, innovación, etc.- y con ello lograr la satisfacción del consumidor final considerado como eje central de las empresas hoy en día.

La metodología propuesta es el resultado de una complicación de diversas metodologías y que, probadas en la industria, nos llevaron a crear una metodología aplicable, práctica y sistemática.

¿Cómo poder garantizar un suministro óptimo de los materiales que una compañía requiere cumpliendo con los objetivos de abastecimiento - mejor producto, en el tiempo acordado, con el costo adecuado, calidad requerida y reduciendo el impacto al medio ambiente- basándose en una evaluación integral de industria?

## GLOBALIZACIÓN

**E**l mundo de hoy está marcado por lo que se conoce como el proceso de globalización, es decir, la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial sobre aquellos de carácter nacional o regional. Aunque no se trata de un proceso nuevo sus raíces históricas son profundas—, los drásticos cambios en los espacios y tiempos generados por la revolución de las comunicaciones y la información le han dado nuevas dimensiones, que representan transformaciones cualitativas con respecto al pasado. Por este motivo, los países de la región encomendaron a

la Secretaría centrar la discusión de este vigesimonoveno período de sesiones de la CEPAL en el tema de la globalización y el desarrollo. La globalización brinda, sin duda, oportunidades para el desarrollo. Todos hemos entendido, con razón, que las estrategias nacionales deben diseñarse hoy en función de las posibilidades que ofrece y los requisitos que exige una mayor incorporación a la economía mundial. Pero, al mismo tiempo, este proceso plantea riesgos originados en nuevas fuentes de inestabilidad (tanto comercial como, especialmente, financiera), riesgos de exclusión para aquellos países que no

están adecuadamente preparados para las fuertes demandas de competitividad propias del mundo contemporáneo, y riesgos de acentuación de la heterogeneidad estructural entre sectores sociales y regiones dentro de los países que se integran, de manera segmentada y marginal, a la economía mundial. Muchos de estos riesgos obedecen a dos características preocupantes del actual proceso de globalización. La primera es el sesgo que se aprecia en la globalización de los mercados: junto a la movilidad de los capitales, los bienes y los servicios, existen fuertes restricciones a la libre movilidad de la mano de obra. Esto se refleja en el carácter asimétrico e incompleto de la agenda internacional que acompaña a la globalización, la cual no incluye, por ejemplo, temas como la mencionada movilidad de mano de obra ni mecanismos que garanticen la coherencia global de las políticas macroeconómicas de las economías centrales, pautas internacionales para lograr una adecuada tributación del capital, y acuerdos de movilización de recursos para compensar las tensiones distributivas que genera la globalización, tanto entre países como al interior de ellos. Estas carencias, a su vez, reflejan un problema aún más inquietante: la ausencia de una gobernabilidad adecuada para el mundo de hoy, no sólo económica -como se

ha hecho particularmente evidente en el campo financiero- sino también en muchos otros terrenos, debido al enorme contraste entre los problemas de alcance mundial y los procesos políticos, que siguen teniendo como marco las naciones e incluso, crecientemente, los espacios locales. Una importante dimensión del proceso de globalización -y, por cierto, no la más destacada cuando se habla del tema- es la gradual generalización de ideas y valores en torno a los derechos civiles y políticos, por un lado, y a los económicos, sociales y culturales, por el otro, que van dando sustento al concepto de ciudadanía global. Nadie encarna mejor este aspecto del proceso de globalización que las Naciones Unidas. Desde su carta constitutiva se han consagrado ideas y valores globales en torno a esos derechos, que fueron progresivamente ratificados por los gobiernos en las sucesivas cumbres mundiales (Cepal, 2019).

El mercado internacional de productos básicos, mercados laborales y mercados de capitales constituyen la economía y definen la globalización económica. Comenzando desde el año 4000 AC, las personas intercambiaban ganado, herramientas y otros artículos. En Sumeria, una temprana civilización en Mesopotamia, un sistema de fichas fue una de las primeras formas de dinero en materia prima. Los

mercados laborales consisten en trabajadores, empleadores, salarios, ingresos, oferta y demanda. Dichos mercados han existido al mismo tiempo que los mercados de materias primas. El primer mercado laboral permitió a los trabajadores hacer crecer sus cultivos y cuidar su ganado para su futura venta en los mercados locales. Por otro lado, el mercado de capitales surgió en industrias que requieren recursos más allá de los que necesita un agricultor (Natter, 2019).

Estos avances en la globalización económica se interrumpieron por la Segunda Guerra Mundial. Muchos de los poderes económicos globales construyeron políticas económicas proteccionistas e introdujeron barreras comerciales que detuvieron el crecimiento del comercio hasta llegar a un punto de estancamiento (CEPAL, 2019).

Las corporaciones multinacionales reorganizaron su producción para obtener una ventaja de estas oportunidades. El uso intensivo de mano de obra emigró a áreas con menores costos laborales, agregando posteriormente otras funciones, debido al incremento en las habilidades.

Una Organización Internacional Gubernamental (OIG) hace referencia a una entidad creada por tratado, involucrando dos o más naciones, para trabajar en bue-

na fe, sobre cuestiones de interés común. Las OIG han luchado por la paz, seguridad y lidian con cuestiones económicas y sociales. Ejemplos como: La Organización Mundial de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y, en un nivel regional, la Organización del Tratado del Atlántico Norte entre otros.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), o simplemente las Naciones Unidas (NN. UU.), es la mayor organización internacional existente. Se creó para mantener la paz y seguridad internacionales, fomentar relaciones de amistad entre las naciones, lograr la cooperación internacional para solucionar problemas globales y servir de centro que armonice las acciones de las naciones. Su sede está en Nueva York (Estados Unidos) y está sujeta a un régimen de extraterritorialidad. También tiene oficinas en Ginebra (Suiza), Nairobi (Kenia) y Viena (Austria).

La ONU se rige por la Carta de las Naciones Unidas, que entró en vigor el 24 de octubre de 1945 y se firmó el 25 de junio del mismo año en la ciudad estadounidense de San Francisco, por 51 países, pocos meses antes del final de la Segunda Guerra Mundial. En el preámbulo de la Carta se mencionan explícitamente las dos guerras mundiales.

La ONU se financia por las contribuciones voluntarias de los Estados

miembros. Sus principales objetivos son garantizar el cumplimiento del derecho internacional, el mantenimiento de la paz internacional, la promoción y protección de los derechos humanos, lograr el desarrollo sostenible de las naciones y la cooperación internacional en asuntos económicos, sociales, culturales y humanitarios.

Los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas y otros organismos vinculados deliberan y deciden acerca de temas significativos y administrativos en reuniones periódicas celebradas durante el año. Los principales órganos de la ONU son la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social, la Secretaría General, el Consejo de Administración Fiduciaria y la Corte Internacional de Justicia.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030) también conocidos por sus siglas ODS son una iniciativa impulsada por Naciones Unidas para dar continuidad a la agenda de desarrollo tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Son 17 objetivos y 169 metas propuestos como continuación de los ODM incluyendo nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades. Tras un proceso de negociación sobre los ODS que involucró a 193 estados miembros de

la ONU, el 25 de septiembre de 2015, los 193 líderes mundiales aprobaron en una cumbre celebrada en Nueva York en reunión plenaria de alto nivel de la Asamblea General una Agenda que lleva por título "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible" y que entró en vigor el 1 de enero de 2016.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio se lanzaron en el 2000 y fijaron el 2035 como meta para lograr los 8 objetivos y 21 metas planteadas.

En 2012 en la Conferencia sobre Desarrollo Sostenible Río+20 se creó un grupo de trabajo para desarrollar un conjunto de objetivos de desarrollo sostenible. Tras un año de negociaciones este grupo presentó la recomendación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas planteando el horizonte 2015-2030.

Mientras que los Objetivos del Milenio se centraron principalmente en la agenda social, los nuevos objetivos abordan temas interconectados del desarrollo sostenible como el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente.

Por otro lado, mientras que los Objetivos del Milenio estaban dirigidos a los países en desarrollo, en particular los más pobres, los objetivos de desarrollo

sostenible se aplicarán a todo el mundo, los ricos y los pobres.

A diferencia de los ODM, que fueron elaborados por un grupo de expertos a puerta cerrada, los objetivos de desarrollo sostenible son el resultado de un proceso de negociación que involucró a los 193 Estados Miembros de la ONU y también la participación de la sociedad civil y otras partes interesadas. Esto llevó a la representación de una amplia gama de intereses y perspectivas.

## Objetivos de desarrollo sostenible.

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición.

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.

Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.

Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.

Objetivo 16: Promover sociedades pacífi-

cas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Hablando del objetivo doceavo, las modalidades de consumo y producción sostenible, estos consisten en fomentar el uso eficiente de los recursos y la energía, la construcción de infraestructuras que no dañen el medio ambiente, la mejora del acceso a los servicios básicos y la creación de empleos ecológicos, justamente remunerados y con buenas condiciones laborales. Todo ello se traduce en una mejor calidad de vida para todos y, además, ayuda a lograr planes generales de desarrollo, que rebajen costos económicos, ambientales y sociales, que aumenten la competitividad y que reduzcan la pobreza.

En la actualidad, el consumo de materiales de los recursos naturales está aumentando, particularmente en Asia oriental. Asimismo, los países continúan abordando los desafíos relacionados con la contaminación del aire, el agua y el suelo. El objetivo del consumo y la producción sostenibles es hacer más y mejores cosas con menos recursos. Se trata de crear ganancias netas de las actividades

económicas mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la contaminación, logrando al mismo tiempo una mejor calidad de vida. Se necesita, además, adoptar un enfoque sistémico y lograr la cooperación entre los participantes de la cadena de suministro, desde el productor hasta el consumidor final. Consiste en sensibilizar a los consumidores mediante la educación sobre los modos de vida sostenibles, facilitándoles información adecuada a través del etiquetaje y las normas de uso, entre otros (Organización de la Naciones Unidas 2019).

- Si la población mundial llegase a alcanzar los 9600 millones en 2050, se necesitaría el equivalente de casi tres planetas para proporcionar los recursos naturales precisos para mantener el estilo de vida actual.
- Con el aumento del uso de minerales no metálicos en de la infraestructura y la construcción, ha habido una mejora significativa en el nivel de vida material. La "huella de material" per cápita de los países en desarrollo aumentó de 5 toneladas métricas en 2000 a 9, en 2017.
- El 93% de las 250 empresas más grandes del mundo presentan informes en materia de sostenibilidad.

## **Agua.**

- Menos del 3% del agua del mundo es fresca (potable), de la cual el 2,5% está congelada en la Antártida, el Ártico y los glaciares. Por tanto, la humanidad debe contar con tan solo el 0,5% para todas las necesidades del ecosistema, del ser humano y de agua dulce.
- El ser humano está contaminando el agua más rápido de lo que la naturaleza puede reciclar y purificar el agua en los ríos y lagos.
- Más de 1000 millones de personas aún no tienen acceso a agua potable.
- El uso excesivo de agua contribuye a la escasez de agua mundial.
- El agua nos la regala la naturaleza, pero la infraestructura necesaria para gestionarla es costosa.

## **Energía.**

- Si todas las personas del mundo utilizarán bombillas de bajo consumo, el mundo se ahorraría 120.000 millones de dólares al año.
- A pesar de los avances tecnológicos que han promovido el aumento de la eficiencia energética, el uso de energía en los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) seguirá creciendo otro 35% para 2020. El consu-

mo doméstico y comercial de energía es la segunda área de uso de energía que más rápidamente ha crecido, después del transporte.

- En 2002, el stock de vehículos de motor en los países de la OCDE era de 550 millones (el 75% de los cuales eran automóviles particulares). Se prevé un aumento del 32% en la propiedad de vehículos para 2020. Al mismo tiempo, se prevé que los kilómetros de vehículos aumentarán en un 40% y que el transporte aéreo mundial se triplicará en el mismo período.
- Los hogares consumen el 29% de la energía mundial y, en consecuencia, contribuyen al 21% de las emisiones de CO2 resultantes.
- La participación de las energías renovables en el consumo final de energía alcanzó el 17,5% en 2015.

## **Comida.**

- Si bien los impactos ambientales más graves en los alimentos se producen en la fase de producción (agricultura y procesamiento de alimentos), los hogares influyen en estos impactos a través de sus hábitos y elecciones dietéticas. Esto, en consecuencia, afecta el medio ambiente a través del consumo de energía relacionada con los alimentos y la generación de residuos.

- Cada año, se calcula que un tercio de todos los alimentos producidos, equivalentes a 1300 millones de toneladas por valor de alrededor de 1000 millones de dólares, termina pudriéndose en los contenedores de los consumidores y minoristas, o se estropea debido a las malas prácticas del transporte y la cosecha.
- 2000 millones de personas en todo el mundo tienen sobrepeso o son obesas.
- La degradación de la tierra, la disminución de la fertilidad del suelo, el uso insostenible del agua, la sobrepesca y la degradación del medio marino están disminuyendo la capacidad de la base de recursos naturales para suministrar alimentos.
- El sector de la alimentación representa alrededor del 30% del consumo total de energía en el mundo y un 22% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo.
- Para 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
- Para 2030, reducir a la mitad el desperdicio mundial de alimentos per cápita

en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y distribución, incluidas las pérdidas posteriores a las cosechas.

- Para 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir de manera significativa su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de reducir al mínimo sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente
- Para 2030, disminuir de manera sustancial la generación de desechos mediante políticas de prevención, reducción, reciclaje y reutilización.
- Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.
- Promover prácticas de contratación pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales.
- Para 2030, velar por que las personas de todo el mundo tengan información y conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.

- Apoyar a los países en desarrollo en el fortalecimiento de su capacidad científica y tecnológica a fin de avanzar hacia modalidades de consumo y producción más sostenibles.
- Elaborar y aplicar instrumentos que permitan seguir de cerca los efectos en el desarrollo sostenible con miras a lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.
- Racionalizar los subsidios ineficientes a los combustibles fósiles que alientan el consumo antieconómico mediante la eliminación de las distorsiones del mercado, de acuerdo con las circunstancias nacionales, incluso mediante la reestructuración de los sistemas tributarios y la eliminación gradual de los subsidios perjudiciales, cuando existan, para que se ponga de manifiesto su impacto ambiental, teniendo plenamente en cuenta las necesidades y condiciones particulares de los países en desarrollo y reduciendo al mínimo los posibles efectos adversos en su desarrollo, de manera que se proteja a los pobres y las comunidades afectadas (Organización de la Naciones Unidas 2019).

Hay muchos aspectos del consumo que, con sencillos cambios, pueden tener un gran impacto en el conjunto de la sociedad. Por ejemplo, cada año, alrededor

de un tercio de todos los alimentos producidos —el equivalente a 1.300 millones de toneladas, por un valor aproximado de 1 billón de dólares— termina pudriéndose en los cubos de basura de los consumidores y los minoristas, o deteriorándose a causa de las deficientes prácticas de recolección y transporte, algo que las empresas deben solucionar. ¿Cómo puedo ayudar como empresa? Encontrar nuevas soluciones que ofrezcan modalidades de consumo y producción sostenibles redundaría en interés de las empresas. Es preciso comprender mejor los efectos ambientales y sociales de los productos y servicios, tanto de los ciclos de vida de los productos como de la forma en que estos se ven afectados por su utilización en los estilos de vida.

La identificación en la cadena de valor de los “puntos críticos” donde las intervenciones tienen mayor potencial para mejorar los efectos ambientales y sociales del sistema en su conjunto es un primer paso fundamental. Las empresas pueden también utilizar su poder innovador para diseñar soluciones que puedan inspirar y motivar a las personas a llevar estilos de vida más sostenibles, reduciendo los efectos y aumentando el bienestar. Reducir los desechos que generamos puede hacerse de muchas maneras, desde asegurarnos de no tirar alimentos

hasta reducir el consumo de plástico, que es uno de los principales contaminantes del océano. Llevar una bolsa reutilizable, negarse a utilizar pajitas de plástico y reciclar las botellas de plástico son algunas de las formas de contribuir cada día. Tomar decisiones informadas a la hora de comprar también ayuda. Por ejemplo, la industria textil es hoy el segundo mayor contaminador de agua potable después de la agricultura, y muchas empresas de moda explotan a los trabajadores textiles en los países en desarrollo. Si hacemos nuestras compras a proveedores locales y sostenibles, podemos marcar la diferencia y ejercer presión sobre las empresas para que adopten prácticas sostenibles.

En lo que respecta a los consumidores, los hogares consumen el 29% de la energía mundial y contribuyen al 21% de las emisiones de CO<sub>2</sub> resultantes. Sin embargo, si toda la población mundial pasara a utilizar bombillas de alto rendimiento energético, ahorraríamos 120.000 millones de dólares al año. La contaminación de las aguas es también una cuestión apremiante que exige una solución sostenible. Estamos contaminando el agua más rápidamente de lo que la naturaleza puede reciclar y purificar en los ríos y los lagos.

Alcanzar patrones de consumo y producción sostenibles, no se reduce a

una cuestión ambiental; se trata de mantener el capital natural y, por tanto, la productividad y la capacidad de nuestro planeta para satisfacer las necesidades humanas y sustentar las actividades económicas. Dentro del capital natural se incluyen los recursos finitos no renovables y los recursos naturales renovables, entre los que figuran los servicios ecológicos, así como la capacidad de los sistemas biofísicos para absorber la contaminación. El capital natural sirve de soporte al bienestar humano y al desarrollo. El deterioro de este capital conlleva una disminución no sólo de la productividad, sino también de la posibilidad de que muchas personas salgan de la situación de pobreza en la que viven. Al mantener o incluso aumentar el capital natural, se potencia un cambio hacia patrones sostenibles de consumo y producción que generan nuevas y mayores oportunidades para la erradicación de la pobreza y para mejorar la prosperidad de todas las personas (PNUMA, 2015).

## CADENA DE SUMINISTROS GLOBAL

La cadena de suministro global consiste de redes complejas interconectadas que permiten a las compañías producir, manejar y distribuir varios bienes y servicios al público mundialmente.

Las corporaciones gestionan su cadena de suministros para tomar ventaja en cuanto a costos de producción más bajos. Una cadena de suministros es un sistema de organizaciones, gente, actividades, información y recursos involucrados en mover un producto o servicio desde el proveedor hasta el cliente. Las actividades de la cadena de suministros implica la transformación de recursos naturales, materias primas, y componentes en un producto finalizado que es entregado a un cliente final (Kozlenkova et al., 2015).

## UNA NUEVA ALIANZA PARA EL CAMBIO GLOBAL

La colaboración entre las corporaciones y los emprendedores sociales puede crear y expandir mercados en una escala no vista desde la revolución industrial.

Estos mercados llegarán a todos, pero en especial a los 4,000 millones de personas que aún no forman parte de la economía formal del mundo.

Ofrecerán productos y servicios nuevos y muy buenos en sectores como la educación, el transporte y las finanzas.

Las organizaciones con fines de lucro tienen hoy la oportunidad de colaborar con organizaciones del sector ciudadano (OSC) en problemas de gran escala que ninguno de los dos grupos ha podido

solucionar por sí sólo. El poder de este tipo de alianzas yace en las fuerzas complementarias de los participantes. Las empresas ofrecen escala, experiencia en fabricación y operaciones y financiamiento. Los emprendedores y las organizaciones sociales contribuyen con costos más bajos, redes sociales sólidas, consultoría y un profundo conocimiento de los clientes y sus comunidades.

Pero para trabajar juntos eficazmente, deben enfocarse en crear valor económico real además de crear valor social, creemos que pueden hacerlo a través de la formación de lo que llamamos cadenas híbridas de valor (CHV), que ca-

pitalizan las fortalezas complementarias para aumentar los beneficios y disminuir los costos.

Las CHV ahora se pueden encontrar en muchos sectores en todo el mundo y la colaboración entre las corporaciones y las OSC ha llegado a un punto de inflexión.

En el siglo 18 los negocios se volvieron más emprendedores. Las empresas nacientes, en su afán de producir bienes con mayor celeridad y eficacia, marcaron el comienzo de la revolución industrial. Introdujeron innovación tras innovación hasta llegar a cambiar el mundo. Después de mantenerse estancados por un milenio, los ingresos per cápita crecieron en occidente un promedio de 20% en el siglo 18, 200% en el siglo 19 y 740% en el siglo pasado. Pero mientras el sector con fines de lucro gozó de un progreso abrumador, el sector ciudadano languideció. Se enfrentaba a poca presión externa del mercado y dependía fuertemente del financiamiento de los gobiernos que, en su calidad de monopolios, le temían a la competencia. Las OSC tenían pocos incentivos para innovar, por ello se quedaron muy atrás en cuanto a su productividad, desempeño, tasas salariales, confianza y reputación.

En la década de los 80 la desigualdad entre las empresas y los sectores sociales de la sociedad se habían vuelto

intolerable. Surgieron nuevas oportunidades en el mundo y el sector ciudadano se reestructuró de forma emprendedora y competitiva. Aumentó rápidamente su productividad y escala, reduciendo el costo de los bienes y servicios que proveía en relación a las ofertas de las empresas.

Desde entonces le sector ciudadano ha creado empleos a un ritmo de tres veces más rápido que otros empleadores en los países pertenecientes a la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En Brasil la cantidad de OSC creció desde alrededor de 36,000 a casi un millón en los últimos veinte años.

En Estados Unidos, su número ha aumentado en más de 300% desde 1982. Hoy millones de estos grupos atraen a individuos talentosos que anhelan un trabajo desafiante y lucrativo, consistente con sus valores y metas personales.

Una organización sin fines de lucro con sede en India -Aurolab- que produce lentes intraoculares para restaurar la visión a pacientes con cataratas. Ha sido capaz de reducir el precio de los lentes desde US\$300 a US\$10 o menos, utilizando la tecnología emergente y reestructurando sus costos de fabricación.

Aurolab es la división de fabricación de Aravind Eye Hospitals, que cobra por los lentes según una escala de ingresos.

Ha captado alrededor de 8% del mercado global de lentes intraoculares y vende alrededor de 1.5 millones de estos lentes al año en 109 países. Green su fundador en conjunto con Ashoka, la agencia internacional para la prevención de la ceguera y el Deutsche Bank, también lanzaron The Eye Fund (fondo para ojos), un fondo de préstamos de US\$ 15 millones que permitirá a los grupos dedicados al cuidado ocular crecer rápidamente, acelerando de un modo significativo la reducción de la ceguera.

Otro caso de éxito es Rodrigo Baggio, que creó la cadena de escuelas de computación que atiende a cientos de barrios pobres de América Latina y Asia. Él convenció a una organización tras otra de donar, almacenar y transportar sus computadoras usadas y, a miles de habitantes

de los barrios pobres, de instalar y dirigir las escuelas. Estas escuelas actualmente pueden enorgullecerse de tener alrededor de 700,000 graduados.

Ahora es el momento oportuno para la colaboración porque los dos sectores son igual de innovadores. Juntos pueden promover cambios tan poderosos y de tanto alcance como aquellos producidos por la Revolución Industrial.

Las cadenas de valor híbridas representan un cambio sistémico en la forma en que interactúan las OSC y las empresas. Son colaboraciones que redefinen el valor en formas que cambian el juego y donde cada lado comprende claramente (y acepta de manera voluntaria) los riesgos y las recompensas (Drayton y Budinich 2010).

## CADENA DE VALOR HÍBRIDA - CASO MÉXICO. ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO DE MATERIALES RECICLABLES, UNA PROPUESTA DE VALOR

**E**n México se fabrican anualmente 8,500,000 toneladas de envases; se distribuyen de la siguiente manera: vidrio, 38%; papel y cartón, 26%; plástico, 16%; madera, 14%; metal, 6%. El valor comercial de esta industria es de aproximadamente 490 millones de pesos.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Envase y Embalaje (AMEE), en la actualidad se puede hablar de tres factores que determinan la tendencia en los empaques:

*Sustentabilidad.* Las empresas buscan reducir el impacto ambiental de los

empaques con un menor consumo energético, desde la producción de la materia prima hasta la disposición final del envase.

Esto no es sólo con un fin ambiental, sino también como un elemento crítico de competitividad, pues el objetivo es que haya un balance entre eficiencia, funcionalidad y costo.

*Mercadotecnia.* El envase es un elemento fundamental en la experiencia que el consumidor tiene con el producto desde su elección en el punto de venta, compra, transporte y almacenamiento, hasta su disposición final. Por tal motivo, el éxito o fracaso de un producto también depende de la imagen que presente y el confort que el diseño ofrezca.

*Conveniencia.* Los cambios en los estilos de vida, la nueva geografía, el aumento de la población urbana, la composición de las familias, los cambios en los ámbitos laborales y la conciencia que se ha tomado respecto a la salud, han afectado las características de los productos y, por ende, de los empaques.

Objetivo General: Garantizar el suministro de materiales por parte de una cadena de valor híbrida con un proceso sistemático y con enfoque en las regulaciones globales de abasto, cumpliendo de manera óptima con todo el proceso de abastecimiento y cuidado al medio

ambiente; identificando las fuentes de aprovisionamiento adecuadas, así como evaluar e implementar las iniciativas de optimización en la cadena de valor dentro de la industria de papel y cartón en México.

El abastecimiento estratégico es considerado como un proceso disciplinado y sistemático para reducir los costos totales de materiales, bienes y servicios comprados externamente, al mismo tiempo en que mantiene/mejora los niveles de calidad, servicio y tecnología. Sus principios son los siguientes:

- Definir el valor total de la relación entre proveedor y comprador.
- Desarrollar soluciones con base en una profunda comprensión de la economía del proveedor y dinámica del negocio.
- Utilizar tácticas diferenciadas de compra para optimizar la relación económica.
- Incluir el proceso en la organización y continuamente evaluar y mejorar mecanismos.

Debido a la complejidad de los ciclos que conforman el abastecimiento, se pueden encontrar áreas de oportunidad en diversas etapas del proceso. Estas oportunidades tienen causas aisladas de origen entre sí, pero con implicaciones en toda la cadena.

En este entendido, realizar iniciativas de mejora por separado resulta de

impacto positivo parcial por proceso, pero seguramente no tendrán efecto en la optimización completa del ciclo total de abastecimiento.

Algunos de los lineamientos (Sandholm, 2006) que llevarán a concretar con éxito iniciativas relacionadas con el abasto estratégico:

Considerar –y no copiar– los modelos de compras de otras empresas y/o industrias. Esto significa que cada empresa tiene sus límites de capacidad, restricciones y estructura organizacional.

Existe una tendencia por parte de las empresas a utilizar las mejores prácticas; sin embargo, éstas utilizan escenarios que ocultan la realidad y distorsionan el enfoque de mejora.

Definir qué se quiere medir y cuál es el criterio de separar óptimo y deficiente. El tema de indicadores de desempeño se ha sobrevaluado de manera tal que las empresas se ven invadidas de parámetros que al final no expresan las mejoras correspondientes o aquellos aspectos que son necesarios corregir.

Pensar en lo bueno que puede resultar una iniciativa, pero no dejar de lado qué hacer en caso contrario. Este punto toma relevancia cuando se inician relaciones estratégicas con proveedores o con terceros, donde se establecen metas u objetivos.

Todo está en la planeación. La planeación no sólo se debe hacer una vez al año.

Entender bien qué significa estrategia. En la actualidad este término se utiliza con frecuencia en la mayoría de los niveles jerárquicos y diversas áreas que conforman las empresas, clasificando como estratégico todo lo que compete a su ámbito, aun cuando no tenga nada que ver con lo que realmente significa el término. Por lo tanto, se debe identificar y tratar con carácter estratégico aquello que es realmente de valor para el negocio, sea el caso del abastecimiento o no.

Identificar factores que conducen a un abastecimiento estratégico. La decisión de emprender un programa de esta naturaleza responde principalmente a señales como:

- Diversos proveedores del mismo material, bien o servicio.
- Altos niveles de desabasto.
- Incertidumbre de los niveles de abasto por diversos factores.
- Altos niveles de inventario por coberturas.
- Calidad diferente en los materiales.
- Guerra de precios entre proveedores.
- Constante rotación y búsqueda de proveedores.
- Altos costos por pedidos de urgencia.

A su vez, en esta etapa, la dirección de la empresa debe estar decidida a transformar el enfoque del departamento de compras, llevándolo de levantar pedidos y buscar descuentos a una posición estratégica, con equipo multidisciplinario y en búsqueda de relaciones realmente de ganar-ganar con proveedores externos y clientes internos.

Racionalización de proveedores. Disminuir la base de proveedores resulta igual o más difícil que deshacerse de las cosas olvidadas en el armario. La falsa ilusión de que tener muchos proveedores de lo mismo resultaba más eficiente y menos riesgoso para el proceso de compra, es un mito que permanece aún en organizaciones de clase mundial.

Si bien en la mayoría de los casos los proveedores potenciales a escoger no representan de primera instancia ahorros inmediatos, es necesario cuantificar otros factores más allá de los costos de sus productos. Hay que tomar en cuenta el ciclo completo de abastecimiento y las repercusiones y costos escondidos que pueden presentar a lo largo de la cadena.

Seleccionar el tipo de relación con los proveedores. Al contar con una base instalada y enfocada de proveedores, se deben establecer principios clave de negociación a través de un elemento principal: la confianza.

Esta confianza ganada previamente en el análisis de racionalización requiere establecer los lineamientos básicos en una relación de negocios. Para el proceso de compras se habla principalmente de:

- Transparencia en el sistema de costos.
- Compromisos en niveles de servicio y calidad.
- Reconocimiento de logros.
- Prevención y participación en compartir riesgos.
- Planeación compartida y acuerdos a largo plazo.
- Involucramiento del proveedor en procesos de diseño de productos y logística en general.
- Seguimiento y estimación de beneficios.

En los estudios con empresas del Fortune 500 se apreció que el 44% de los proveedores no realiza formalmente procesos de revisión de contratos con sus proveedores estratégicos, resultando muy probablemente en ineficiencias por cientos de millones de dólares.

## METODOLOGÍA

La metodología de abastecimiento propuesta por la consultora pretende ir desde un análisis de la misión, visión y valores corporativos de la organización estudiada -que participará como corporación u empresa en nuestro modelo de cadena híbrida de valor- y aplicar un proceso de abasto ordenado, sistemático y que además pueda aplicarse en el estudio de cualquier categoría de compra. También pretende ver el suministro con una visión de negocio, con objetivos definidos y que se realizan de acuerdo a los valores y perfil corporativo. Es decir, si la filosofía de la empresa tiene un enfoque de cuidado al medio ambiente, la herramienta de abastecimiento enfocará sus esfuerzos con miras a este objetivo. Además, se realiza un análisis del gasto y un estudio completo de la industria referida. Se considerarán los valores corporativos como ejes para el éxito de su implementación y difusión dentro del sistema.

Iniciando con un análisis del gasto y las necesidades del negocio, se realiza un estudio del mercado para identificar a los proveedores de la categoría estudiada. Una vez identificados, se realizan contactos con ellos para validar su infraestructura y capacidades de suministro, se identi-

fica la estrategia de abasto, se evalúan y negocian condiciones, hasta llegar a la firma de contrato. La evaluación del proveedor y retroalimentación del consumidor final también serán parte de la propuesta. Por último, las condiciones y precios negociados se comparan con el análisis del gasto realizado en la primera etapa con la finalidad de validar los resultados de la implementación. A su vez pretende consolidar las operaciones de compras o abastecimiento con un proceso sólido, estructurado, sistemático y dinámico.

### **Impacto Social Esperado.**

Un plan de abastecimiento estratégico dentro de la industria de papel y cartón en México es sin duda una herramienta que ayudará a las empresas con productos de consumo masivo a evaluar el mercado, así como a evaluar sus procesos de abasto y mejorarlos, garantizando siempre un suministro óptimo -en tiempo, precio, calidad, servicio, innovación, etc. - y con ello lograr la satisfacción del consumidor final, considerado como eje central de las empresas hoy en día.

Mediante la aplicación de esta útil herramienta de abastecimiento, las orga-

nizaciones podrán garantizar un proceso sólido y confiable de su proceso de adquisiciones y con ello fomentar el comercio justo y equilibrado entre los proveedores de los materiales. Además, se fomentarán en todo momento los tratos éticos con los licitantes, provocando con ello, cumplir las regulaciones gubernamentales, antimonopólicas y demás leyes de control financiero que gobiernan las transacciones comerciales a nivel mundial. A su vez, se beneficiarán de manera directa los fabricantes de materiales de empaque, fo-

mentando así la economía y generación de empleos.

Otra cuestión importante es que, mediante esta herramienta de abastecimiento, se logrará identificar la filosofía de una empresa y con ello se cumplirán las regulaciones de cuidado al ambiente al adquirir productos reciclables y que cumplan en todo momento las regulaciones de impacto ambiental. La sustentabilidad deberá ser el eje motor de convivencia armónica global.

## RESULTADOS

**E**s muy importante que los compradores entiendan las necesidades de la organización y de sus clientes. Este entendimiento provocará tomar decisiones correctas de acuerdo a las necesidades de la organización.

Por lo anterior mencionado, desarrollamos una propuesta de una nueva metodología de abastecimiento estratégico considerando las actividades y procesos de las metodologías estudiadas, en esta propuesta se pretende ir desde un análisis de la misión, visión y valores corporativos de la organización estudiada y aplicar un proceso de abasto ordenado, sistemático y que además pueda aplicar-

se en el estudio de cualquier categoría de compra.

Con esta propuesta de abasto se pretende ver el suministro con una visión de negocio con objetivos definidos y que se realizan de acuerdo a los valores y perfil corporativo, además se realiza un análisis del gasto y un estudio completo de la industria referida.

Esta propuesta de metodología se pretende aplicar en una organización y validar su funcionamiento. Se considerarán los valores corporativos como ejes para el éxito de su implementación y difusión dentro del sistema. A su vez pretende consolidar las operaciones de compras o

abastecimiento con un proceso sólido, estructurado, sistemático y dinámico.

Compras Sostenibles o Verdes: Proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de bienes y servicios, utilizando sus recursos de manera eficiente a lo largo de toda su vida útil, de modo que se generen beneficios no solo para la organización sino también para la sociedad y la economía, minimizando al mismo tiempo los daños al ambiente.

Busca lograr el equilibrio adecuado entre los tres pilares del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental.

Los factores económicos incluyen los costos de los bienes y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida, como los de

adquisición, mantenimiento, operaciones y gestión al final de la vida útil (incluida la eliminación de desechos) en consonancia con una gestión financiera adecuada.

Los factores sociales incluyen la justicia social y la equidad; la seguridad; los derechos humanos y las condiciones laborales. Los factores ambientales incluyen las emisiones al aire, suelo y agua, el cambio climático, la biodiversidad, el uso de los recursos naturales y la escasez de agua a lo largo de todo el ciclo de vida del producto. Las Compras Verdes son un proceso mediante el cual las organizaciones tienen en cuenta criterios ambientales al adquirir bienes, servicios, y utilizan sus recursos de manera eficiente a lo largo de toda su vida útil.

**Figura 1.** Nueva metodología de abastecimiento estratégico.



## PASO 1. Análisis de gastos de la categoría.

### Objetivos:

- Proporcionar una comprensión sobre cómo desarrollar un perfil de categoría.
- Proporcionar una comprensión del análisis de los gastos de la categoría y establecimiento de una referencia básica de gastos.
- Entrenar a miembros del equipo para construir un perfil de su categoría.

Existen dos pasos para dirigir la determinación de perfil de la categoría y análisis de gastos:

Definir la categoría (¿Cómo son listadas las compras en la categoría?) y analizar los gastos internos (¿Qué y cómo compra actualmente la empresa?). El primer paso involucra la verificación cuidadosa de la definición de la categoría y descripción de sus características básicas:

### Actividad principal

- Agrupa compras en categorías y subcategorías dependiendo principalmente del mercado proveedor.

### Ventajas

- Permite una estructuración eficiente del programa de contratación externa.
- Permite el desarrollo del enfoque más eficiente de contratación externa con los proveedores.

Las categorías son agrupadas y se analiza el gasto:

### Concepto

- Agrupa artículos comprados que probablemente sean abastecidos:
  - Por el mismo grupo de proveedores.
  - Usando el mismo enfoque.

### Criterios usados para definir una categoría:

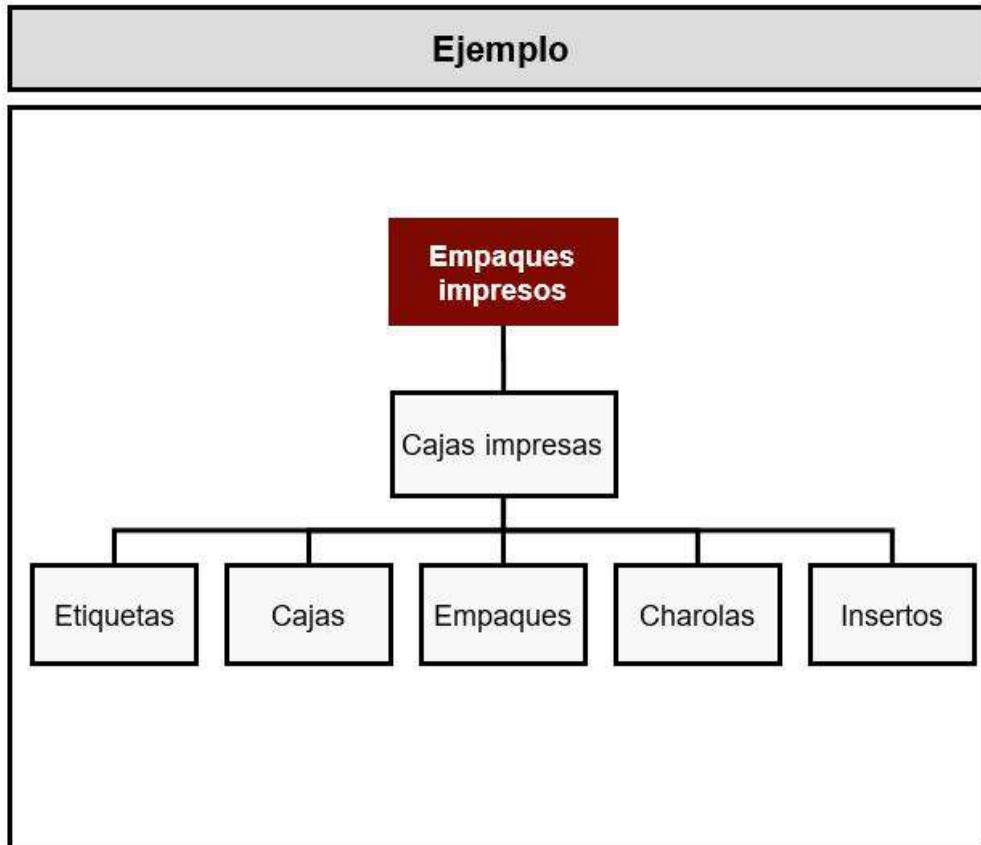
- Fuentes de abasto similares.
- Procesos de producción similares.
- Uso interno similar.
- Contenido/complejidad de materiales similar.

- Especificaciones/habilidades similares.
- Tecnología similar.

Pregunta clave

- ¿A qué nivel se define la categoría?

**Figura 2.** Ejemplo de la categorización



## **PASO 2. Determinar las necesidades de negocios.**

Objetivos:

- Proporcionar un entendimiento de las implicaciones de necesidades comerciales en la función de compras.
- Entrenar a los miembros del equipo en la definición de necesidades actuales y futuras de negocios.

En el Paso 2 se definen los requerimientos del negocio para definir los motivadores actuales y futuros.

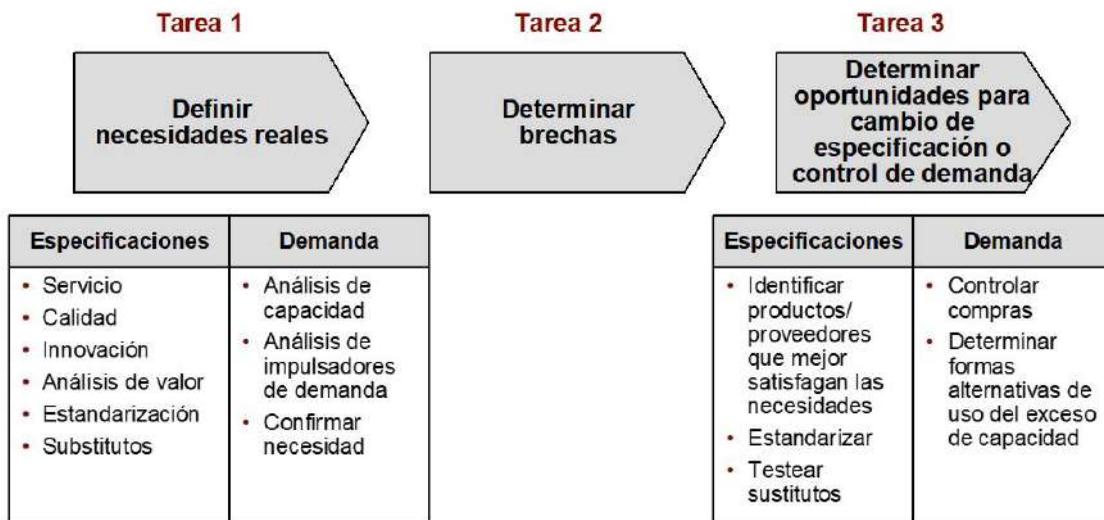
**Figura 3.** Motivadores de la ventaja competitiva

Motivadores de la ventaja competitiva



Las exigencias básicas son entonces usadas para comprender y desafiar las prácticas existentes. Eso es conseguido mediante la ejecución de tres tareas:

**Figura 4.** Tareas para determinar las necesidades del negocio



### PASO 3. Análisis del mercado proveedor.

Objetivos:

- Proporcionar un entendimiento sobre cómo segmentar el mercado proveedor y evaluar el poder del mercado proveedor.
- Proporcionar las herramientas para comprender la evolución del mercado de la categoría.
- Entrenar líderes de equipo en el desarrollo de un catálogo de proveedores.

Existen tres áreas principales de investigación.

**Figura 5.** Investigación del mercado proveedor



**Figura 6.** Estructura sectorial

El análisis del segmento del sector empieza con la estructura de las Cinco Fuerzas. La unidad básica de análisis en la estrategia competitiva es la industria. La industria es un grupo de competidores produciendo productos y servicios que compiten directamente con otros.

Existen 2 conceptos que definen la estrategia competitiva: la estructura de la industria y el posicionamiento en una industria.

Se consideran 5 fuerzas que miden el retorno de la inversión de capital. Estas fuerzas son:

- 1) Amenaza de nuevo participante
- 2) Poder del comprador
- 3) Poder del vendedor
- 4) Amenaza de sustitución
- 5) Rivalidad entre competidores

Los tipos de ventajas competitivas son:

1) Liderazgo en costos bajos. (economías de escala, tecnología exclusiva, acceso preferencial a materias primas.

2) Diferenciación. (Diferencias en características del producto, tiempo de respuesta al cliente, servicio).

3) Enfocado. (Dirigido a un mercado en específico).

La cadena de valor es una herramienta para descomponer las actividades estratégicas de una empresa para entender sus áreas y por ende identificar los elementos que influyen en el costo del producto, así como detectar las fuentes potenciales de diferenciación.

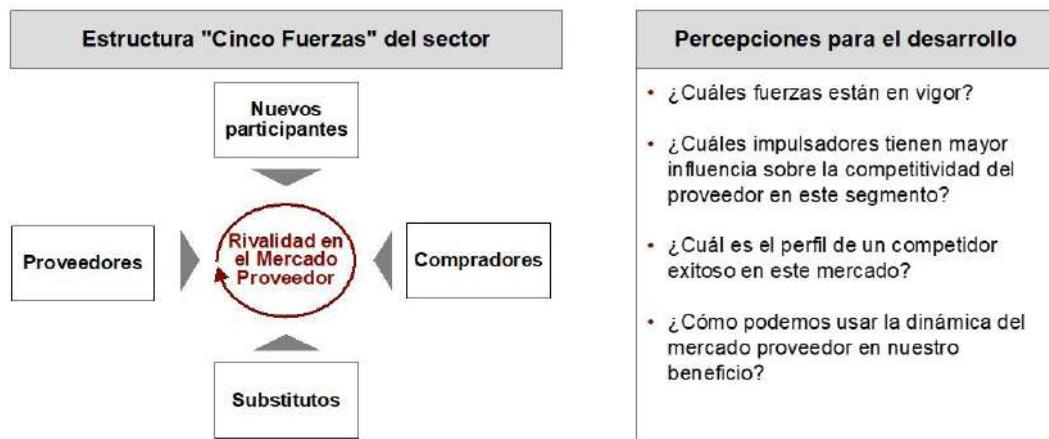
Las empresas crean ventajas competitivas para percibir o descubrir nuevas y mejores formas para competir en una industria y ofrecer esto al mercado. A esto se le conoce como "innovación". La innovación tiene diferentes causas como: nueva tecnología, nuevas necesidades de los compradores, la emergencia de una nueva industria en un segmento, viabilidad para cambios en los costos y cambios en las regulaciones gubernamentales.

Según Porter existen 2 formas de competencia internacional: Multi doméstica y global. Una firma emplea un acercamiento integrado mundialmente para vender/distribuir/manufacturar y dar servicio a sus productos.

Las alianzas, llamadas también coaliciones son herramientas prominentes para aplicar estrategias globales. A través de las alianzas se pueden conseguir beneficios como: economías de escala, acceso a diversos mercados, así como disminuir riesgos.

Las industrias fracasan donde no se aplica el proceso de la mejora continua.

**Figura 7.** Las cinco fuerzas de la industria.



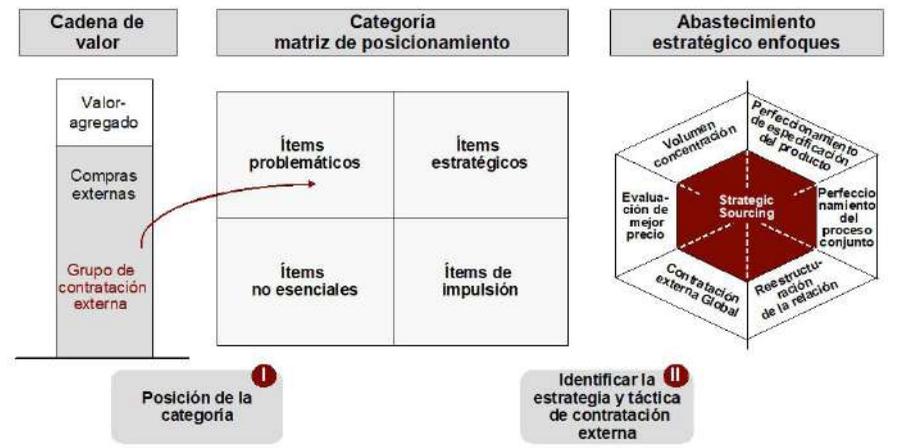
## PASO 4. Desarrollo de estrategia de contratación.

Objetivos:

- Al final de esa sesión, los participantes comprenderán cómo desarrollar una estrategia de contratación externa y cómo conseguir escoger técnicas potenciales de contratación externa para la categoría.

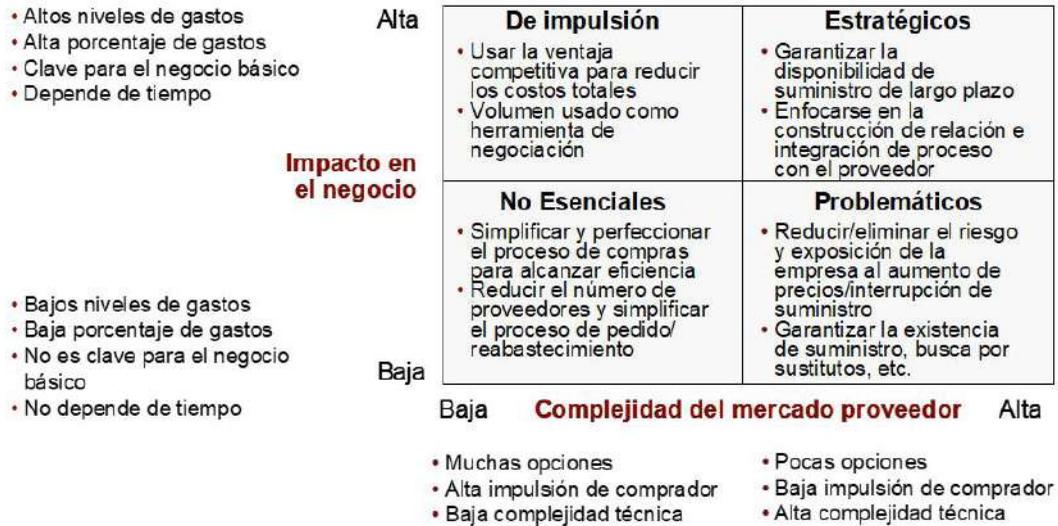
Para definir la estrategia de la contratación externa, el equipo debe seguir dos pasos principales:

**Figura 8.** Matriz de posicionamiento de la categoría.



La matriz de posicionamiento de la categoría es la base para identificar y elegir la mejor estrategia de contratación externa.

**Figura 9.** Matriz de clasificación de categorías.



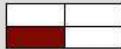
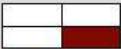
Mientras para cada enfoque existe un conjunto de técnicas para emplear.

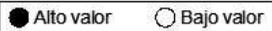
**Figura 10.** Diamante de abastecimiento estratégico.



Generalmente, existe un conjunto de enfoques más apropiado para cada categoría específica

**Figura 11.** Evaluación de tipos de compra

Enfoques de contratación estratégica	Tipo de compra			
	 No esenciales	 De impulsión	 Problemáticos	 Estratégicos
Concentración de volumen				
Evaluación de mejor precio				
Contratación externa global				
Mejora de especificaciones de producto				
Perfeccionamiento del proceso conjunto				
Reestructuración de relación				



## PASO 5. Definir la estrategia con las partes interesadas.

Objetivos:

- Elegir los documentos principales que puedan ser presentados a las partes interesadas para lograr un acuerdo coherente de la organización.

Documentos por clase:

- Estrategia de contratación externa.
- Criterios de evaluación.
- Estrategia de comunicación de mercado.

La formulación de estrategias es un proceso para solventar un problema y este proceso incluye los siguientes 7 pasos:

1. Identificación de estrategia. Revisar la estrategia actual y sus componentes.

2. Análisis del entorno. Revisión de competencias y entorno para identificar oportunidades para la organización.
3. Análisis de recursos. Habilidades y recursos disponibles para cerrar las brechas identificadas en el paso 4.
4. Análisis de brecha. Comparación entre objetivos organizacionales, estrategia y recursos contra oportunidades detectadas.
5. Alternativas estratégicas. Identificar opciones en las que la estrategia pueda ser construida.
6. Evaluación de estrategia. Evaluar opciones en términos del valor del objetivo.
7. Selección de opciones. Seleccionar opciones estratégicas para la implementación.

El proceso de formulación de estrategias a nivel corporativo es:

1. Diseño y establecimiento de sistemas organizacionales y procedimientos para la formulación de estrategias.
2. Identificación de las unidades estratégicas de negocio (UEN)
3. Evaluación de las UEN –posición atractiva y competitiva-
4. Separación de la adquisición y análisis de diversidad del proceso de formulación de estrategias de cada unidad de negocio.
5. Sesiones finales de toma de decisión considerando la naturaleza de la estrategia final.

El proceso de formulación de estrategias de nivel negocio es:

1. Diseño y establecimiento de sistemas organizacionales y procedimientos para la formulación de estrategias.
2. La necesidad de prever el proceso de planeación estratégica de cada unidad de negocio.
3. La necesidad para evitar vías de diversificación en el proceso de formulación de estrategias de cada unidad de negocio.
4. La necesidad de enfatizar el desarrollo de recursos y distintas competencias en el proceso de formulación de estrategias de cada unidad de negocio.
5. La obligación tomada para las unidades estratégicas de negocio realizadas a nivel corporativo.

Estos modelos son interrelacionados y están diseñados para usarse juntos. El modelo corporativo provee las obligaciones y liderazgo para el modelo de nivel negocio. También se considera que estos modelos pueden usarse para la solución de problemas generales.

## PASO 6. Seleccionar proveedores y negociar contratos.

Objetivos:

- Al final de esta sección, los participantes comprenderán el papel de las RFPs, informaciones exigidas para emitir una herramienta eficiente y como evaluarlas mejor.
- El proceso preliminar de negociación será.
- En el caso de elección competitiva de proveedor, una Solicitud de Propuesta (RFP) es generalmente la segunda elección en el proceso de elección y establece las negociaciones.

**Figura 12.** Proceso de selección de proveedores.

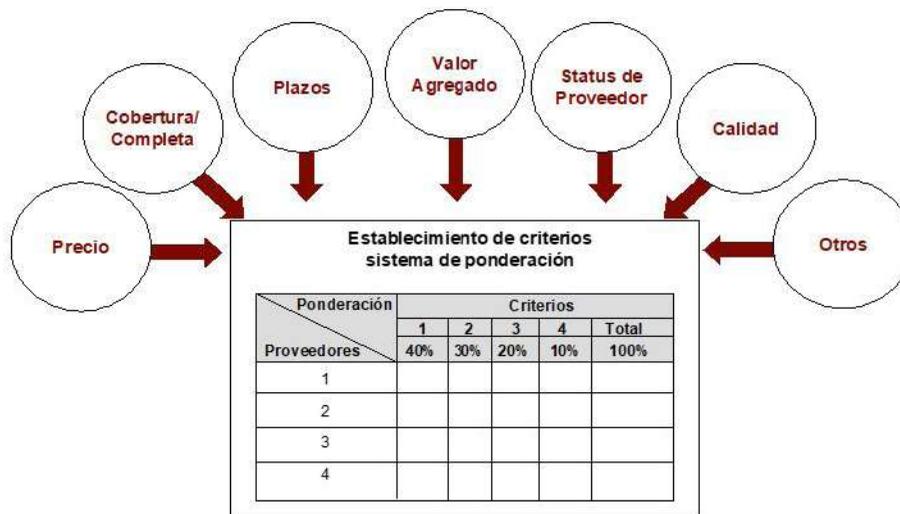
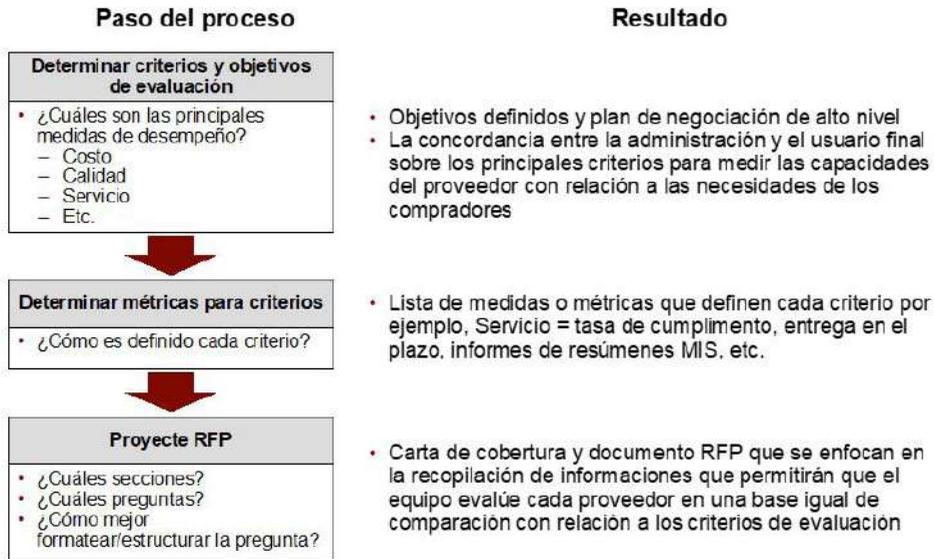


El papel de una Solicitud de Propuesta (RFP) es:

- Proporcionar un vehículo formateado para recopilar precios, entrega y otras informaciones competitivas de proveedores.
- Crear un campo nivelado de comparación (base común para comparación).
- Conseguir informaciones profundas, que puedan ser comparadas sobre proveedores.

- Crear un sentido de “urgencia” en la mente del proveedor
  - Ayudar a conseguir y procesar grandes cantidades de informaciones eficientemente
  - Garantizar que el proceso de elección del proveedor cumpla las exigencias legales
- Existen tres pasos en el desarrollo de una RFP

**Figura 13.** Determinar criterios de evaluación.



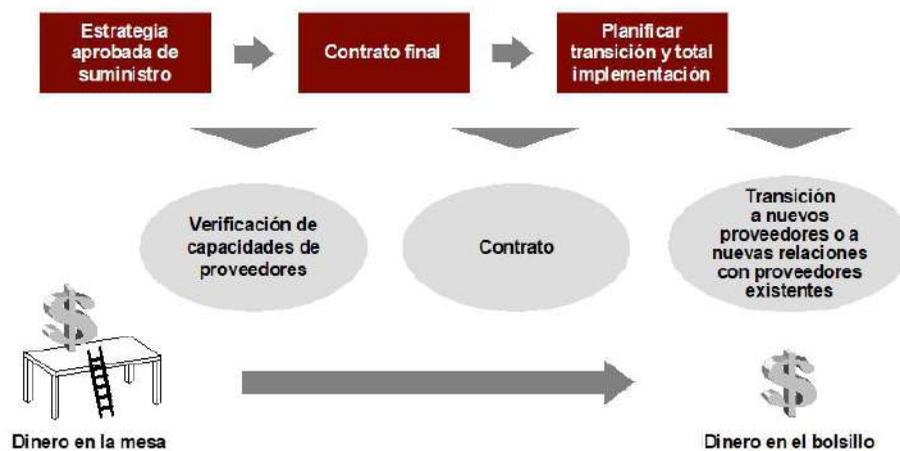
## PASO 7. Transición exitosa hacia nuevos contratos/ proveedores.

Objetivos:

- Comprender los principales asuntos para obtener una transición exitosa hacia nuevos contratos/proveedores.
  - Equipos de transición.
  - Problemas de integración.
  - Implicaciones organizacionales.
  - Planos de contingencias.
  - Reportar.

El Paso 7 implementa la estrategia de suministro, asegura integración operacional y pone el “dinero en el bolsillo”.

**Figura 14.** Firma de contrato



## PASO 8. Administración de base de suministro y partes interesadas.

Objetivos:

- Comprender actividades usuales para determinar estándares de desempeño del mercado proveedor y revisar el proceso de Contratación Estratégica.
  - Controlar ahorros, niveles de servicio y satisfacción del cliente

- Determinar continuamente estándares de desempeño del proveedor con relación a Competidores y expectativas de partes interesadas.
- Monitorear condiciones de mercado/sector y movimientos/cambios.

El objetivo del Paso 8 es garantizar que capacidades, acuerdos y procesos de compras del proveedor permanezcan en la vanguardia.

Enfoque:

- Definir los parámetros comparativos y métrica que necesitan ser capturados
- Implementar un proceso de establecimiento de parámetros comparativos.
- Identificar puntos de activación que indiquen cuando el próximo esfuerzo de nueva contratación externa debe ocurrir.
- Identificar la necesidad para mejora en el proceso.

Importancia

- La contratación externa no es un proceso único que termina una vez que el negocio está establecido.
- Las condiciones cambiarán.
  - El desempeño de la determinación de precios de proveedor puede quedarse atrás de proveedores competidores.
  - Las exigencias internas cambiarán.
  - El mercado evolucionará (posiblemente nuevos participantes).
  - Los competidores estarán mejores en contratación externa y compras.
- El equipo de Abastecimiento Estratégico necesitará saber cuándo buscar nuevas fuentes para categorías, para mejorar de manera proactiva los procesos, para revisar integración operativa con proveedores, y para reestructurar la relación con el proveedor.

## **PASO 9. Consumo.**

En términos puramente económicos se entiende por consumo la etapa final del proceso económico, especialmente del productivo, definida como el momento en que un bien o servicio produce alguna utilidad al sujeto consumidor. En este sentido hay bienes y servicios que directamente se destruyen en el acto del consumo, mientras que con otros

lo que sucede es que su consumo consiste en su transformación en otro tipo de bienes o servicios diferentes.

El consumo, por tanto, comprende las adquisiciones de bienes y servicios por parte de cualquier sujeto económico. Significa satisfacer las necesidades presentes o futuras y se le considera el último proceso económico. Constituye una actividad de tipo circular en tanto en cuanto que el hombre produce para poder consumir y a su vez el consumo genera producción.

La visión tradicional de la creación de valor ha estado centrada en la empresa, sin tomar en cuenta la percepción del valor por parte de los consumidores. Sin embargo, Internet y la tecnología de la información están forzando a las empresas a ser más sensibles a la experiencia del usuario. Esto es lo que precisamente

pretende esta fase del proceso, lograr la retroalimentación del consumidor para lograr con ello la mejora continua en los bienes o servicios contratados.

La cadena de valor un concepto introducido por Michael Porter en los años ochenta, brindó a los gerentes un esquema integrado para identificar y administrar los costos de diseño, producción, marketing, distribución y entrega y soporte de productos y servicios.

Las empresas deben adoptar un nuevo esquema en la creación de valor, en el cual el fundamento del valor se desplace de los productos a las experiencias, y la influencia del consumidor esté presente a través de la cadena de valor (en investigación y desarrollo, diseño, fabricación, logística, servicio y puntos intermedios).

## DISCUSIÓN

**P**onemos de manifiesto que la propuesta de metodología de abastecimiento estratégico es una estrategia ideal para garantizar el abasto de materiales, en alguna industria, cumpliendo con el mejor precio, calidad, propuesta de valor y logrando reducir el impacto al medio ambiente. Sin duda alguna representa

una propuesta viable de solución a la problemática planteada por la Organización de la Naciones Unidas sobre la producción y consumos sostenibles.

A través de un ejercicio de sinergia de consultoría que trabaje de la mano con la industria se podrá crear una propuesta de valor única que logre un ganar-ganar

entre los participantes de la cadena híbrida. Por medio de su implementación se podrán lograr beneficios económicos, sociales y de beneficio al medio ambiente mediante el uso y consumos responsables del sector participante.

## CONCLUSIONES

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son una iniciativa impulsada por Naciones Unidas para dar continuidad a la agenda de desarrollo tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Mientras que los Objetivos del Milenio se centraron principalmente en la agenda social, los nuevos objetivos abordan temas interconectados del desarrollo sostenible como el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente.

Por otro lado, mientras que los Objetivos del Milenio estaban dirigidos a los países en desarrollo, en particular los más pobres, los objetivos de desarrollo sostenible se aplicarán a todo el mundo, los ricos y los pobres.

Dentro del objetivo doceavo, las modalidades de consumo y producción sostenible; el consumo y la producción sostenible consisten en fomentar el uso eficiente de los recursos y la energía, la construcción de infraestructuras que no dañen el medio ambiente, la mejora del acceso a los servicios básicos y la creación de empleos ecológicos, justamente

remunerados y con buenas condiciones laborales. Todo ello se traduce en una mejor calidad de vida para todos y, además, ayuda a lograr planes generales de desarrollo, que rebajen costos económicos, ambientales y sociales, que aumenten la competitividad y que reduzcan la pobreza.

Por lo anterior se plantea poner en marcha un programa de abastecimiento estratégico lo cual es una gran decisión y representa un riesgo para la mayoría de los gerentes y directivos del área de operaciones, ya que el desarrollo de este concepto en nuestro país es aún prematuro, aunado a esfuerzos fallidos de poner un programa o modelo similar con resultados decepcionantes y, en algunos casos, con desabastos catastróficos.

Sin embargo, en la actualidad, la exigencia de servicio de parte de proveedores y clientes provoca que el abastecimiento estratégico ya no sea solamente un concepto sino una necesidad imperante en la supervivencia de proveedores y clientes. Los programas de abastecimien-

to son exitosos en la medida en que se cuente con una conciencia clara de lo que representa ponerlos en marcha. Algunos puntos que se sugiere tomar en consideración serían los siguientes: evaluar la viabilidad de la implementación de cada iniciativa, soportar cada decisión con mayor profundidad que un análisis costo- beneficio, identificar su situación actual en materia de organización, tecnología y riesgos y priorizar iniciativas.

La propuesta de consultoría para la implementación de la metodología de abastecimiento estratégico de materiales reciclables manejada como una cadena híbrida de valor busca proponer su uso en la industria y con ello co- crear valor para el sector donde sea aplicada. Las compras consolidadas de un grupo de empresas del mismo giro o que estén en la misma región será sin duda la plataforma ideal de aplicación y fuente indudable de resultados económicos y de impacto favorable al medio ambiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CEPAL (2019). Globalización y desarrollo. Recuperado en agosto, 2019. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2724-globalizacion-desarrollo>
- CEPAL (2019). ECLAC - Globalization and Development. Cepal.org. Recuperado en junio, 2019. Disponible en: <https://www.cepal.org/en/comunicados/globalizacion-desarrollo>
- Drayton B. y Budinich V. (2010) Una nueva alianza para el cambio global. Harvard Business Review. Recuperado en Junio 2019. Disponible en: <http://www.hbrl.com.mx>
- International Resource Panel. (2016). Global Material Flows and Resource Productivity. Recuperado en Junio, 2019. Disponible en: <http://www.resourcepanel.org/reports/global-material-flows-and-resourceproductivity>
- Kozlenkova, I.; Hult, G. Tomas M.; Lund, Donald J.; Mena, Jeannette A.; Kecec, P. (2015). The Role of Marketing Channels in Supply Chain Management. Journal of Retailing 91. Recuperado en junio, 2019. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/276212454\\_The\\_Role\\_of\\_Marketing\\_Channels\\_in\\_Supply\\_Chain\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/276212454_The_Role_of_Marketing_Channels_in_Supply_Chain_Management)
- Mi Ambiente. (2014). Resumen Ejecutivo Perfil Nacional para la Gestión de Productos Químicos en el Marco del Convenio de Rotterdam. Tegucigalpa M.D.C.
- Natter E. (2019) The Effects of Economic Globalization on Developing Countries. Demand Media. Recuperado en Junio, 2019. Disponible en: <https://smallbusiness.chron.com/effects-economic-globalization-developing-countries-3906.html>
- Organización de la Naciones Unidas (2019). Recuperado en junio, 2019. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- PNUMA. (2015). Consumo y producción sostenibles y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado en Junio, 19. Disponible en: <https://wedocs.unep.org/rest/bitstreams/17804/retrieve>
- Sandholm, T.; Levine, D.; Concordia, M.; Martyn, P.; Hughes, R.; Jacobs, J.; Begg, D. (2006) Changing the Game in Strategic Sourcing at Procter & Gamble: Expressive Competition Enabled by Optimization Interfaces, Vol. 36 Issue 1, p55-68.