

# La gobernanza y su relación con la competitividad en una firma integrada a una cadena de suministro

## Governance and its relationship with competitiveness in a firm integrated into a supply chain

Gustavo Rafael HENRÍQUEZ-FUENTES [1](#); Jahir LOMBANA-COY [2](#); Angel GONZALEZ-ARIZA [3](#); Víctor Hugo HIGUERA-OJITO [4](#); Luis LANDAZURY-VILLALBA [5](#); Jesús RADA-LLANOS [6](#); Alfredo Miguel ARAGAKI VILELA [7](#); Ricardo Antonio SIMANCAS TRUJILLO [8](#)

Recibido: 24/12/2017 • Aprobado: 30/01/2018

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Metodología](#)
  - [3. Gobernanza y gobernabilidad en una firma integrada a una cadena de suministro](#)
  - [4. Mecanismos de Supervisión a la Gobernanza en una Firma](#)
  - [5. La Logística y la Cadena de suministro como Estrategia Empresarial para una Firma](#)
  - [6. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Soportado en una búsqueda bibliográfica sobre gobernanza y Logística, el artículo destaca tendencias teóricas sobre la gerencia de una firma formuladas para organizar la producción de manera interna o externa, estimando reducir costos, tiempo y riesgos del proceso de producción. Se destaca el debate sobre "gobernanza-gobernabilidad", "Cadena de Suministro", "Logística de distribución" y "competitividad". El artículo concluye sobre estrategias que pueden diseñarse desde la gobernanza de una firma que decide trabajar de manera colaborativa con otras en una CDS.

**Palabras-Clave:** Gobernanza, Competitividad, Logística, Cadena de Suministro.

#### ABSTRACT:

Supported in a bibliographic search on governance and logistics, the article highlights theoretical trends on the management of a firm formulated to organize production internally or externally, estimating to reduce costs, time and risks of the production process. The debate on "governance-governability", "Supply Chain", "Distribution logistics" and "competitiveness" stands out. The article concludes on strategies that can be designed from the governance of a firm that decides to work collaboratively with others in a CSD.

**Keywords:** Governance, Competitiveness, Logistic, Supply Chain.

## 1. Introducción

Los cambios observados en la economía global acelerados por la integración de países a través de bloques económicos, ha generado un ambiente de negocios donde la logística juega un rol fundamental. Las firmas en este escenario se mueven a través de procesos de

integración y delegación de funciones, donde cada quien se especializa en un campo y cumple con estándares y roles que se le asignan a lo largo de una Cadena de suministro (en adelante CDS).

El proceso de globalización ha generado cambios en la tecnología, la organización industrial y la división internacional del trabajo (Romero, 2009). El gerente (en adelante CEO) en la actualidad debe tener la visión para organizar el proceso de producción de forma externa integrado a otras firmas y manera colaborativa, con el fin de compartir costos, riesgos o hacerse a información simétrica.

La gobernanza en las organizaciones ha cobrado importancia como eje clave para permitir competitividad a partir de estrategias diseñadas por el CEO que respondan al entorno, organizando el modo de producción y distribución de la firma. El objetivo de este paper es comprender la relación entre la gobernanza y la competitividad de una firma integrada a una CDS. En el primer apartado se explica la metodología para el desarrollo del paper, a través de una revisión literaria de los ejes centrales de investigación y las fuentes bibliográficas científicas consultadas para realizar el estudio.

El segundo apartado analiza los conceptos alrededor de gobernanza y gobernabilidad para establecer una diferencia, explicando la forma como la gobernanza en la firma influye en las operaciones de todos los niveles. El eje principal de este apartado es el papel que juega el CEO para organizar las rutinas y los modos de gestión que desarrollan las capacidades de la firma y que sostienen además el know how. El tercer apartado se refiere a mecanismos que permiten supervisar el papel del CEO, su grado de pertenencia con la firma y los beneficios y perjuicios que pueden causar los mecanismos de retención. Un cuarto apartado está dedicado al análisis del origen y evolución de la logística como estrategia empresarial, y cómo la estructura de gobernanza puede organizar el modo de producción apoyado en la logística como una estrategia empresarial para optimizar las operaciones de la firma. Un quinto apartado se diseña para estudiar los factores alrededor de la logística que la estructura de gobernanza debe atender para el diseño de una CDS.

En el último apartado se realizan las conclusiones y discusiones del estado del arte que permiten concluir sobre la relación entre la estructura de gobernanza y la competitividad de una firma integrada a una CDS.

---

## **2. Metodología**

El paper se desarrolla con la rigurosidad de una búsqueda bibliográfica bajo la lente de investigadores del campo de la logística, la competitividad en sus niveles micro, meso, macro y meta (Altenburg, Wolfgang & Jörg, 1998; Lombana y Rozas, 2009), el neo institucionalismo, y en especial, bajo los aportes de investigadores en temas como Gobernanza, Gobernabilidad y CDS. Se recurre a las bases de revistas de artículos científicos arbitrados en scopus, scielo, google académico; además de referencias de libros alrededor del tema de la logística y la administración.

El estudio tiene como objetivo principal comprender la relación entre la gobernanza y la competitividad de una firma integrada a una CDS; para dar respuesta a la pregunta ¿De qué manera la gobernanza aporta a la competitividad de una firma integrada en una CDS?

---

## **3. Gobernanza y gobernabilidad en una firma integrada a una cadena de suministro**

La forma que toma la gobernanza como mecanismo de supervisión y control debe considerarse pieza clave para el desarrollo de la competitividad de una firma orientada a la integración de sus tareas en una Cadena de suministro (en adelante CDS). La agencia (en cabeza del CEO) goza de unos poderes que le son concebidos para acoplar la gobernanza establecida por la junta directiva en el día a día de la organización, guiando a los miembros de la firma mientras asigna recursos en las operaciones. La gobernanza será percibida por miembros internos y externos; su efectividad, transparencia y desempeño determinan la gobernabilidad.

El término gobernanza señala estructuras al interior de las empresas encargadas de ejercer poder, en la medida en que sistematizan información, ordenando, mitigando conflictos y dando cuenta de mutuas ganancias entre las distintas partes que intervienen en los intercambios económicos (Williamson, 2005).

La gobernanza se encargará del análisis de las eficiencias de las relaciones contractuales ex ante más apropiadas que permitan desarrollar transacciones, analizando además las relaciones contractuales ex post que determinan el desempeño de la contratación y la asertividad al momento de elegir la estructura de gobernanza y la contratación.

La gobernabilidad es el grado de aceptación que logra la agencia (agencia pública o privada) frente a los partidos y la sociedad para poder ejercer determinada gobernanza. Son interacciones entre el sector privado y la sociedad civil con el estado, que brindan la posibilidad de gobernarse en sí misma. Es lo contrario a tener dificultades en la actividad gubernamental (Revilla, 1994; Arbos y Salvador, 1996).

La Gobernanza se configura a través de la interacción de los dueños (principales) y la gestión de la firma en cabeza del CEO como encargado de la dirección, organización, control y planeación de las actividades y estrategias que sustentan el negocio, sus rutinas administrativas, operativas y de producción.

De acuerdo a Boivie, Lange, Mc Donald y Westphal, (2011) un CEO tiene más influencia real sobre cualquier otro miembro de la organización gracias a los privilegios que le son otorgados.

La influencia del CEO a nivel de toda la estructura de la firma se fortalece gracias a sus roles estructurales que le permiten influir en los miembros en la parte socio afectiva, facilitar relaciones para el engranaje del trabajo, realizar consulta y análisis en estudios de asesoría, ejercer poder y autoridad e impartir órdenes (Aktouf, 2009). Según Williamson (1999) la gobernanza y competencia deben ser ejes básicos para la agencia. Debe el CEO configurar las rutinas y el modo de producción de la empresa y asegurarse que cada miembro cumpla con las especificidades de sus funciones.

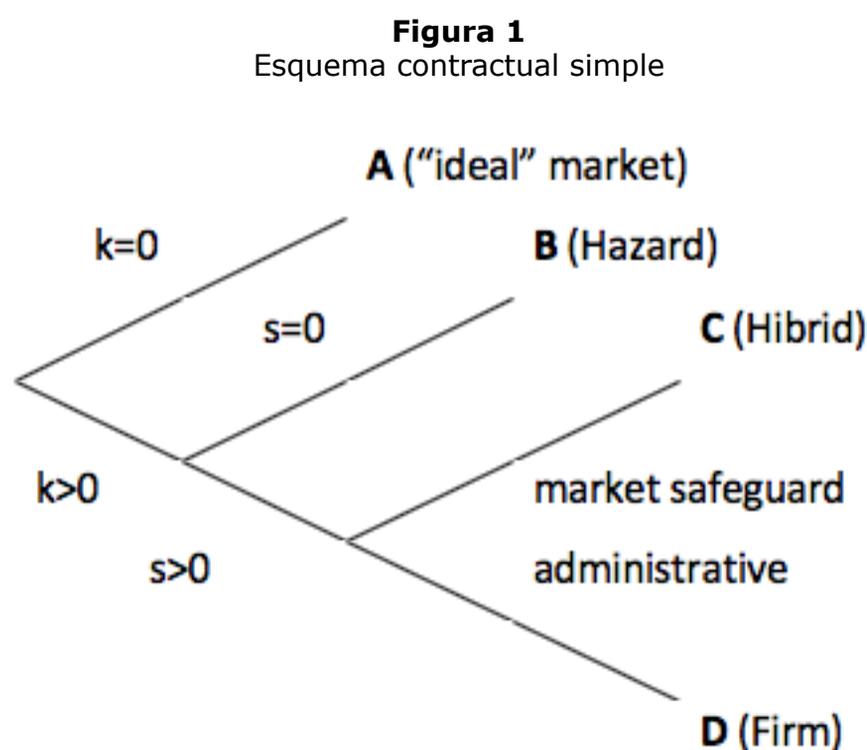
Para Furutbon y Richter (2005), la defensa de la propiedad privada es relevante, así como el hecho de evitar la enajenación de los bienes, generándose gracias a este hecho la gobernanza en un ente privado. Para ellos el individuo (gerente, trabajador, propietario) es un ser racional que toma decisiones basado en información completa o no, pero toma decisiones racionales limitadas y su conducta es oportunista. El CEO debe ocuparse por la debida alineación de los recursos de la firma con sus estrategias corporativas, consiguiendo la información del mercado en la medida que evitan el oportunismo de los actores del mercado para reducir el riesgo de las transacciones y la enajenación de los recursos privados de la empresa.

Para el caso de una firma integrada a una CDS, el CEO administrará los recursos tomando decisiones de expansión o integración con proveedores y distribuidores mientras comparte información a lo largo de la CDS encargándose del diseño de las estrategias y de su evaluación. La expansión o diversificación es más fácil de hacer cuando la firma posee exceso de factores productivos (Montgomery, 1994); o cuando las condiciones del mercado le demanden aliarse o integrarse para adquirir otras firmas o el control de sus operaciones, asegurando mejor organización de su producción de forma interna o a través del mercado, absorbiendo capacidades y recursos de tipo tecnológico, operacional o comercial que no posee, o que desarrolla con menores habilidades y calidad. También se opta por una integración en la CDS para aligerar los costos de transacción, disponer de materias primas de calidad o reducir distancias y tiempos de atención de un mercado. La absorción de capacidades y recursos será menos costosa para la firma recurriendo a las bondades que le brinda la CDS, ya que se trata de miembros en contacto directo o indirecto comprometidos con el fortalecimiento de las operaciones y competitividad de la CDS.

La gobernanza de la firma debe estar en la capacidad de organizar el modo de producción de la firma de acuerdo al mercado y la forma como se configura (Williamson, 1999). De acuerdo a Williamson, la gobernanza se estructura con base en los factores institucionales como el sistema de gobierno, el contrato, el poder judicial y las leyes de propiedad del

entorno en el que opera. De acuerdo a lo anterior, la firma obtiene su eficacia a través de decisiones en cabeza del CEO reflejadas en distintas situaciones del mercado explicadas en lo que él llama un esquema contractual simple (figura 1).

El esquema muestra las opciones del CEO para organizar el modo de producción de la firma buscando la eficiencia, disminución del riesgo, y el control de las operaciones.



Fuente: Williamson, (1999)

De acuerdo a Williamson, la estructura de gobernanza para ser eficaz debe entender el mercado a partir de dos situaciones básicas: Un mercado Ideal, Nodo A, donde no se necesita de inversiones específicas ( $k = 0$ ); y un mercado de tipo imperfecto donde se configuran monopolios, oligopolios y otras formas de poder requiriendo de inversiones específicas ( $k > 0$ ). En el segundo nodo del esquema, se observa la gobernabilidad debe entonces enfrentarse a un mercado riesgoso (nodo B), dónde no se establecen salvaguardas previas ( $S=0$ ), o recurrir a modos de salvaguardar las operaciones de la firma, para llegar a otras formas de mercado (Hibrido), dónde la agencia recurre a contratos de largo plazo para disminuir los riesgos y el oportunismo de los proveedores o distribuidores con los que contrata.

En el Nodo (D), la firma requiere controlar toda la operación, ya que, en este tipo de mercado, la coerción o poder de los proveedores es grande, representando un riesgo para los intereses de la firma e incrementando los costos de transacción. En este nodo la firma debe hacerse al poder o control del proveedor y recurrir entonces de acuerdo a Williamson, a una integración o cualquier otra forma de propiedad unificada que le permita tener el control de las actividades.

---

## 4. Mecanismos de Supervisión a la Gobernanza en una Firma

El CEO como encargado de lograr las metas y objetivos propuestos por la gobernanza posee el poder para asignar recursos y rutinas entre los miembros de la firma y de la CDS, por lo que una supervisión a su gestión será adecuada para evitar una malversación de recursos. La gobernanza debe asegurar la regulación y supervisión de las rutinas, mientras el CEO se encargará de la consecución de conocimiento e información para asegurar la organización de la producción. De los mecanismos de gobernanza el CEO hace parte, pero a la vez, es supervisado por estos mecanismos en lo que se refiere a la correcta asignación de recursos evitando conductas de auto beneficio.

Para Williamson (1991) los principales atributos que describen un modo de gobierno son la intensidad de sus incentivos, los controles administrativos y el régimen de reglas legales. De acuerdo a Williamson, los principales pueden proponer como mecanismos de autorregulación

la asignación de incentivos en forma de bonos y otras formas de gratificación para la agencia. Según Williamson entre las medidas de seguridad o controles administrativos se establecen las multas pecuniarias, mecanismos de discusión de la gobernanza (reuniones, asesorías, consultorías); arbitraje para la discusión de diferencias dentro de la legalidad y el cubrimiento que brindan los contratos, garantizando así el trabajo de la agencia y los principales a pesar de las diferencias entre ellos.

Para Hoskisson y Hitt la eficacia en la gobernanza puede ser una alineación de incentivos, con énfasis en controles estratégicos, en lugar de monitoreo a través de directores externos (como se cita en Miller, 2006) [traducción del autor].

Se deben generar las condiciones para la gestión de la agencia permitiendo la discreción del CEO para que tome decisiones libremente que sean beneficiosas para la firma; en este sentido la identificación organizacional del CEO es un factor clave para tener en cuenta (Boivie, Lange, McDonald y Westphal, 2011). De acuerdo a los autores, el nivel de identificación organizacional del CEO permite la autorregulación en la asignación de recursos y la eficiencia en costos, evitando asignarse beneficios e incentivos por sí mismo que pueden ser reasignados como incentivos para los trabajadores.

Boivie et., al (2011) sostienen que en la medida en que la firma reclute un CEO con identificación organizacional, se ahorrará gastos de transacción propios de la supervisión de la agencia, disminuyendo el riesgo de oportunismo; el CEO se acoplará a los resultados de la firma ajustando sus beneficios salariales de acuerdo al desempeño gobernando con austeridad, preocupándose por la imagen que refleja su gestión en el entorno. Este mecanismo de autocontrol reduce los controles externos para supervisar la labor del CEO.

Para Boivie et al, (2011) la junta directiva de la firma puede proponer la asesoría de ex presidentes para el Ceo actual, actuando como mecanismo de regulación y de asesoría; sin embargo, se genera cierto grado de retención en la gestión del CEO quien verá disminuida la discreción para la toma de decisiones.

La resistencia al cambio y el poder de coerción de personas influyentes sobre la libre discreción de la agencia (CEO) puede ocasionar consecuencias en el diseño de las estrategias de integración, alianzas y cooperación en redes a lo largo de la cadena de suministro, afectando el intercambio de información, flujo de materiales y el grado de cooperación en la CDS.

La restricción en la libertad para asignar los recursos y administrar los modos de organización puede disminuir el poder de la firma de acoplarse a las rutinas de los miembros de la CDS, ya que las decisiones y deseos de integración del CEO deberán ser evaluadas previamente o rechazadas por la junta directiva con el propósito de mantener su arquitectura o modelo de gestión y zona de confort, dificultando la labor de gestión del CEO.

---

## **5. La Logística y la Cadena de suministro como Estrategia Empresarial para una Firma**

La palabra Logística se utiliza por primera vez en la historia en 1783 (Sahid, 2015). Machline (2011) asegura que el transporte de las materias primas e insumos, pensando en los costos y requisitos operativos involucrados desde la fábrica ha sido de los temas centrales de la gestión y producción para la ubicación de la industria, siendo la misma consideración cuando se piensa en el flujo de los productos al mercado.

La logística permite al CEO organizar los procesos en la firma para proveerse y movilizar mercancías, acopiando información del mercado, ajustando costos de transacción de las operaciones y tiempos de entrega para optimizar el abastecimiento de las mercancías, la producción de la firma y el servicio ofrecido al cliente.

El CEO debe alinear los procesos logísticos como almacenamiento, operación, distribución, servicio al cliente y la administración de inventarios de acuerdo a una estrategia que le permita reducir el riesgo y los costos de las transacciones; tomando decisiones a tiempo y planeando los eventos con base en datos reales para aumentar la productividad, eficiencia y efectividad de los procesos (Restrepo, 2013).

Una cadena de suministro (CDS) es considerada hoy en día cómo un elemento clave para el desarrollo competitivo de las empresas; desarrollo que puede potenciarse a través de procesos de innovación, considerados cómo el motor de la ventaja competitiva (Cardona, Balza y Henríquez, 2017). Servera-Francés (2010) afirma que la globalización y el consecuente intercambio entre mercados con un distanciamiento geográfico han cambiado la percepción de la logística buscando generación de ahorro en tiempos de entrega y costos.

La globalización ha traído desafíos a las operaciones de firmas que deben operar localmente mientras atienden mercados externos, dificultando la organización del modo de producción.

Gereffi (2001) afirma que la globalización además de representar una forma de mercadeo relevante para el desarrollo de los países trae restricciones y oportunidades para el avance del desarrollo de los países. Las firmas deberán enfrentarse entonces a las restricciones y situaciones propias de cada país para atender sus mercados.

El CEO debe garantizar a partir de los mecanismos de gestión otorgados por la estructura de gobernanza que la firma se sostendrá en el mercado, tomando decisiones sobre cuándo y con quién aliarse o construir redes de colaboración para conocer las especificidades de cada mercado. De acuerdo a (Granovether, 1973) se pueden diseñar redes con objetivos en común que suponen el impacto del principio de difusión de la influencia y de la información, de las oportunidades de movilidad y de la organización comunitaria.

En cabeza del CEO está el desarrollo o el mantener capacidades dinámicas de la gestión del CEO anterior. Este conjunto de capacidades le permite a la firma responder a los cambios del entorno de manera constante, explotando competencias específicas internas en la firma y externas (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

El CEO además deberá configurar el modo de articularse de la firma a lo largo de la CDS con los otros miembros, asegurándose de medir de forma correcta para conocer el desempeño de las operaciones y las ineficiencias del sistema logístico de la firma para tomar correcciones con base en la información que acopia. Uno de los factores determinantes en la manera en que la estructura de gobernanza ordena las operaciones es la forma de configuración del mercado, sea que se configure un mercado perfecto (mercado ideal) o un mercado imperfecto.

En el mercado perfecto (mercado ideal), la competencia es feroz por la cantidad de ofertantes que hay, y dónde un tema de feroz competencia son los precios. El mercado equilibra los precios, no las empresas a diferencia del mercado de competencia imperfecta, afectando el margen de utilidad y ganancias de los competidores.

Por su parte en el mercado imperfecto unas empresas se reparten el mercado (No necesariamente se configura un acuerdo); aquí el número de empresas no es muy importante, lo importante es que cada uno crea un monopolio. En este mercado de competencia monopolística, el factor precio se ve afectado por el comportamiento de dador de precios de las empresas, ya que el mercado es tan grande, que se pueden observar muchos compradores y pocos proveedores. Este mercado puede favorecer la formación de tendencias oligopólicas.

Las empresas en el mercado imperfecto, no entran a competir en precios, acceden mejor al mercado y el consumidor se puede ver afectado vía precio o calidad. Un ejemplo es el mercado de computadores con monopolio de grandes marcas reconocidas, y algunas otras marcas que se reparten la mayor parte del mercado sin afectar su rentabilidad.

Cuando unas firmas establecen acuerdos (tipo carteles), es cuando se afirma que el mercado se cartelizó firmándose alianzas por fuera de la legalidad.

EL CEO tomará decisiones sobre las alianzas que realizará con los proveedores, intermediarios y distribuidores a lo largo de la CDS; analizando la viabilidad de hacerse al control de estos actores bajo una estrategia de integración, alianzas, diversificación; o sin recurrir al control configurando redes de apoyo.

Para responder a cualquiera de los mercados descritos la estructura de gobernanza puede organizar el modo de producción a través de una integración accediendo a las materias primas, insumos, rutinas y tecnología requeridas por la firma mientras evita lo que Klein

(1996) llama el poder de retención de los proveedores.

Los proveedores poseen activos específicos necesarios para el desarrollo de las operaciones, el CEO organizará las transacciones de la firma recurriendo a transacciones simples o complejos contratos a largo plazo (Joskow, 2005); se decidirá por la que signifique eficiencia para la administración de los costos de transacción. Lo anterior puede explicar las integraciones que se crean en mercados de tipo perfecto, siendo más probable que se integre la firma en un mercado perfecto debido al mayor esfuerzo que debe hacer para ser competitivo. Se debe también velar porque haya sincronización de las partes lo cual además de ser útil, genera valor al producto y a la estructura de la empresa, resultando en mayor competitividad y productividad (Cardona, Henríquez, Rada, Martínez, Bonnet, 2017).

La logística repercute en la asignación de precios de los productos, permitiendo competitividad. Según Reina y Adarme (2014) la logística y el transporte vistos como factores, influyen en la definición de precios representando entre el 20 y 60% del precio en los países en desarrollo. De hecho, en Colombia, de las Pymes industriales incluidas en la Gran Encuesta Pyme 2016-I (ANIF, 2016), el 8% ha considerado o realizado relocalizaciones durante 2015 con el fin de reducir sus costos de transporte (Higuera, 2017). Otros factores relevantes que influyen en la competitividad de la logística en Colombia son entre otros la corrupción, estado de las vías, la productividad de los trabajadores de la región (Henríquez, 2013).

La estructura de gobernanza debe sacar provecho de la logística organizando la producción de modo tal que se reduzca el costo del producto abaratando su llegada al mercado. Esta situación cobra más importancia si la firma desarrolla sus transacciones en un mercado perfecto, ya que a mayor precio menos competitividad con respecto a los productos complementarios y con respecto a los productos y servicios ofrecidos por la competencia.

La supervisión del modo de organización de la producción generará unos costos de acuerdo a Williamson (2009) incurridos por la firma para asegurarse que los compromisos sean cumplidos, en este caso por los miembros que participan en la CDS. Según Ayala (1999), la supervisión también generará costos en las transacciones de la firma, al asegurarse que las instituciones convenidas entre los agentes se cumplan, suponiendo inversión en tiempo y dinero. Al proceso logístico se le debe hacer seguimiento para descubrir posibles fallas, además de contar con información actualizada y real para apoyar las decisiones (Cardona, Balza y Henríquez, 2017).

La supervisión permite conocer el desempeño de la CDS y los riesgos de las relaciones configuradas. Para Amaya, Vioria y Santander (2014) el desempeño de una CDS está condicionado en parte por aspectos relacionados al entorno, no obstante, en el micro entorno de la empresa se permiten ciertas decisiones que guían el desempeño como la asignación de recursos, planes para la inversión, contrataciones; decisiones que recaen todas en el trabajo del CEO.

La gestión de una CDS, se procede a superar la toma de decisiones individuales y se piensa en grupo, trabajando así en la obtención de beneficios del enfoque colaborativo, permitiendo mejoras en la prestación de los servicios al cliente y en la cadena de valor, gestionando flujos de información, flujo de productos y flujos financieros (Díaz y Pérez, 2012; Salazar, Cavazos & Martínez, 2012). Para Diez-Silva, Pérez, Gimena y Montes (2012) una empresa conoce sobre su rendimiento en la medida que capture información.

Taylor y Guerrero (2012) agregan que se necesitan inspecciones de forma frecuente para que la actividad logística sea consistente, permitiendo el flujo adecuado de materias primas y materiales, información y finanzas, control del almacenamiento e inventarios, a la vez que se reducen costos y se logra el mejor nivel de servicio.

La estructura de gobernanza decidirá por la alineación de la firma a una CDS. Es el CEO quien debe asegurar que la firma haga parte de una CDS integrada y supervisada desde la adquisición de materias primas, hasta la producción y distribución de productos, que este en capacidad de entregar el producto dónde y cuándo el consumidor lo desea.

## **5.1. Factores Relevantes en el Diseño de la CDS para la Firma.**

En la configuración de la CDS el CEO establecerá relaciones con distintas firmas para responder a factores como la distancia al mercado, distancia a los proveedores, costos, calidad de las materias primas e insumos, disponibilidad y confiabilidad en el abastecimiento o distribución entre otros. En la tabla 1, se han recogido los aportes de autores que han investigado alrededor de temas en logística, los cuales deben tenerse en cuenta por la estructura de gobernanza al momento de tomar la decisión de integrarse a las operaciones en una CDS.

**Tabla 1**  
Factores Relevantes para el diseño y Administración de Cadena de Suministro.

Referencias	Categoría en que Aporta
<p>Limão y Venables (2001); Lee y Billington (1992); de Groot, Henri L. F., Gert-Jan Linders, Piet Rietveld, y Uma Subramanian. 2004; Subramanian y Arnold (2001)</p>	<p>Esta serie de autores han reflexionado alrededor de los costos en una CDS y la medición de los costos en lo referente a la influencia de la geografía, infraestructura, y comunicaciones en una red de transporte; cómo influye la gestión de una CDS y el control del abastecimiento, así como la administración de la red de miembros en el servicio prestado al cliente; Relevancia de las Instituciones y una mala gobernanza (costumbres y convenciones de hacer negocios) y su impacto en los costos de transacción y preferencias de riesgo; Las redes de conectividad para la integración del transporte entre países (Integración Regional), Iniciativas claves de transporte Regional e impedimentos logísticos de países para conectarse a Mercados Globales.</p>
<p>Clark, Dollar y Micco (2004); Towill (1996); Rushton y Croucher (2000); Thomas y Griffin (1996); Hummels (2013); Hausman (2004); Gunasekaran, Patel, C., y Tirtiroglu, (2001); Stewart (1995); Neely et al. (1995)</p>	<p>Este acervo de conocimientos se ha centrado en el análisis de variables como Costos de transporte e Infraestructura de los países para acceder a Mercados Internacionales, su eficiencia portuaria e impacto en Costos de Envío, Incidencia de regulaciones y delincuencia local en la Eficiencia de los puertos; Capacidad de respuesta de las CDS para responder a cambios del Mercado, inventarios mínimos y satisfacción del cliente, economías de escala, Reducción Costos de Almacenamiento y Distribución, Estrategias de comprensión del entorno para acomodar la CDS de acuerdo a la demanda; Diseño y Coordinación de CDS para responder rápidamente a las necesidades de los clientes en Mercados Globales, Reduciendo costos operacionales y mejorando el servicio al cliente a través del uso de tic para mejorar en comunicación e información; El valor o percepción de importancia que los consumidores conceden a los envíos rápidos y oportunos, análisis de los flujos comerciales a nivel mundial sensibles al tiempo, Las CDS y la medición del rendimiento incluyendo la entrega y disponibilidad del producto, el tiempo, inventario, capacidad de la CDS, integrando las métricas desde la adquisición, fabricación, distribución, comercialización y la investigación y desarrollo, métricas para el control; Mejorar la competitividad de la empresa a través de CDS como factor estratégico desarrollando modelos de medición para la cadena en lo operacional, táctico y lo estratégico, en lo que se refiere a los proveedores, rendimiento de la entrega, servicio al cliente costos del Inventario y logísticos en la CDS; Cuantificación de Oportunidades de Mejoras de la CDS de clase mundial a través de un conjunto Integral de métricas de desempeño centradas en el plan, la fuente, las actividades de entrega; importancia de los sistemas de medición para evaluar el rendimiento.</p>

<p>Van Hoek, R.I.(2001); Slack (1991); Beamon (1999)</p>	<p>Medición del desempeño de las alianzas logísticas con terceros, su gestión, medición y evaluación de las operaciones y su contribución a la expansión de las CDS y el control sobre la cadena y los servicios complementarios; Diseñando Sistemas de manufacturas y tecnologías que responden a cambios del mercado para mejorar el desempeño de la producción en calidad, productividad, entrega y flexibilidad asegurando una ventaja para la empresa; Medición del rendimiento de la CDS a través de la elección de las medidas de desempeño teniendo en cuenta la complejidad de la medición de sistemas logísticos entrelazados;</p> <p>Agilidad y flexibilidad de la CDS.</p> <p>En esta categoría se han encontrado aportes que hablan de la agilidad y la flexibilidad como factores a medir de una CDS. Que tan rápido se ajustan las organizaciones a los cambios del entorno y de los miembros de la CDS, como miden el desempeño de la cadena de suministro.</p>
<p>Hausman, W. H., Lee, H. L., &amp; Subramanian, U. (2005); Gunasekaran, Patel, C., y Tirtiroglu, (2001)</p>	<p>Medición de la Confiabilidad / fiabilidad de la CDS.</p> <p>Eliminación de fricciones en los modelos logísticos de un país para ser más competitivos, haciendo la medición a través de indicadores diseñados por el Banco Mundial para evaluar la logística en términos de tiempo, costos y la variabilidad del tiempo. Proponen unas métricas de tipo operativo que los países pueden incorporar a su sistema de medición y orientar así sus acciones en logística para responder mejor al comercio internacional. Medidas en infraestructura, inspecciones, el modo de transporte, servicios de puertos, redes ferroviarias.</p> <p>La Medición de la Gestión de la CDS en los niveles Estratégico, Táctico y operacional para aumentar la eficacia de la organización en la medida en que aumenta la competitividad, la atención al cliente y la rentabilidad. Gestionar la CDS para poder responder a las exigencias de los mercados internacionales.</p> <p>Cuál es el impacto de esta en la CDS y en la satisfacción del cliente, cómo influye en la media de entrega de un producto, en las entregas confiables dentro de los tiempos pactados; el papel de la incertidumbre en la CDS; la necesidad de medir para determinar el grado de rendimiento de la CDS, valoración de la fiabilidad de parte de los clientes. Evaluación de medidas de rendimiento utilizados para medición de la CDS en los modelos de la cadena de suministro</p>

Fuente: Elaboración Autores.

Las intervenciones recogidas en la tabla 1, indican la necesidad del CEO de asegurarse que la firma se abastezca de mercancías pensando en las eficiencias de recursos disponibles y costos en los que se incurre, consiguiendo proveedores confiables de calidad de acuerdo a sus objetivos en los mercados que opera la firma. De acuerdo al contenido reunido en la tabla, una vez logre el abastecimiento de los insumos y materias primas que requiere la firma, el CEO organizará el modo de producción teniendo en cuenta las condiciones, factores geográficos e infraestructura del entorno, la fluidez en comunicaciones para el seguimiento de mercancías, conocer el impacto de las instituciones en costo y tiempo a lo largo de la CDS. La estructura de gobernanza de la firma delega en el CEO la coordinación de las actividades en torno a la demanda, por lo que debe medir la capacidad de respuesta de la CDS y la confiabilidad de los proveedores asignando recursos para adquisición de equipos y mano de obra ajustándose a los requerimientos logísticos de la firma.

La estructura de gobernanza encomendará en el CEO la función de la evaluación ex ante y

ex post de la red logística de los países donde opera la firma, el acceso a los mercados y la conexión con otros nodos logísticos para desarrollar las operaciones de la firma; terciarizando a través de socios de la CDS o acudiendo al mercado libre donde se elevarían costos de transacción de la supervisión, materia prima, se incrementa el riesgo y el poder de retención de proveedores, y donde se deberán diseñar más mecanismos para evitar el oportunismo de los agentes del mercado.

---

## 6. Conclusiones

La estructura de gobernanza es analizada como un factor de la competitividad desde el nivel micro que tiene influencia sobre todas las áreas de la firma, por lo que determina su desempeño a través de las decisiones tomadas por el CEO como agente que operacionaliza las instrucciones y planes diseñados por todos los miembros que conforman la gobernanza de la firma. Además, es el CEO el encargado de organizar el modo de las transacciones al interior de la firma o desde el mercado. La gestión del CEO impacta en la productividad de los empleados y en su voluntad misma, a través de la manera de dirigir y por los recursos que asigna.

El CEO es el encargado de planear, coordinar, controlar y dirigir todas las actividades y transacciones, organizando también las rutinas de la firma desde las cuales se desarrollan los procesos logísticos (abastecimiento, producción, distribución, rotación de inventarios y servicio al cliente). En las rutinas descansa el know how de la empresa, la especialización de los procedimientos y la voluntad para empoderarse de los puestos de trabajo de parte de cada empleado, con lo cual se incrementará o disminuirá la productividad desde la unidad básica del proceso (el procedimiento).

El CEO entre sus roles, se le confiere el poder de asignar los recursos de la firma, buscando en el mercado las condiciones para hacerse a mano de obra específica y con capacidades propias del sector. Deberá el CEO asegurarse que se cumplan los acuerdos con los miembros de la CDS, en la medida en que consigue información simétrica de cada miembro de la CDS y del entorno, cubriendo las 3 etapas logísticas: Logística de entrada, de producción y logística de salida. En cada uno de estos niveles de logística deberá organizar el modo de operación buscando las eficiencias del sistema y la reducción del riesgo y de los costos de transacción, analizando el desempeño de los miembros por cada etapa logística.

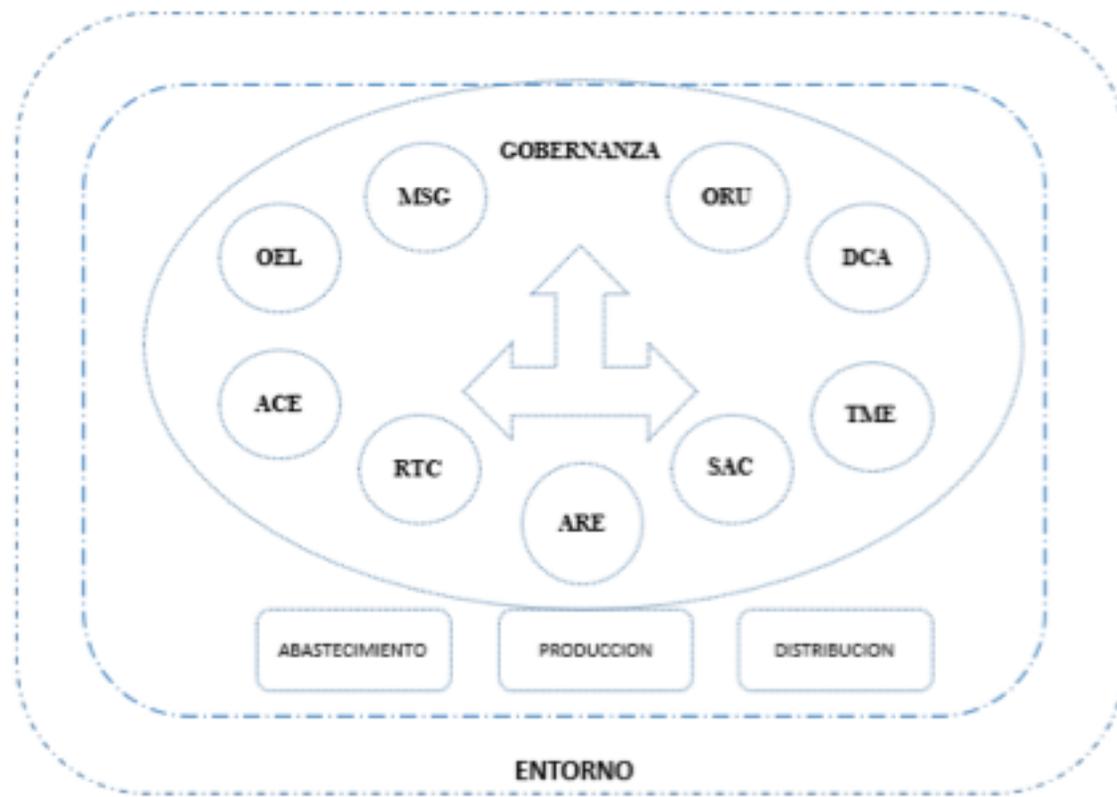
De esta manera, en cada etapa logística, podrá la estructura de gobernanza diseñar estrategias de integración vertical y horizontal, diversificar el negocio de la firma, aliarse con otras firmas alineadas a sus objetivos, o diseñar redes colaborativas buscando un grado de cohesión social y acercarse a miembros por fuera de la CDS, lo que le permite fortalecer capacidades en otras áreas u obtener información nueva; en cuanto más redes sociales o colaborativas tenga la firma, mayor la posibilidad en que desarrolle alianzas con sus lazos fuertes, o se haga a información del entorno y se abra la firma a nuevas oportunidades. De esta manera, la estructura de gobernanza aporta a la competitividad de la firma en el sentido que es la encargada de diseñar las estrategias de integración de la empresa a una CDS o al interior de la empresa. El CEO puede a través del grado de cohesión de la red y sus alianzas, conseguir el control de rutinas y de activos intangibles específicos y de importancia para las transacciones de la firma, conseguir recursos de difícil acceso e información, disminuyendo el poder de coerción de proveedores, distribuidores e intermediarios que hacen parte de su CDS o que se encuentran en el mercado.

Al igual que el CEO monitorea y supervisa el desempeño de la CDS de la firma, será supervisado por la estructura de gobernanza de la firma en el desarrollo de sus funciones y los resultados obtenidos, recurriendo a mecanismos diversos externos o internos que pueden limitar el alcance de sus funciones y los resultados eficientes en la firma. En su rol de agente, el CEO necesita de autonomía para lograr cambios e impactos significativos en las rutinas y operaciones, desarrollando ventajas para la firma a través de las estrategias que diseña y su gestión.

La figura 2 recoge a manera de síntesis los factores que debe reunir un sistema de gobernanza para aportar competitividad a una firma que se adscribe a las labores de una CDS.

**Figura 2**

Esquema de los Factores para Gobernar una Firma Competitiva integrada a una CDS



Fuente: Elaboración autores.

Estos factores de carácter interno y externo, deben ser alineados desde el interior de la firma hacia el sector externo para responder a las complejidades de la administración de una Cadena de suministro. Son operacionalizados en la tabla 2.

**Tabla 2.**

*Factores Para una Gobernanza Competitiva en una Firma Integrada a una CDS.*

Asignación Eficiente de Recursos (ARE): Capacidad de asignar los recursos atendiendo las necesidades de la firma sin oportunismo para el autobeneficio.
Organización de Rutinas (ORU): Configurar el modo de Operación de los procedimientos en todos los niveles organizacionales. Influye en la Voluntad de los empleados.
Desarrollo de Capacidades Logísticas (DCA): Capacidades de coordinar tareas en conjunto con otras firmas intercambiando materiales e información y flujo financiero.
Organización de las Etapas Logísticas (OEL): Configurar el modo de organización del abastecimiento, producción y sistema de distribución de la firma a través de acuerdos con otras firmas en una CDS
Supervisión de los Acuerdos (SAC): Supervisar constantemente el acuerdo con las firmas a lo largo de la CDS para evitar oportunismo, desalineación de los acuerdos, costos ex post, incremento de los Costos de Transacción. Supervisar además el acopio de información simétrica de las operaciones conjuntas.
Diseño de Redes de Trabajo Colaborativas (RTC): Diseñar redes de trabajo que permita a la firma acopiar información simétrica.
Análisis y Comprensión del Entorno (ACE): Capacidad de conocer el entorno con sus complejidades socioeconómicas, infraestructura y sus instituciones formales e informales que impactan en la firma.
Absorción de Tecnología y Mano de Obra específica (TME): Mecanismos para reclutar mano de obra específica y alineada con la tecnología del mercado adquirida por la firma.
Mecanismos de Supervisión de la Gobernanza (MSG): Mecanismos que permitan supervisar la labor del CEO, sin

## Referencias bibliográficas

- Altenburg, Tilman, Wolfgang, Hillebrand & Jörg, Meyer Stamer (1998). "Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from México, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand". En: *Reports and Working papers of the German development Institute*, No 3, Berlin.
- Aktouf, Omar. (2009). *La administración entre tradición y renovación*. Editorial Universidad del Valle, Universidad Libre, Artes gráficas del Valle, Editores-Impresores Ltda, Colombia.
- Arbos, X., & Salvador, G. (1996). *La gobernabilidad: ciudadanía y democracia en la encrucijada mundial*. Editorial: Siglo XXI de España editores. Madrid, España.
- Ayala Espino, J. (1999). *Instituciones y economía*. Una introducción al neoinstitucionalismo económico. México, Editorial fondo de cultura económica.
- Benita M. Beamon, (1999) "Measuring supply chain performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19(3), pp.275 - 292.
- Boivie, S., Lange, D., McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2011). Me or we: The effects of CEO organizational identification on agency costs. *Academy of Management Journal*, Vol. 54(3), 551-576.
- CARDONA, D., BALZA-FRANCO, V. y HENRIQUEZ, G. (2017). "Innovación en el sector de los servicios: aproximación conceptual y revisión de su aporte a la economía", *Revista Espacios*, Vol. 38 Issue: 21, pp. 36. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n21/17382136.html>.
- CARDONA-ARBELÁEZ, D., HENRÍQUEZ-FUENTES, G., RADA-LLANOS, J., MARTÍNEZ-VENTURA, J. y BONNETT, M. (2017). Endomárketing: Estrategia de innovación en las organizaciones en el siglo XXI. *Revista Espacios*, Vol. 38 Issue: 57, pp. 26. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n57/17385726.html>
- Cardona Arbeláez, D., Balza Franco, V., & Henríquez Fuentes, G. (2017). Innovación en los procesos logísticos: Retos locales frente al desarrollo global. Editorial Universidad Libre, Cartagena.
- Clark, Ximena, David Dollar, and Alejandro Micco. 2004. "Port Efficiency, Maritime Transport Costs, and Bilateral Trade." *Journal of Development Economics*, Vol. 75, 417–450
- Coriat, B. and G. Dosi (1998). 'Learning how to govern and learning how to solve problems: On the coevolution of competences, conflicts, and organizational routines'. In A. Chandler, P. Hagstrom, and O. Solwell (eds.), *The Dynamic Firm*. Oxford University Press, Oxford, pp. 103-133.
- De Groot, Henri L. F., Gert-Jan Linders, Piet Rietveld, and Uma Subramanian. (2004). "The Institutional Determinants of Bilateral Trade Patterns." *Kyklos* 57(1), 103–124.
- Diez-Silva, H. Mauricio, Pérez-Ezcurdia, M. Amaya, Gimena Ramos, Faustino N, & Montes-Guerra, Maricela I. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del Manager público. *Revista EAN*, (73), 60-79.
- Furutbon, E. G., & Richter, R. (2005). *Institutions and economic theory: The contribution of the new institutional economics*. University of Michigan Press.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, Vol. 87(6), 1360-1380.
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del desarrollo*, Vol. 32(125), 9-37.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International journal of operations & production Management*, Vol. 21(1/2), 71-87.

- Hausman, W. H., Lee, H. L., & Subramanian, U. (2005). *Global logistics indicators, supply chain metrics, and bilateral trade patterns*. World Bank Policy Research.
- Hausman, Warren H. 2004. "Supply Chain Performance Measures." In Corey Billington, Terry.
- Henríguez Fuentes, G. R. (2013). Investigación cualitativa en modelos de gestión logística y sus estrategias de desarrollo en la costa Caribe colombiana. *Ad-Gnosis*, 2(2), 65-85.
- Higuera, V. (2017). Análisis comparativo de las Pymes de industria, comercio y servicios de Barranquilla y Colombia. En R. Simancas y V. Higuera (compiladores), *Universidad - Empresa - Estado: Una mirada desde la gestión de la innovación*. Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.
- Hummels, David. (2013). *Time as a Trade Barrier*. Purdue University.
- Joskow, Paul. (2005). "Vertical Integration". En Menard, C. Y Shirley, M. *Handbook of New Institutional Economics*. The Netherlands. Springer. P.319-348
- Klein, Benjamin (1996). "La integración vertical como propiedad organizativa: una revisión de la relación Fisher-General Motors". En Williamson, O. y Weintraub, S. *La Naturaleza de la empresa: Orígenes, evolución y Desarrollo*. México, F.C.E., p. 294-312.
- Lee, H.L. and Billington, C. (1992), Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities, *Sloan Management Review*, Vol. 33(3), 65-73.
- Limão, Nuno, and Anthony J. Venables. (2001). Infrastructure, Geographical Disadvantage, Transport Costs and Trade. *World Bank Economic Review*, Vol.15(3), 451-79.
- Lombana, J., & Rozas Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & gestión*, (26), 1-38.
- Machline, C. (2011). Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 51(3), 227-231.
- Montgomery, C. A. (1994). Corporate diversification. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8(3), 163-178.
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15(4), 80-116.
- North, Douglas. (1991). Institutions. *Journal of Economic perspectives*, Vol. 5(1), 97-112.
- Parada, J. (2003). Economía institucional original y nueva economía institucional: semejanzas y diferencias. *Revista de economía institucional*, Vol. 5(8), 92-116.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Reina, M. L., & Adarme, W. (2014). Logística de distribución de productos perecederos: estudios de caso Fuente de Oro (Meta) y Viotá (Cundinamarca). *Revista Colombiana de Ciencias Hortícola*, Vol. 8(1), 80-91.
- Restrepo, R. (2013). La logística y las soluciones en la gestión de la red de abastecimiento. *Revista QUID*, (21), 53-60.
- Revilla, M. (1994). Gobernabilidad y movimientos sociales, una relación difícil. *América Latina Hoy*, Vol. 8(21), 21.
- Romero Luna, I. (2009). PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. *Análisis Económico*, 24(57), 199.
- Rushton, A., Oxley, J., & Croucher, P. (2000). *The handbook of logistics and distribution management*. Kogan Page Publishers. Replika Press, India.
- Sahid, F. (2015). Logística. *Revista EAN*, 1(2), 61-64.
- Salazar, F., Cavazos, J., & Martínez, J. L. (2012). Metodología basada en el Modelo de Referencia para Cadenas de Suministro para Analizar el Proceso de producción de Biodiesel a partir de Higuera. *Información tecnológica*, 23(1), 47-56.
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar*, Vol. 20(38), 217-234.

- Slack, N. (1991). *The Manufacturing Advantage*, Mercury Books, London.
- Stewart, G. (1995). Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence. *Logistics Information Management*, Vol. 8(2), 38-44.
- Subramanian, Uma, and John Arnold. (2001). "Forging Subregional Links in Transport and Trade Facilitation." World Bank Publication, Washington, D.C.
- Taylor Delgado, T., & Guerrero Mudarra, A. (2012). Logística de la producción y comercialización de radiofármacos. *Nucleus*, (52), 31-34.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, D.J. and Griffin, P.M. (1996). Coordinated supply chain management. *European Journal of Operational Research*, Vol. 94(3), 1-15.
- Towill, D.R., (1996). Time compression and supply chain management—a guided tour. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9(6), 41–53.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36(2), 269-296.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, Vol. 20(12), 1087-1108.
- Williamson, O. E. (2005). The Economics of Governance. *American Economic Review*, Vol. 95(2), 1-18.
- Williamson, O. E. (2009). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: editorial Fondo de cultura económica.
- Van Hoek, R.I., Harrison, A., Christopher, M., (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21(1), 126–147.

- 
1. Ingeniero de Mercado, Publicidad y Ventas, Magister en Administración de Empresas e Innovación, (Universidad Simón Bolívar), Tecnólogo en Gestión Logística (Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA). Profesor Investigador del Programa de Mercadeo y Publicidad, Universidad de la Costa. Doctorante en Administración en condición de Becario, Universidad del Norte. [gghenriqu4@cuc.edu.co](mailto:gghenriqu4@cuc.edu.co), [grhenriquez@uninorte.edu.co](mailto:grhenriquez@uninorte.edu.co)
  2. Ph. D. Docente de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Email: [lombanaj@uninorte.edu.co](mailto:lombanaj@uninorte.edu.co)
  3. Ph. D. Docente de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Email: [agonzale@uninorte.edu.co](mailto:agonzale@uninorte.edu.co)
  4. Docente Investigador Grupo de Investigación GISELA, Corporación Universitaria Americana. Economista (Universidad del Atlántico). Maestrante en Administración de Empresas e Innovación (Universidad Simón Bolívar) . Email: [vhiguera@coruniamericana.edu.co](mailto:vhiguera@coruniamericana.edu.co)
  5. Doctorando en Administración y Negocios, Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Director de Especializaciones en Tributación y Estándares Internacionales de Contabilidad y Aseguramiento de la Información. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla Colombia. Email: [llandazury@unisimonbolivar.edu.co](mailto:llandazury@unisimonbolivar.edu.co) <http://orcid.org/0000-0003-1190-4171>
  6. Administrador de Empresas, (Universidad de la Costa), Magister en Administración de Empresas (Universidad del Norte), Docente de planta programa Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Caribe, Doctorante del Programa de Administración Universidad del Norte. Email: [jrada@uac.edu.co](mailto:jrada@uac.edu.co)
  7. Economista, Magíster en Economía (Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú); Docente Investigador de la Escuela de Economía de la Universidad César Vallejo -Lima Norte, Perú. Email: [aaragaki@ucv.edu.pe](mailto:aaragaki@ucv.edu.pe)
  8. Publicista, Licenciado en Educación, Magister en Gerencia de Mercadeo y estudiante de doctorado en Ciencias Económicas, UCI México. Investigador Asociado (I) COLCIENCIAS, Líder del Grupo de Investigación GISELA, adscrito a la Corporación Universitaria Americana. Email: [rasimancas@coruniamericana.edu.co](mailto:rasimancas@coruniamericana.edu.co)