

Apuntes sobre la valoración del desempeño logístico y la cultura organizacional en la pequeña empresa del sector calzado en el Estado de Guanajuato

Notes on logistics performance measurement and organizational culture of the small footwear enterprise in the State of Guanajuato

Patricia Villasana Ramos¹

¹ Estudiante en el Doctorado en Administración y Estudios Organizacionales con énfasis en logística empresarial en la Universidad de La Salle Bajío, Director General de Posgrados en la Universidad de La Salle Bajío Campus Campestre, León, Guanajuato, México, pvillasana@delasalle.edu.mx

Recibido: Mayo 27 de 2016 – Aceptado: Septiembre 8 de 2016
<http://dx.doi.org/10.18566/puente.v10n1.a09>

Resumen—En México el tema del desempeño logístico empresarial ha cobrado relevancia en la última década; sin embargo, la pequeña empresa está poco representada en los estudios realizados sobre el tema, a pesar de que las micro, pequeñas y medianas empresas forman la mayor parte del tejido empresarial mexicano. Las pequeñas empresas que han considerado incorporar en su gestión a la administración logística enfrentan retos ante modelos que han sido pensados para la gran empresa, que consideran resultan ajenos a sus estructuras de operación, son de alto costo, son difíciles de aplicar y/o presentan propuestas que por lo general no se pueden implementar dadas sus limitaciones en formación y recursos económicos. Adicionalmente, 65% de las empresas en México son de carácter familiar, y esto afecta las decisiones de los directivos, lo cual no suele reflejarse en los modelos de valoración del desempeño logístico centrados en indicadores.

En el caso del sector calzado en Guanajuato, las buenas prácticas logísticas no son un estándar, las relaciones familiares y de amistad pesan mucho en el ámbito organizacional y económico y no hay evidencia de que, fuera de las grandes empresas, se estén llevando a cabo valoraciones del desempeño logístico para implementar mejoras; por ello debe tenerse en cuenta la relación que hay entre elementos organizacionales y el desempeño logístico.

Palabras claves: Desempeño logístico, logística, pequeña empresa

Abstract— In Mexico logistics performance has been deemed as relevant mainly in the last decade; however, the small enterprise is still not really taken into consideration in the studies on the field, in spite of being the foundation of the country's industry and service establishments as part of the small and medium enterprises network. Small enterprises have tried to incorporate logistics management into their daily operation, but they face challenges with models that were

developed for bigger industries and are alien to their operation structures, expensive, difficult to implement and/or offer solutions that cannot be materialized because of money and knowledge limitations. Besides, 65% of Mexico's enterprises are family owned and this affects managerial decisions, something that is not reflected in the current logistics performance models. In the case of the footwear sector in Guanajuato, good logistics practices are not a standard, family and friendship relationships weigh heavily both within the enterprise and in economic terms, and there is no evidence that, out of the big-sized companies, there are serious efforts to measure logistics performance in order to improve the company's practices. Therefore, it is important to take into account the relationship between organizational elements and logistics performance.

Key words: Logistics performance, logistics, small enterprise

I. INTRODUCCIÓN

La globalización y la internacionalización del comercio han favorecido que tanto la adquisición de materias primas como la fabricación y comercialización de productos y/o servicios no se den, necesariamente, en el mismo país [1]; la deslocalización de actividades y nueva dinámica empresarial ha generado, en consecuencia, que se requiera de la estructuración de los procesos de adquisición, producción, distribución y comercialización bajo lo que se ha denominado gestión logística y gestión de cadena de suministros, sin que con frecuencia quede claro qué se está comprendiendo conceptualmente dentro de estos términos ni su alcance.

El objetivo principal de una gestión logística es ofrecer al cliente el producto o servicio que desea en el momento que lo puede comprar, en el sitio donde lo puede comprar; en pocas palabras, es administrar de forma eficiente y al menor costo total los recursos materiales y productivos de la

empresa para asegurar que su cliente reciba el producto o servicio esperado en tiempo y forma [2] [3].

Si bien pudiera pensarse que la gestión logística y de cadena de suministro aplica solamente a medianas y grandes empresas, o a empresas internacionales o globales, la realidad es que también las micro y pequeñas empresas de México debieran integrarse a estos conceptos, puesto que su presencia en el mercado depende, en gran medida, de la optimización de sus procesos, dado que compiten de forma internacional dentro del país. Adicionalmente, al representar a la mayor parte del tejido empresarial mexicano en términos de número de empresas y empleos generados, dejarlas fuera significa mermar la competitividad logística de México.

A pesar de lo anterior, y de la existencia de una aparente planeación logística estratégica plasmada en la Agenda de Competitividad Logística 2008-2012 (documento elaborado por la Secretaría de Economía de México en el año 2008, destacando que no se publica un documento actualizado que aplique para el periodo 2012-2018), los estudios realizados para medir el desempeño logístico mexicano consideran dentro de su muestra generalmente a pocas empresas micro o pequeñas y no reflejan la realidad operativa de este segmento, que en términos reales está muy atrás de la gran empresa.

Las pequeñas empresas que han considerado incorporar en su gestión a la administración logística y de cadena de suministro, enfrentan retos ante modelos que han sido pensados para la gran empresa en términos de control e integración y/o vinculación con clientes y proveedores [4]. Además, al realizar un diagnóstico de su situación logística, se han encontrado con que los modelos de valoración propuestos por consultores y expertos resultan desde su perspectiva no pertinentes a sus estructuras de operación, son de alto costo, son difíciles de aplicar, y/o presentan propuestas que por lo general no se pueden implementar dadas las limitaciones en cuanto a formación y recursos económicos que estas empresas suelen tener.

Un factor adicional importante a considerar es el elemento cualitativo en el desempeño logístico empresarial; la mayoría de los modelos existentes miden dicho desempeño con base en KPIs (*Key Performance Indicators*, indicadores de desempeño) derivados de procesos; sin embargo, un 65% de las empresas en México de acuerdo a la Secretaría de Economía son de carácter familiar, y hay factores organizacionales que afectan las decisiones de los directivos que se debieran considerar en la gestión logística empresarial y, por ende, en los modelos de valoración del desempeño logístico.

En México el tema del desempeño logístico empresarial ha cobrado relevancia en la última década; desde el año 2008, la Secretaría de Economía ha realizado de forma relativamente periódica una evaluación del desempeño logístico en las empresas del país (2008, 2009, 2011 y

2015). Sin embargo, en este panorama las pequeñas empresas están poco representadas.

Como ejemplo, la Evaluación del Desempeño de Cadenas de Suministro en México – Generación de Indicadores Nacionales [5], solamente consideró en su estudio a 11 empresas que califican como pequeñas o medianas (tendiendo más a ser medianas) de un universo total de 49 (con empresas del calibre de L’Oreal, Bacardí, Nestlé, Kimberly-Clark, SC Johnson, Herdez, Procter and Gamble, Lear, BMW, Cummins, Wal-Mart, Chedraui, IBM, LG Electronics, Dell, Johnson & Johnson).

La actualización de dicho estudio, Evolución del Desempeño Logístico de las Cadenas de Suministro en México [6], consideró a 70 empresas de los sectores Consumo, Comercio, Automotriz, Farmacéutico, Electrónico, 3PLs (proveedores de servicios logísticos), Manufactura y PyMEs (nuevamente, estas últimas en una proporción baja – 11 empresas, y con varias empresas medianas en el grupo).

El último estudio realizado en el 2014 y presentado en Marzo de 2015 por la Secretaría de Economía en el marco del evento denominado *Logistic Summit* 2015, consideró a un total de 67 empresas a nivel nacional de ocho sectores: Consumo, Automotriz, Eléctrico/Electrónico, Farmacéutico, Comercio, Operadores Logísticos, Manufactura (con siete empresas) y Textil/Cuero/Calzado (con tres empresas), ubicando en el segmento de PyMEs a cerca de 10 empresas únicamente.

Bajo esta perspectiva, no es de extrañar que en papel el desempeño logístico de México sea sobresaliente (varias de las prácticas analizadas se califican en los documentos citado como “avanzadas” o de “clase mundial”); sin embargo, en la realidad, las pequeñas empresas siguen sin valorar su desempeño logístico y, en consecuencia, no pueden optar por alternativas de mejora para ser competitivas en este ámbito. En el caso del estudio 2015, se observa que hay una brecha significativa entre las empresas que realizan prácticas logísticas empresariales de forma organizada y las empresas que no las implementan.

II. LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO EN MÉXICO

En México la estratificación de empresas para destinar apoyos a las mismas data de forma oficial desde 1978, año en que los programas consideraban como empresas pequeñas y medianas a aquéllas con entre 6 y 250 empleados [7]. A lo largo de los años hubo otras clasificaciones, hasta que en 1985 se estableció con la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI, ahora Secretaría de Economía) un criterio oficial de clasificación publicado en Diario Oficial de la Federación (DOF). Estos criterios han sido actualizados con frecuencia, siendo los vigentes los

establecidos el 30 de junio de 2009 (Tabla 1), en donde las pequeñas empresas son aquéllas con 50 o menos empleados.

**TABLA I.
ESTRATIFICACIÓN DE PYMES EN MÉXICO POR
NÚMERO DE TRABAJADORES.**

Sector	Número de trabajadores			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Industria	0 a 10	11 a 50	51 a 250	251 o más
Comercio	0 a 10	11 a 30	31 a 100	101 o más
Servicios	0 a 10	11 a 50	51 a 100	101 o más

Fuente: Censos Económicos 2014, INEGI

De acuerdo a la información derivada del Censo Económico 2014 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 95.4% de las empresas en México pertenecen a la categoría de microempresas, y un 3.6% a la categoría de pequeña empresa (Figura 1) [7].

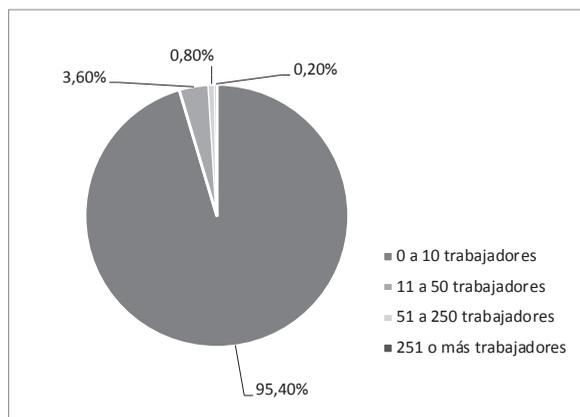


Figura 1. Unidades Económicas y Personal Ocupado Total Según Estrato, año 2013

Fuente: Censos Económicos 2014, INEGI

Cabe destacar que si bien las grandes empresas emplean al 28.8% del personal ocupado total, las micro y pequeñas empresas emplean al 39.8% y 15.1% respectivamente, lo que deja claro su relevancia en la economía mexicana [7].

El que los costos logísticos de las empresas en México al 2011 variaran en 1.2 puntos porcentuales al alza si se incluyen las PyMEs a pesar de su poco peso en el total de la muestra analizada en los estudios realizados para la Secretaría de Economía [6], y el hecho de que las PyMEs en la evaluación del 2014 tengan en un 90% días de Ciclo de Caja de 16 o más días (contra un 66% en el caso de las grandes empresas) indica que el desempeño de las PyMEs en materia logística evidentemente puede mejorar y sí debiera ser materia de interés para análisis.

En el caso del Estado de Guanajuato, se ha decidido centrar la atención en las pequeñas empresas del sector

calzado puesto que esta industria es tradicional en el Estado, uno de los principales empleadores para la localidad con alrededor de 70 mil empleos directos generados, y además el principal polo de fabricación de zapatos a nivel nacional, con 70% de la producción en término de pares (para el año 2015, esto implica 157.5 de los 225 millones de pares que se estima como producción de dicho año). En México de acuerdo al Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE), existen en total 8,104 unidades económicas dedicadas a la fabricación de calzado, de las cuales 4,493 se ubican en el Estado de Guanajuato, 55.4%. (Figura 2)

Según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable del Estado de Guanajuato, sólo en el municipio de León de los Aldama existen alrededor de 2,500 empresas de calzado, de las cuales aproximadamente mil se encuentran registradas ante cámaras, siendo estas empresas las que han impulsado la defensa y desarrollo de su industria.

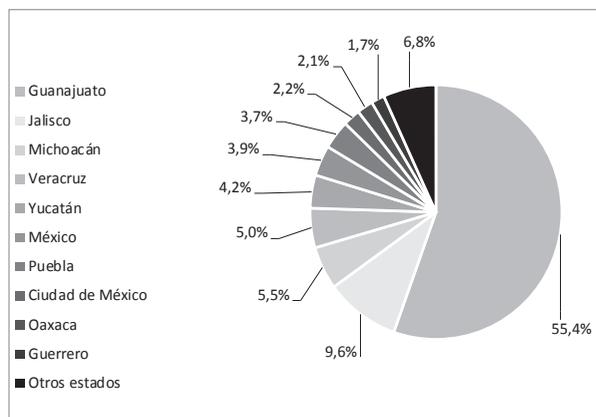


Figura 2. Unidades Económicas en el Sector Calzado en la República Mexicana por Estado, 2016

Fuente: DENUE-INEGI 2016

Se trata de un sector que es importante en términos de empleo, que ha sido golpeado por importaciones, que trata de elevar su competitividad a la par de buscar protección a la competencia desleal y que tiene un alto componente de informalidad en términos generales.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en su Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE) registra a 4,493 fabricantes de calzado en todo Guanajuato, de los cuales 3,277 (73%) se ubican en León. En el Estado priva la micro y pequeña empresa (solamente 286 empresas, 6.4% del total, cuentan con 51 o más empleados). (Figura 3)

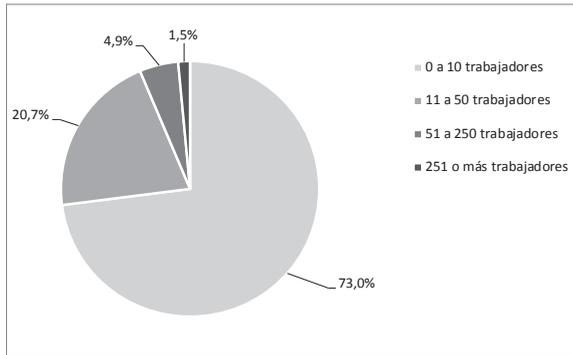


Figura 3. Unidades Económicas en el Sector Calzado en la República Mexicana por Tamaño, 2016
Fuente: DENEUE-INEGI 2016

En total 3,293 unidades económicas tienen 10 o menos empleados (73.3% del total registrado en el Estado, reflejando las famosas “picas”) y 934 unidades económicas (20.8% del total en el Estado) tienen entre 11 y 50 empleados, siendo este el universo correspondiente a la pequeña empresa.

Este es un sector en el cual las buenas prácticas logísticas no son un estándar, en el que las relaciones familiares y de amistad pesan mucho en el ámbito organizacional y económico y en el que no hay evidencia en el Estado de Guanajuato de que, fuera de las grandes empresas, se estén llevando a cabo valoraciones del desempeño logístico para implementar mejoras en este ámbito.

Entidades como la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) consideran que la gestión logística debiera ser fundamental para las empresas de calzado, y están buscando que sobre todo las pequeñas empresas implementen algún tipo de valoración y estándares que les permitan ubicar en qué nivel se encuentran y qué medidas hay que tomar para mejorar su dinámica, sin que hasta la fecha se haya logrado implementar un modelo que resulte atractivo para más que unas cuantas empresas.

De aquí es que surge el interés por tomar en cuenta la relación que hay entre los elementos organizacionales de la logística empresarial con el desempeño logístico de la organización.

III. MARCO TEÓRICO

A. El desempeño logístico en México

De acuerdo al Consejo Mexicano de Logística (CML), para la gran empresa de México el costo logístico representa entre un 10% y 11% de sus ventas, mientras que para las PyMEs éste se eleva a niveles de 15% a 16% (si bien de acuerdo a otros estimados, el nivel de dicho porcentaje puede llegar a rebasar 30% del precio final del producto). En los Estados Unidos y la Unión Europea el costo logístico

es de 11% aproximadamente, por lo que se puede deducir que las grandes empresas mexicanas se encuentran dentro de un rango competitivo, pero las PyMEs aún tienen mucho trabajo por hacer. En México, 75% del costo logístico corresponde a transporte y almacenaje, mientras que en los Estados Unidos estos rubros comprenden un 68% del costo logístico [6].

Para lograr el enfoque del mejor costo total en logística, las tendencias a considerar están orientadas a la migración desde lo que se tiene como una operación fragmentada (por áreas), a una operación logística integrada. Algunas de las grandes tendencias primordiales son [1], [3], [8]:

- Paso de un abastecimiento de “empuje” por parte de la oferta, tipo *push*, a un abastecimiento “jalado” o direccionado por la demanda, tipo *pull*.
- Paso de un transporte enfocado a grandes volúmenes y poca frecuencia de envíos, a un transporte con envíos de menor volumen y con mayor frecuencia.
- Cambio de un sistema respaldado por inventarios de seguridad como amortiguamiento en la cadena, a un sistema de flujo de materiales con inventarios al mínimo, en donde la visibilidad compartida de información es esencial.
- Paso de un flujo de datos moderado y generado durante o después de las operaciones, a un flujo de datos masivo y en tiempo real (requerido para poder controlar de forma adecuada la cadena).
- Cambio de redes de distribución con múltiples niveles y áreas de acción específicas, a redes de distribución con pocos niveles y grandes centros de distribución que funcionan como bases de operación.
- Migración del servicio de transporte propio, a la tercerización con operadores logísticos especializados (uso de *3PL*).
- Cambio del área de influencia de aprovisionamiento y ventas; de ser regionales, pasar a ser nacionales e internacionales debido a la globalización.
- Cambio de la logística lineal (abastecimiento-fabricación-cliente) a logística de redes, considerando en el sistema a la logística inversa (recuperación de sobrantes, envases, productos defectuosos, reciclado, etc.).
- Aparición de una conciencia ambiental con respecto a la actividad logística, lo cual da lugar a la “logística verde”.

Todos estos cambios han logrado que la logística cobre mayor relevancia como disciplina; adicionalmente, se ha dado una búsqueda general por reducir el número de proveedores de materias primas y servicios, el acortamiento de la cadena de abastecimiento, el fomento y desarrollo del comercio electrónico, así como nuevos canales de venta, lo que favorece la existencia de numerosos envíos pequeños para distancias largas.

La logística, por lo tanto, es un área que puede detonar la competitividad empresarial; sin embargo, en México es una disciplina relativamente nueva y no siempre cabalmente entendida sobre todo entre las micro y pequeñas empresas, lo cual implica que pocas organizaciones tengan conciencia de las áreas involucradas en los procesos logísticos y que en general no tengan pautas sobre cómo lograr su optimización. Cabe destacar que tanto la Agenda de Competitividad Logística 2008-2012 como los Diez Lineamientos para Incrementar la Competitividad 2008-2012 (ambos documentos del Gobierno Federal emitidos por la Secretaría de Economía de México en el año 2008) hacen énfasis en la importancia de la gestión logística para el desarrollo competitivo del país. El Gobierno Federal de acuerdo al Lineamiento 8 [9]:

“...plantea posicionar a México como un eje de distribución (*hub*) de servicios de tecnologías de información y logística, aprovechando las ventajas geográficas de nuestro país, el acceso preferencial a un gran número de mercados y la amplia dotación del insumo más importante en el sector servicios: el capital humano.”

Bajo esta perspectiva, en México se ha hecho mucho énfasis en los últimos años en la importancia de mejorar el desempeño logístico empresarial y ser “mundialmente competitivos”; sin embargo, el sesgo en los estudios realizados no ha permitido que las micro y pequeñas empresas del país realmente dimensionen cómo se encuentran en este ámbito, ya que se asume que en lo general “vamos bien”.

Si bien existen modelos para la valoración del desempeño logístico empresarial en general, se tiene que los modelos desarrollados o adaptados en México (como el *Balanced Scorecard* o el *SCOR*), a pesar de considerarse como sencillos y de haberse implementado en varias empresas en el mundo, han sido pensados para y probados en empresas de tamaño mediano y grande, organizaciones con áreas definidas y personal con una función específica en la mayoría de los casos.

Cuando los modelos se trasladan a las pequeñas empresas, en donde las áreas operativas no siempre están totalmente definidas, hay personal que desempeña diversas funciones, los procesos no están totalmente desarrollados y estandarizados y los recursos y formación logística son escasos, generalmente se tienen problemas tanto en la fase de diagnóstico como en la de propuesta e implementación de soluciones, lo cual lleva a que la empresa prefiera no realizar los procesos antes que pasar por la frustración y el costo que el proceso le representa (de forma económica, física y anímica).

A esto, hay que agregar que los modelos básicamente se han centrado en la valoración de indicadores y procesos

operativos, sin considerar el componente cualitativo de la organización (sólo cuatro modelos consideran el elemento humano, y desde una perspectiva de “capital humano” en cuanto a nivel de conocimientos requeridos para cumplir con su trabajo) [10]; ello significa que los resultados obtenidos en las pequeñas empresas no consideran su estructura eminentemente familiar (que favorece dinámicas de interacción diferentes a las de empresas de mayor tamaño) ni los factores socioculturales que impactan en la toma diaria de decisiones del personal, en este caso, en el ámbito de gestión logística.

Con frecuencia, cuando finalmente una pequeña empresa se decide a invertir tiempo, dinero y esfuerzo en una valoración de su desempeño logístico, si logra terminar el proceso, generalmente obtiene una visión parcial, y las soluciones que con base en ese análisis se le presentan, pueden ser no pertinentes o no sostenibles en el largo plazo debido a los conflictos organizacionales derivados de su implementación, dejando como un ejercicio inútil todo el trabajo previo realizado.

En resumen, el interés por incorporar a las pequeñas empresas en México a la valoración de su desempeño logístico y, por ende, a la identificación de áreas de oportunidad de mejora que les permitan tener una mayor eficiencia en su operación, se desprende de la intención de México por detonarse como un polo logístico mundial, así como de la ineludible realidad de que en el país las pequeñas y medianas empresas representan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto de México de acuerdo a datos de CNN Expansión; además, 65% de las mismas son de carácter familiar, lo que enfatiza la presencia de elementos cualitativos en su desempeño organizacional. En términos comerciales, tradicionalmente la logística internacional y la nacional se complementan, siendo requeridas por empresas que atienden tanto el mercado interno como el de exportación, sin importar en realidad su tamaño.

B. Logística y Cadena de Suministros

Debido a los procesos de globalización y liberalización comercial existentes hoy en día, las entidades productivas alrededor del mundo deben competir no sólo con las empresas de su región o país, sino a nivel internacional [1], [3], [11]; el hecho de que se pueda ubicar a la materia prima, plantas manufactureras y clientes en diferentes partes del mundo ha favorecido que se tenga una interdependencia bajo lo que se suele citar como cadenas de suministro o logística.

Las definiciones de ambos conceptos se han ido estableciendo particularmente durante el siglo XX; con frecuencia, ha sucedido que no se tiene claro su significado y en consecuencia han utilizado de forma indistinta [1]. Autores como Beamon B., citado por Janvier-James [11], proponen la definición de cadena de suministros como “...la estructuración de un proceso de manufactura en donde la materia prima es transformada en bienes terminados que son entregados a clientes finales”.

A partir de este tipo de descripciones (que de acuerdo al *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), pasarán a ser más afines a la definición de logística empresarial), se enriqueció su contenido con la inclusión de los proveedores de los proveedores en la cadena (desde el primer proveedor de materia prima a los proveedores subsecuentes que surten a la empresa), conservando el énfasis en la entrega hasta el cliente final [2], [3], [11].

Esto implica una integración mayor de los procesos entre los distintos actores de la cadena, obligando a una mayor visibilidad de información entre proveedores del proveedor, proveedores inmediatos, fabricantes, canales de distribución, puntos de venta y clientes finales. (Figura 4)

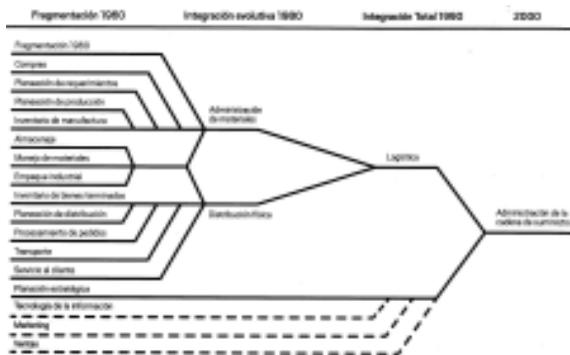


Fig. 4. Integración de los elementos de la logística
Fuente: David, Pierre A. [3] p.42, referido como adaptado de Alfred J. Battaglia, reproducido por Natalie David

Por otro lado, en los procesos de cadena de suministro en general, y de logística en particular, se debe buscar balancear el binomio costo-servicio, destacando que existen situaciones de *trade-off* (intercambio de unos beneficios por otros) según lo que cada empresa requiera.

La perspectiva europea reflejada por Guérin y Lambert [12], referenciando trabajos previos, clarifica esta definición y efectúa la diferenciación de logística con respecto al concepto de cadena de suministro al estipular que la logística es “un conjunto de tres entidades, o más, directamente implicadas... en el flujo de productos, servicios y/o información desde una fuente de aprovisionamiento hasta un consumidor”.

Este enfoque define a la logística en su alcance, estableciéndola como la interrelación directa entre una empresa, su primer nivel de proveedores, y su primer nivel de clientes (a diferencia de la cadena de suministro, que considera la interacción desde el primer proveedor hasta el cliente último o final). La empresa es presentada como centro, y a partir de ella se generan las interrelaciones hacia atrás (proveedores) o hacia adelante (clientes). (Figura 5)



Fig. 5. Alcance de la logística y de la administración de la cadena de suministros
Fuente: Adaptación de Chopra y Meindl [2]

Para Lambert y Pohlen [13] la logística forma parte de la cadena de suministro, considerando que la logística es intraempresaria (retomando el tema de alcance hasta el primer proveedor y el primer cliente), incluyendo la gestión no sólo de bienes, sino de información y recursos financieros. Si bien David [3] refiere tres perspectivas diferentes sobre la vinculación que hay entre logística y Administración de Cadena de Suministros, en México la generalmente aceptada de forma implícita y explícita es la inclusionista. (Figura 6)



Fig. 6. Perspectivas sobre la vinculación entre logística y administración de la cadena de suministros
Fuente: David, Pierre A. [3] p.43, referido como adaptado de Larson y Halldorsson, reproducido por Natalie David

La definición del *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, por sus siglas en inglés), finalmente, refiere que [14] la logística forma parte de la gestión de la cadena de suministros, al definirla como el proceso de planear, implementar y controlar procedimientos para realizar un traslado y almacenaje eficiente y efectivo de bienes considerando los servicios requeridos y la información implicada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo para satisfacer las necesidades de los clientes, incluyendo en el término la distinción de tres bloques en la logística empresarial: la logística de aprovisionamiento (*inbound*), la administración de materiales (logística interna) y la logística de distribución (*outbound*).

Para el CSCMP [14] la logística de aprovisionamiento (*inbound*) se define como el movimiento de materiales desde los proveedores hacia la empresa para ser almacenado o ingresado a producción; la administración o manejo de materiales, por su parte, se define como la manipulación de los productos y materiales entre el aprovisionamiento y la distribución (lo que implica en esencia todo el proceso de

manufactura); y finalmente, la logística de distribución (*outbound*) se define como los procesos relacionados con la movilización, almacenaje y entrega del producto desde que sale de la línea de producción hasta que llegue al cliente. Estas definiciones concuerdan en lo general con lo reflejado conceptualmente por Coyle y Bardi [15], Barbero [8] y Chopra y Meindl [2], entre otros.

Las actividades logísticas en la empresa por lo tanto y bajo esta concepción pueden incluir gestión del transporte para el aprovisionamiento y distribución de mercancías, gestión de almacenes e inventarios, gestión de órdenes de pedido, diseño de redes, planeación de suministro y de entrega de producto terminado, así como la gestión de proveedores de servicios [14]. La logística considera la integración y coordinación de todas estas actividades, incluyendo en su área de influencia las funciones de suministro, producción, ensamblado y empaquetado, distribución y servicio al cliente. Por lo mismo, está influenciada por la planeación estratégica de la empresa tanto a nivel directivo como operativo, y debiera optimizar su funcionamiento, interactuando con áreas como compras, ventas, promoción, producción, finanzas y tecnologías de la información.

De acuerdo a Guérin y Lambert [12], la cooperación requerida para la gestión de logística y cadena de suministro se caracteriza por una nueva visión que rompe con la forma tradicional de realizar transacciones comerciales, buscando el logro de objetivos comunes, el desarrollo de relaciones de igualdad, la existencia de confianza recíproca para un intercambio total de información y una perspectiva de análisis global, en vez de focalizada o por áreas. Las interacciones no sólo deben entenderse en términos de costos de procesos individuales (en tiempo o dinero), sino en términos de lo que se conoce como costo total [16], concepto presentado en literatura del área desde la década de los 60 por autores como Lewis, Heskett y Bowersox.

Bajo esta visión, la gestión logística es para el CSCMP [14]:

“...la parte de la gestión de cadena de suministros que planea, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo, tanto hacia adelante como a la inversa, de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen [materias primas] y el punto de consumo para satisfacer los requisitos del cliente”.

En cuanto al alcance del concepto de cadena de suministro, el CSCMP ha buscado también estandarizar las diferentes perspectivas, retomando las definiciones presentes en el entorno profesional y académico, y definiendo que una cadena de suministro considera todo el flujo desde la presencia de la materia prima sin procesar, hasta terminar con el usuario de los bienes haciendo uso de los mismos, vinculando a una gran diversidad de empresas; se incluyen todos los intercambios tanto de materiales como de información, y todos los proveedores de bienes y servicios,

intermediarios y clientes son eslabones de la misma [14]. (Figura 7).

Esta definición es similar a la conceptualizada por la mayoría de los autores que trabajan en temas de logística y cadena de suministro, incluyendo a Jiménez y Hernández [1], Chopra y Meindl [2], David [3], Johnson, Wood, Wardlow y Murphy [17], Mentzer [18], Gattorna [19], y Murphy y Knemeyer [20].

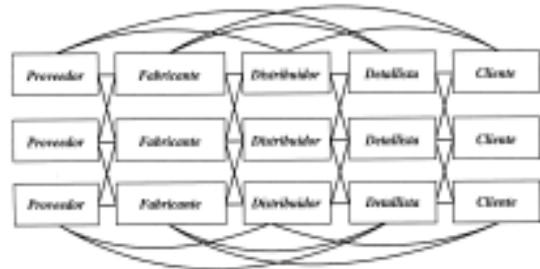


Fig. 7. Red de una cadena de suministros
Fuente: Chopra y Meindl [2] p.3

En general, la gestión logística en la organización se ha estudiado básicamente desde el paradigma funcionalista; la definición misma de la disciplina asume en general que en la organización se puede medir objetivamente (de forma cuantitativa) el desempeño mediante herramientas propias del método científico, y se da por hecho que es posible influir en el sistema para lograr las metas requeridas.

Para la logística por lo tanto, la organización se visualiza en el contexto de la sociología de regulación [21], con una visión de la organización como un sistema de partes interrelacionadas que deben y pueden equilibrarse, con conceptos de autores como Durkheim y Pareto como base, y la gestión empresarial bajo la perspectiva de Fayol (con el ciclo de planeación, organización, mando, coordinación y control como centros de interés) y teoría clásica de administración [21].

Si se consideran más a fondo las diferentes corrientes teóricas dentro del funcionalismo, el estudio del desempeño logístico de las organizaciones puede considerarse como sustentado dentro de la teoría de los sistemas sociales, con fuerte presencia del funcionalismo estructural y pautas y elementos de teoría de sistemas.

En lo referente al funcionalismo estructural, los logísticos comparten la visión del análisis funcional de la organización bajo la perspectiva de Parsons [21], para “establecer una clasificación de los problemas que cada sistema debe resolver a fin de existir y continuar en marcha”. A través del tiempo, los estudios de la logística empresarial han buscado establecer los problemas o “cuellos de botella” que hacen que no haya un equilibrio en el sistema, desglosando las funciones que deben realizar cada una de las partes de la

organización, la cual se considera con el símil a un organismo mecánico.

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, los supuestos teóricos que se manejan para la logística en las organizaciones se reflejan también, como en el caso de la visión de sistemas abiertos planteada por Von Bertalanffy, con el énfasis en los procesos realizados y la idea de homeostasis [21].

Asimismo, los conceptos de composición del sistema por parte de subsistemas que apoyan a los requerimientos del sistema general, la suposición de interdependencia entre las partes, la existencia de actividades críticas y la diferenciación de procesos en los apartados referidos como *input* (entrada), *throughput* (operación interna), *output* (salida) y *feedback* (retroalimentación del sistema) son particularmente afines al fundamento teórico de los análisis logísticos de las organizaciones que se realizan hoy en día [2], [21].

C. Logística y Cultura Organizacional

La relevancia hoy en día de la gestión logística y de cadena de suministro en las empresas ha motivado que las empresas que buscan ser competitivas migren de estructuras operativas departamentales (por áreas separadas o tipo silo) a procesos más integrados dentro de su organización. Braunscheidel, Suresh y Boisnier [22] sugieren que un cambio de este tipo necesariamente implica fuertes cambios en la cultura organizacional y en la forma de trabajar de la empresa.

La cultura organizacional, si bien ha estado presente como concepto desde los 60, ha sido estudiada con mayor detalle a partir de los años 80, dando paso a un gran número de documentos en los que se plasma su definición. Para Hofstede [23], por ejemplo, la cultura organizacional es la programación mental colectiva que distingue a miembros de una organización de otra, y si bien es una característica de la organización y no de los individuos, es a través de los individuos como se manifiesta y puede apreciar, integrándose de preferencia a nivel de unidad o área en la empresa.

En las diversas definiciones encontradas se suele encontrar como elemento común a la cultura organizacional la existencia de un conjunto de supuestos con respecto a cómo funciona la organización, es decir, un conjunto de valores y prácticas que son comunes a los grupos en la empresa [22].

Ecker y Ecker [24] refieren en su trabajo definiciones de varios autores con respecto a qué es cultura organizacional (Tabla 1) antes de establecer que para ellos consiste en que los miembros adquieran una identidad y características correspondientes específicamente a la organización, lo que permite que ésta sea diferente de las demás y motiva a sus miembros al encaminarlos a metas en común.

En todas las definiciones presentadas existen los elementos comunes ya mencionados; sin embargo, la que resulta más pertinente para este trabajo considerando las dinámicas que se presentan en el ámbito logístico es la de Barney, dado su énfasis en el impacto que la cultura organizacional tiene en las relaciones que se dan a nivel interno y externo en la empresa.

TABLA II.
ALGUNAS DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Autor	Definición de cultura organizacional
Hofstede (1998)	Es la programación mental colectiva que distingue a miembros de una organización de otra, y si bien es una característica de la organización y no de los individuos, es a través de los individuos como se manifiesta y puede apreciar; debiera integrarse a nivel de unidad o área en la empresa.
Uttal (1983)	Un sistema de valores compartidos (qué es lo importante) y creencias (cómo funcionan o cómo se hacen las cosas) que interactúa con los empleados en la organización para generar normas de comportamiento, estructuras organizacionales y sistemas de control.
Barney (1986)	Un sistema en el que se tienen elementos como valores, creencias, supuestos y símbolos que determinan el tipo de comportamiento que se da en la organización. La cultura organizacional tiene un amplio impacto en las empresas porque influye no sólo en qué tipo de empleados, clientes, proveedores y competidores tendrá la organización, sino también en las relaciones de interacción entre estos actores con la empresa misma.
Schein (1985)	Es una estructura de contexto que incorpora una serie de supuestos en la organización, que puede ser inventada o desarrollada por un grupo en particular para enfrentar los problemas de adaptación al entorno e integración dentro de la organización.
Chatman (1994), Waterman (1993)	Es una serie de creencias, valores y comportamientos que dan forma a la identidad de la organización y le permiten diferenciarse de otras organizaciones.
Ecker y Ecker (2009)	Un sistema de valores y creencias que permite a los miembros de la organización lograr una identidad y características específicas a la misma, diferenciándola de las demás organizaciones y motivando a sus miembros hacia el logro de metas comunes.

Fuente: Ecker y Ecker [24] y Lukas, Whitwell y Heide [25]

Hofstede [23] establece que las diferencias en cultura que se presentan entre personas de diferentes organizaciones, dentro de un mismo país, se deben sobre todo a las prácticas y no a los valores. Las prácticas son la parte visible de la cultura organizacional, y reflejan los valores de quien haya fundado la empresa; por esto, es importante al realizar análisis tomar pautas no sólo del líder o gerencia, sino de todos los niveles en la organización, y de preferencia recopilando los datos por área funcional, como ya se refirió.

Cabe destacar que si bien las prácticas se suelen desprender de los valores de los fundadores, esto no implica que todos los miembros de la organización los compartan; es

decir, las prácticas se deben seguir para permanecer en la organización, pero no necesariamente se interiorizan los valores, motivo por el cual hay que revisar a todos los elementos de la organización en ambos aspectos.

Zalpa [26] menciona como ejemplo de estas discrepancias el que en una empresa pueda haber contradicción entre un valor (trabajo en equipo) y la práctica originada en premisas básicas – lo que realmente se cree (la existencia de bonos al desempeño individual). Lo anterior representa un reto desde la perspectiva organizacional en pautas de integración logística de una empresa.

Diversos autores han establecido una relación entre el nivel de madurez de una organización y su desempeño logístico; sin embargo, el enfoque ha sido en los resultados de la implementación de buenas prácticas, y no tanto de la cultura organizacional presente [26].

En el caso particular de la integración requerida para mejorar la logística empresarial y pasar de un nivel a otro en cuanto a la madurez de la organización, se requiere de un muy alto nivel de confianza entre proveedores, productores y clientes, y el proceso se verá afectado dependiendo del tipo de cultura organizacional que predomine.

En este sentido, se han propuesto diferentes modelos para clasificar los niveles de madurez de una organización [10], pasando por la propuesta del *Software Engineering Institute* (SEI) con el *Capability Maturity Model Integration* (CMMI, con cinco niveles), la utilizada por el *Supply Chain Operations Reference Model* (SCOR, con cuatro niveles), y la división propuesta por Paché y Spalanzani que considera cinco niveles de madurez. Esta última implica, además de las relaciones de logística y cadena de suministro, los aspectos sociales relevantes en la organización.

La clasificación referida por Chopra y Meindl [2] es similar a la del SCOR y también en cuatro niveles, si bien su perspectiva es desde el acoplamiento y apropiación de la estrategia de logística y cadena de suministro por parte de la organización, y si bien tampoco especifica el rol de la cultura organizacional hace énfasis en que debe existir colaboración e integración para poder pasar de un nivel al siguiente.

La clasificación propuesta por Paché y Spalanzani [10] considera también relaciones en términos de logística y cadena de suministro, e incluye algunos aspectos sociales (si bien no explícitamente en términos de cultura organizacional).

Considerando el alcance que se tiene en términos de logística y el tipo de pequeña empresa existente en México, la clasificación que se considera puede ser la más útil para establecer niveles de desempeño logístico es una combinación de la referida por el SCOR [10] y por Chopra y Meindl [2] con la siguiente distinción de niveles como propuesta:

Nivel 1, integración funcional/intraoperación, en donde se busca mejorar los procesos internos y minimizar costos por área operativa, alineando procesos y operaciones logísticas en cada área funcional pero sin generar sinergias con otras.

Nivel 2, integración interna/intrafuncional, en donde se pretende mejorar el desempeño logístico transversal de la empresa y minimizar el costo total operativo mediante la alineación de requerimientos y gestión de procesos y operaciones entre todas sus áreas funcionales.

Nivel 3, integración interfuncional, en donde se busca maximizar la utilidad de la empresa al alinear las estrategias funcionales tanto entre las diversas áreas como con la estrategia competitiva de la empresa.

Nivel 4, integración externa, en donde se busca extender la integración al primer nivel de relaciones de la empresa con proveedores, clientes y proveedores de servicios (agentes externos clave), en busca de un mejor desempeño y costo total de operación.

Nivel 5, colaboración interempresa, en donde se busca maximizar la utilidad total de la cadena de suministro al compartir la estrategia organizacional entre todos los actores de la cadena estableciendo objetivos comunes y una planeación colaborativa.

IV. REVISIÓN DE LITERATURA EMPÍRICA EN REFERENCIA A DESEMPEÑO LOGÍSTICO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Si bien se encontraron diversos artículos que hablan sobre los conceptos de cultura organizacional y sus implicaciones en el desempeño de la empresa, no se han encontrado en abundancia trabajos que estén reflejando el impacto de la cultura organizacional en la gestión de la logística o en la administración de la cadena de suministros; lo común es encontrar estudios que hacen énfasis en una perspectiva multicultural (es decir, considerando las diferencias culturales que se presentan en empresas globales o transnacionales cuando deben establecer operaciones en diversos países).

De hecho, Braunscheidel, Suresh y Boisnier [22] refieren que en el ámbito de la gestión de operaciones (que se inserta en la logística) no existe la necesaria investigación en referencia al impacto que tiene la cultura organizacional, siendo que en otras disciplinas se ha demostrado que es un componente que sí determina el que la empresa logre una ventaja competitiva.

De ello se puede inferir que la investigación existente no se ha centrado en el impacto que la cultura organizacional tiene en la integración y operación de la empresa bajo premisas de logística empresarial o cadena de suministro, siendo este un terreno que puede resultar de amplio interés y beneficio en general para la micro y pequeña empresa, y en particular para la pequeña empresa de calzado en México.

En la Tabla 3 se presenta el resumen de los artículos encontrados en referencia a la relación entre cultura organizacional y desempeño operativo de la empresa, lo más similar en relación a una búsqueda de vinculación entre cultura organizacional y desempeño logístico.

TABLA 3
.ALGUNOS TRABAJOS SOBRE EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.

Autor(es)	Título	Resultados principales
Trivellas, Reklitis y Konstantopoulos (2007)	A Dynamic Simulation Model of Organizational Culture and Business Strategy Effects on Performance	Las empresas que tienen una fuerte cultura organizacional suelen tener mejor desempeño para afrontar amenazas internas y externas
Eker y Eker (2009)	An Empirical Analysis of the Association between Organizational Culture and Performance Measurement Systems in the Turkish Manufacturing Sector	Existe una relación empírica entre la cultura organizacional y dos de los atributos del sistema de medición del desempeño usados por las empresas; se corrobora la influencia de la cultura organizacional en el diseño y uso de los sistemas de medición del desempeño que la empresa adopta
Braunscheidel, Suresh y Boisnier (2010)	Investigating the Impact of Organizational Culture on Supply Chain Integration	La cultura organizacional tiene un impacto significativo en las prácticas de integración que resultan en un mejor desempeño de la empresa
Gálvez y García (2011)	Cultura Organizacional y Rendimiento de las Mipymes de Mediana y Alta Tecnología: Un Estudio Empírico en Cali, Colombia	Los valores y prácticas organizacionales asociadas a la cultura de innovación generan importantes mejoras en el desempeño de la empresa. Las estructuras organizacionales rígidas y el exceso de formalismo y procedimientos influyen negativamente
Song y You (2013)	An Effect of the Awareness of Consulting and Organizational Culture on the Use of Consulting Outcome and Business Performance of a Company	El que la empresa tenga conciencia de qué implica la consultoría impacta positivamente en el uso de las recomendaciones del consultor. La cultura organizacional (de innovación) impacta positivamente en cómo se usan dichas recomendaciones
Lukas, Whitwell y Heide (2013)	Why Do Customers Get More Than They Need? How Organizational Culture Shapes Product Capability Decisions	Las culturas de adhocracia y mercado promueven que se ofrezca en el producto más de lo que el cliente desea. Las culturas de burocracia y clan favorecen que el producto quede corto en relación a las expectativas
Martínez, Vera y Vera (2014)	Cultura Organizacional y Efectividad en las Pequeñas Empresas Constructoras de	El modelo de regresión empleado explica un 67.1% de las variaciones en la efectividad. La efectividad organizacional se explica por

Autor(es)	Título	Resultados principales
	Puebla, México	los efectos directos de la cultura adhocracia, la cultura jerarquizada y la cultura de mercado y de manera negativa de la cultura clan.

Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

La influencia de la cultura organizacional en el desempeño logístico de la pequeña empresa en México en general, y de la pequeña empresa de calzado en particular, es un tema que vale la pena explorar, en principio para revisar si este tipo de empresas está valorando su desempeño logístico, bajo qué parámetros o modelos, y qué complicaciones han encontrado en el camino.

Por lo tanto y con la finalidad de corroborar los planteamientos expuestos, se propone a futuro una investigación aplicada, mixta y transversal que corrobore si los factores organizacionales de la logística empresarial tienen una correlación significativa con el desempeño logístico de la pequeña empresa de calzado en el Estado de Guanajuato.

Por otro lado, se plantea el realizar casos de estudio múltiple con entrevistas profundas, observación y seguimiento de procesos, con la finalidad de obtener información que permita indagar si el alcance, conocimiento, complejidad y costo de los modelos de desempeño logístico tienen una correlación significativa con la realización de la valoración integral del desempeño logístico por parte de las mismas.

Si México pretende ser un polo logístico de relevancia internacional, no basta solamente tener a las medianas y grandes empresas alineadas de acuerdo a los estándares mundiales; las pequeñas empresas también deben ser incluidas en este esfuerzo de capacitación y mejora empresarial. El conocer mejor los retos que enfrentan y cómo buscan valorar su desempeño logístico, sin duda aportará a que se puedan visualizar mejores alternativas para facilitar dicha valoración y, en consecuencia, favorecer acciones de mejora para este segmento empresarial.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a la Universidad De La Salle Bajío Campus Campestre y a la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, por el apoyo brindado para la realización de este artículo.

REFERENCIAS

- [1] Jiménez, J.E. y Hernández, S. (2002). *Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico*. Publicación Técnica No. 215. México:Secretaría de

- Comunicaciones y Transportes – Instituto Mexicano del Transporte.
- [2] Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management. Strategy, Planning and Operation*. USA: Pearson.
- [3] David, Pierre A. (2015). *Logística Internacional: Administración de Operaciones de comercio internacional*. México: CENGAGE Learning.
- [4] Arend, R.J. y Wisner, J.D. (2005). Small business and supply chain management: is there a fit? *Journal of Business Venturing*, 20 (2005), pp. 403-436. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2003.11.003.
- [5] AT Kearney(2009). *Evaluación del Desempeño de Cadenas de Suministro en México – Generación de Indicadores Nacionales*. Obtenido el 30 de octubre de 2013, desde la Secretaría de Economía: http://www.elogistica.economia.gob.mx/swb/es/elogistica/p_DesempenoLogisticoMexico
- [6] Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) y Secretaría de Economía / E-Logística(2011). *Evolución del Desempeño logístico de las cadenas de suministro en México*. Obtenido el 30 de octubre de 2013, desde la Secretaría de Economía: http://www.elogistica.economia.gob.mx/swb/es/elogistica/p_DesempenoLogisticoMexico
- [7] Censos Económicos (2015). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2014*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI.
- [8] Barbero, J. A. (2010). *La logística de cargas en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su desempeño*. Notas Técnicas No. IDB-TN-103. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- [9] Secretaría de Economía, Subsecretaría de Industria y Comercio de México. (2008a). *Agenda de Competitividad en Logística 2008-2012*. Obtenido el 30 de octubre de 2013, desde la Secretaría de Economía: <http://www.elogistica.economia.gob.mx/work/models/elogistica/Resource/1/1/images/LOGISTICA0812.pdf>
- [10] Estampe, D., Lamouri, S., Paris J.L. y Brahim-Djelloul, S. (2013). A framework for analysing supply chain performance evaluation models. *International Journal of Production Economics*, 142, pp. 247-258. DOI: 10.1016/j.ijpe.2010.11.024.
- [11] Janvier-James, A. M. (Enero, 2012). A new introduction to supply chains and supply chain management: Definitions and theories perspective. *International Business Research*, 5(1), pp.194-207. DOI: 10.5539/ibr.v5n1p194.
- [12] Guérin, F. y Lambert, R. (2012). Une renouveau de la gouvernance des chaîneslogistiques. *Revuefrançaise de gestion* (227). pp. 31-44. DOI: 10.3166/RFG.227.31-44 Lavoisier.
- [13] Lambert, D.M. y Pohlen, T.L. (2001). Supply Chain Metrics. *The International Journal of Logistics Management*, 12 (1). pp. 1-19. DOI: 10.1108/09574090110806190.
- [14] Vitasek, K. (2013). *Supply Chain Management Terms and Glossary*. Obtenido el 15 de mayo de 2015, desde el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP): <http://cscmp.org/resources-research/glossary-terms>
- [15] Coyle, John J., Bardi, Edward J., Langley, John (2003). *Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*. 7th Edition, South-Western College Publications, USA, pp. 736.
- [16] Waller, M. A., Fawcett, S. E. (2012a). The total cost concept of logistics: one of many fundamental logistics concepts begging for answers. *Journal of Business Logistics*, 33(1). pp. 1-3.
- [17] Johnson J.C., Wood D.F., Wardlow D., Murphy, P.R. (1999). *Contemporary Logistics*. USA: Prentice Hall.
- [18] Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. et al (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2). pp. 1-25.
- [19] Gattorna, J. (2006). Supply chains are the business. *Supply Chain Management Review*, 10(6). pp. 42-49.
- [20] Murphy, P.R. y Knemeyer, A. M. (2015). *Contemporary Logistics*. USA: Pearson.
- [21] Burrell, G. y Morgan, G. (1985). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Estados Unidos: HeinemannEducationalBooks, Inc.
- [22] Braunschneider M.J., Suresh N.C., Boisnier A.D. (2010). Investigating the impact of organizational culture on supply chain integration. *Human Resource Management*, 49(5). pp. 883-911. DOI: 10.1002/hrm.20381
- [23] Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organizational Studies*, 19(3). pp.477-492.
- [24] Eker, M. y Eker, S. (2009). An Empirical Analysis of the Association Between the Organizational Culture and Performance Measurement Systems in the Turkish Manufacturing Sector. *Journal of Economic and Social Research*, 11(2). pp.43-76.
- [25] Lukas, B.A., Whitwell, G.J. y Heide, J.B. (Enero, 2013). Why Do Customers Get More Than They Need? How Organizational Culture Shapes Product Capability Decisions. *Journal of Marketing*, 77. pp. 1-12.
- [26] Zalpa, G. (Junio, 2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, Época II, VIII (15). Pp.9-33.

BIOGRAFÍA



Patricia Villasana Ramos

Se graduó con honores de la Universidad Iberoamericana Plantel León en la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación; es Maestra en Mercadotecnia Global por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Oriente (ITESO) y estudia el Doctorado en Administración y Estudios Organizacionales en la Universidad De La Salle Bajío desarrollando un proyecto de logística empresarial. Cuenta con diplomados en Negocios Internacionales, Legislación Aduanera, Gerencia Logística Internacional e Investigación, además de diversos cursos, talleres y seminarios de actualización. Desde 1994 trabajó en organismos públicos y privados vinculados al comercio exterior y la logística internacional; en 2003 se asocia al despacho Villasana Trade para realizar investigación de mercados internacionales y capacitación en logística y comercio internacional. En el ámbito académico, desde 1996 ha sido docente para diversas casas de estudio en licenciatura, posgrado y educación continua con temas de mercadotecnia internacional, logística internacional y comercio exterior; del 2006 al 2015 fungió como coordinador académico de la Maestría en Logística

Internacional en la Universidad De La Salle Bajío, participando en el desarrollo de procesos curriculares. Actualmente es Director General de Posgrados en la Universidad De La Salle Bajío, con participación activa en los Comités de Diseño Curricular, Investigación y Doctorado, entre otros.