

Negocios internacionales en tiempos de cambio: entornos globalizados



Paola Andrea Méndez Cotrino
Editora académica

POLI
POLITÉCNICO
GRANCOLOMBIANO
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

Negocios internacionales en tiempos de cambio: entornos globalizados

Paola Andrea Méndez Cotrino
Editora Académica

César Augusto Niño González
Giovanny Fernando Benavides
Ángela Julieta Mora Ramírez
Karla Nathalia Triana Ortiz
María Alejandra Pineda Escobar
Carlos Fernando Martínez Rocha
Paola Andrea Méndez Cotrino
Coautores

Negocios internacionales en tiempos de cambio: entornos globalizados / María Alejandra Pineda, editora académica – Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Grancolombiano., 2024

176 p.: il; col. 16x23 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

eISBN 978-628-7662-39-1

1. Negocios internacionales 2. Logística internacional--Investigaciones 3. Globalización I. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano II. Tit.

SCDD 658.15

Co-BolUP

Sistema Nacional de Bibliotecas - SISNAB
Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Calle 61 N.º 7 - 66

Tel: 7455555, Ext. 1516

Bogotá, Colombia

© Derechos reservados

Primera edición, septiembre de 2024

Negocios internacionales en tiempos de cambio: entornos globalizados

ISBN: 978-628-7662-39-1

Editora académica

Paola Andrea Méndez Cotrino

Coautores

César Augusto Niño González
Giovanny Fernando Benavides
Ángela Julieta Mora Ramírez
Karla Nathalia Triana Ortiz
María Alejandra Pineda Escobar
Carlos Fernando Martínez Rocha
Paola Andrea Méndez Cotrino

Equipo editorial

Director editorial

Eduardo Norman Acevedo

Analista de producción editorial

Guillermo A. González T.

Corrección de estilo

Juan David Ardila

Diseño y diagramación

Nancy Patricia Cortés C.

Diseño de portada

Johan García Corredor

¿Cómo citar este libro?

Méndez Cotrino, P.A. (Ed.) (2024). *Negocios internacionales en tiempos de cambio: entornos globalizados*. P. 176. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano accede al licenciamiento *Creative Commons* del contenido de la obra con: Atribución – No comercial –Compartir igual.



El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia. Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial del Politécnico Grancolombiano pertenece a la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC).

El proceso de Gestión editorial y visibilidad en las Publicaciones del Politécnico Grancolombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación ICONTEC: SC-CER660310.

Contenido

07

Capítulo 1

Dinámicas internacionales, geopolítica y desarrollo: aproximaciones críticas a los escenarios pospandémicos
International dynamics, geopolitics and development: critical approaches to post-pandemic scenarios

31

Capítulo 2

La logística y su rol en la empresa
Logistics and its role in the company

65

Capítulo 3

La distribución y sus características asociadas a los modos de transporte
Distribution and its characteristics associated with the modes of transport

99

Capítulo 4

El emprendimiento y la innovación en la Pyme colombiana
Entrepreneurship and innovation in Colombian SME

121

Capítulo 5

Negocios y sostenibilidad
Business and sustainability

147

Capítulo 6

Negociar y las teorías económicas del comercio
Negotiating and economic theories of trade

Prólogo

El presente libro es un esfuerzo colaborativo por brindar recursos exploratorios a los estudiantes de Negocios Internacionales. Parte de un supuesto: el fenómeno de la disciplina es cambiante y dinámico, mucho más después de la pandemia del Covid-19, así que es necesario aportar insumos que respondan a las coyunturas internacionales que lo moldean. En ese sentido, las aproximaciones de este texto, de naturaleza general y abarcadora, proporcionan lecturas deductivas que le permiten a los alumnos reconocer el panorama en el que ocurren —y podrían ocurrir— los negocios internacionales.

La configuración del libro está pensada desde diferentes esferas del fenómeno de estudio. Cada capítulo revisa los entornos de una dimensión de los negocios internacionales, que a su vez dan cuenta de un mundo transformado, pero estrechamente conectado. En verdad, la globalización atraviesa un momento de cuestionamientos medulares; sin embargo, la industria, con el beneplácito de los Estados y el respaldo de la tecnología, ha sabido encontrar caminos para reanudar —e incluso potenciar— las dinámicas del comercio internacional.

La interdependencia de las cadenas de suministro es clara. La experiencia demuestra que cuando esos vínculos fallan hay riesgo de parálisis y que un bloqueo semejante sacude al conjunto de las economías. Por esta razón, las fuerzas que enlazan al mundo parecen ser más fuertes que sus fisuras, y los estudiosos de los negocios internacionales deben estar preparados para

proponer miradas integrales, resolutivas y capaces de adaptarse al cambio. La geopolítica, los asuntos de desarrollo, la logística, la Distribución Física Internacional, el emprendimiento, la sostenibilidad y la negociación son algunos de los pilares de ese análisis holístico que debe habitar al futuro negociador internacional, así que hicimos de ellos la columna vertebral de este libro.

Paola Andrea Méndez Cotrino

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

pmendez@poligran.edu.co



Capítulo 1

Dinámicas internacionales, geopolítica y desarrollo: aproximaciones críticas a los escenarios pospandémicos

*International dynamics, geopolitics and development:
critical approaches to post-pandemic scenarios*

Paola Andrea Méndez Cotrino

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

pmendez@poligran.edu.co

César Niño

Universidad de La Salle

cnino@unisalle.edu.co



Conceptos clave

Geopolítica

Se puede entender, entre otras, como la relación entre espacio y poder (Agnew, 2003). Es un marco bajo el cual se producen explicaciones alrededor de lógicas de poder entre actores de distintas naturalezas (Sharp, 2011; Tuathail, 1999).

Es una perspectiva holística e integral que incluye dimensiones sociales, ambientales y humanas, no solamente la económica. Consiste en ampliar la riqueza humana más allá que la económica y su centro de gravedad es la persona (Nussbaum, 2012; PNUD, 1994).

Desarrollo

Seguridad

Es un concepto polisémico en las Relaciones Internacionales y la Ciencia Política (Baldwin, 1997). Responde a estadios bajo los cuales un actor referente concibe su propia noción de ausencia de perturbaciones y amenazas (Niño, 2018). Es una construcción particular de percepciones sobre riesgos y afectaciones (Buzan *et al.*, 1998).

Es una política pública que tiene como derrotero la consecución y satisfacción del interés nacional fuera de las fronteras nacionales (Brecher *et al.*, 1969; Rosenau, 1966).

Política exterior

Fuente: elaboración propia.

Introducción

Sobre el año 2020 se depositó, a escala global, el peso del simbolismo de una nueva década. Para ese momento las expectativas versaban sobre la urgencia de la recuperación económica, de la mitigación de la pobreza y las desigualdades, de las nuevas oportunidades de crecimiento, de los ajustes al sistema democrático, de las proyecciones en términos de gobernabilidad y, por supuesto, del futuro planetario en medio del potencial de una crisis ecológica sin referentes históricos. Sin embargo, ese apremio estaba compitiendo, de manera insospechada, con la debacle sanitaria que desde China se estaba gestando.

Por motivos que aún suscitan estudios y reflexiones interdisciplinarios, la ciudad de Wuhan atestiguó el nacimiento de la pandemia de la Covid-19 y su dispersión por el mundo entero. Para finales del mes de marzo, los ciudadanos ya se encontraban sometidos al confinamiento, los sistemas sanitarios estaban al borde del colapso y los tomadores de decisiones se enfrentaban a una crisis de gran envergadura para la que no tenían entrenamiento previo. En ese contexto, todas las búsquedas para abordar los desafíos que le daban la bienvenida a la tercera década del siglo XXI volcaron su atención a la pandemia y, como pocas veces había ocurrido, alinearon las prioridades en las agendas de todos los países (Fanjul y Vilasanjuan, 2020).

El golpe económico no tardó en manifestarse. La pérdida de vidas y de empleos ocurrieron a la par, el hambre tocó techo, las brechas se pronunciaron y con esa combinación nociva se exacerbó las dificultades de un mundo que ya era lo suficientemente complejo. En otras palabras, la pandemia sacó a relucir todos los vacíos estructurales de los sistemas sociales, políticos y económicos, e hizo inviable la posibilidad de seguirlos ignorando (Cuevas, 2020; Susskind, 2020). Como parte de esas evidencias, de esa innegable necesidad de transformación, han resurgido interrogantes incómodos que parecen no dar más espera: ¿cuál es el futuro del desarrollo como imaginario? ¿Cómo se reconfiguran el poder y los tableros geopolíticos?

El presente capítulo indaga, precisamente, en los escenarios pospandémicos a la luz del desarrollo y la geopolítica. La intención es ofrecer una

aproximación al mundo de la pospandemia y sus posibles configuraciones políticas, económicas y sociales, de tal manera que el negociador internacional cuente con una radiografía de los escenarios en los que pueden ocurrir los intercambios y las transacciones del futuro próximo.

La primera sección explora la perspectiva conceptual del desarrollo hasta la aparición de la pandemia. Un segundo apartado expone el panorama social y geopolítico durante la crisis sanitaria, con un especial enfoque en el rol del multilateralismo. Un tercer acápite profundiza en lo que la pospandemia vislumbra. Por último, se proponen unas reflexiones finales a propósito del contexto que se dibuja para los negocios internacionales.

La narrativa de una promesa incumplida

Después de la II Guerra Mundial (1939-1945) hubo espacio para otras temáticas, al margen de las beligerancias, en las agendas internacionales que cerraban la década de los cuarenta. El entonces presidente de Estados Unidos, Harry Truman (1945-1953), abrió las puertas a uno de los asuntos políticos y económicos más importantes de la segunda mitad del siglo XX: el desarrollo como horizonte de las sociedades. En su célebre discurso de posesión en la reelección de 1949, el mandatario enunció la tarea que tenía Estados Unidos —como potencia robustecida tras el fin de la guerra— de reproducir los esquemas de los países económicamente avanzados en las “áreas subdesarrolladas” del mundo (Escobar, 2007). El modelo a replicar se soportaba en ideas de modernización, cuyos pilares eran la urbanización, la industrialización, la tecnificación de la agricultura y la mejora de la vida material (Escobar, 2007).

Como el “atraso” de los territorios pobres se consideraba uno de los problemas más graves de la humanidad (Stockwell, 1962), el desarrollo, en contraposición al subdesarrollo, se convirtió en una apuesta global que condujo a su profesionalización. En el marco de las organizaciones internacionales emergentes, se formaron expertos encargados de diseñar planes, programas y estrategias para el mundo subdesarrollado, tendientes a modernizarlo y a erradicar de estos patrones culturales que no contribuyeran a ese fin

(Escobar, 2007). En otras palabras, el objetivo era el crecimiento económico como sinónimo de desarrollo, que de manera orgánica llevaría al bienestar social. Ese contexto no fue ajeno a la influencia de la Guerra Fría como escenario de disputas ideológicas en el tablero geopolítico, en el que Occidente afinó sus alianzas gracias al sustento de la noción del desarrollo.

Si bien el tránsito de la precariedad a la prosperidad protagonizó los esfuerzos internacionales de los años cincuenta y sesenta, los setenta expusieron las grietas de esa promesa. Entre la hambruna en África, el desplome del patrón oro-dólar, los síntomas del deterioro ambiental y la crisis del petróleo, se desvirtuó el crecimiento económico sostenido desde el fin de la II Guerra Mundial y se reclamó la necesidad de repensar el desarrollo desde los puntos de vista conceptual y operativo. Las cuestiones sociales y ambientales, que habían sido excluidas de esa narrativa, se sumaron a la dimensión económica para entender el desarrollo desde una perspectiva más abarcadora e integral (Méndez, 2019).

De manera consecuente, en los años ochenta y noventa aparecieron nuevos indicadores y lentes de análisis que, para diferenciarse de la idea incompleta del desarrollo, acogieron adiciones conceptuales en su denominación: desarrollo sostenible, desarrollo local, desarrollo humano, entre otros ejemplos que reflejaron ese punto de inflexión en las interpretaciones, mucho más tras el fin de la Guerra Fría y los nuevos mapas de poder.

El inicio del siglo XXI evidenció la integralidad de las nuevas visiones, por medio de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como derroteros internacionales del desarrollo. Los primeros, carentes de procesos democráticos en su configuración (Sotillo, 2015), dieron paso al recurso vigente que en su momento se validó con amplia convergencia: la Agenda 2030. Esta, a ocho años del fin del periodo previsto (2015-2030), sigue abanderando las urgencias sociales y ambientales, aunque camina en una dirección que se opone a la de los sistemas económicos y de producción.

Las transformaciones en la idea del desarrollo entre los años cincuenta y la tercera década del siglo XXI, que a todas luces son notorias, no han problematizado el sistema económico o las fracturas del modelo liberal. Si

bien han ampliado el abanico de temas, no han cuestionado las estructuras que riñen con la gobernabilidad, la igualdad y la protección del medio ambiente. La producción a escala, por ejemplo, y las formas inherentes al capitalismo, impiden atender la profundidad de las brechas sociales y la severidad de la crisis ecológica, ambas agravadas por la pandemia. Al mismo tiempo se han producido reajustes geopolíticos que sugieren el desborde de algunas tensiones, dadas las complejidades de un mundo tan hiperconectado como vulnerable.

A continuación, se plantea un panorama de desafíos socioeconómicos y geopolíticos acentuados por las dinámicas de la globalización, en un contexto de crisis sanitaria, con énfasis en el rol desempeñado por el multilateralismo.

Un escaparate de problemas agudizados

En términos generales, la pandemia de la Covid-19 supuso agravamientos estructurales en la sociedad global más allá de los problemas de la salud pública. Afectó de forma exponencial a todos los continentes con una recesión económica de gran magnitud, que produjo más pobreza y una brecha más amplia en desigualdades humanas (The Economist, 2022; World Bank, 2020). En ese orden de ideas, regiones como América Latina y África se convirtieron en el centro de gravedad de un escenario complejo y adverso en materia de inestabilidad política, procesos de militarización, dinámicas de corrupción, alta informalidad y una desigualdad rampante acompañada de un deterioro preocupante en la calidad de las democracias (OECD, 2021).

Frente económico

En un dilema con la salud y las vidas humanas, la pandemia suscitó una crisis económica que no se experimentaba desde la II Guerra Mundial, conducente a una súbita contracción del crecimiento mundial (-3,5% en 2020), de los flujos comerciales y de los vínculos en términos de suministro (Banco Mundial, 2020; FMI, 2021). En cadena, se vieron afectados la actividad económica, el consumo, el empleo y los índices de pobreza (Esquivel, 2020), con una mayor incidencia en los sectores informal, del turismo y de manufactura (Cuevas, 2020).

Aunque todas las regiones afrontaron golpes económicos, algunas recibieron el impacto con más fuerza. En 2020 la zona euro se contrajo 7,2%, Estados Unidos 3,4%, Reino Unido 10%, Rusia 3,6%, Canadá 5,5%, América Latina y el Caribe 7,4%, África Subsahariana 2,6%, Oriente Medio y Asia Central 3,2% (FMI, 2021). Las economías de Asia Oriental, en cambio, fueron las que mejor mitigaron la pandemia (Burgos, 2021); China, por ejemplo, fue el único país que creció en un 2,3% (FMI, 2021).

El comercio internacional, por su parte, ha experimentado caídas estrepitosas y una temporada sombría. De hecho, dos años después del estallido de la pandemia, no se han recuperado las tendencias previas a la Covid-19. En el segundo trimestre del 2020 los flujos de mercancías se redujeron en un 20% con relación al mismo periodo de 2019, y perjudicaron más a los países desarrollados y a sus exportaciones (UNCTAD, 2021). Esa tendencia trajo como consecuencia impactos más severos para los sectores energético y automotriz (UNCTAD, 2021).

Las empresas, a su vez, también tuvieron que enfrentarse al coletazo de las restricciones y adaptarse, como les fuera posible, a nuevas dinámicas de planificación, producción, ventas y relación con el personal mediada por la tecnología (Burgos, 2021). Como no todas las compañías contaban con capacidad de resiliencia, el trabajo y los trabajadores se vieron ampliamente afectados. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el 2020 la cantidad de personas desocupadas aumentó en 33 millones a escala global (OIT, 2021), con mayor impacto en la juventud y en las mujeres.

Frente social y de desarrollo humano

Trazar la frontera entre lo económico y lo social es difícil, mucho más si se trata de un contexto de crisis. No obstante, es preciso indagar en las especificidades de aquellas consecuencias más dañinas para la calidad de vida, el bienestar y la dignidad de las personas. La pandemia de la Covid-19 tuvo la capacidad de desdibujar avances en términos de desarrollo humano, alcanzados en varias décadas de esfuerzos internacionales. No quiere decir que el panorama previo a la emergencia sanitaria fuera óptimo, pues los

contrastes eran abrumadores —entre países desarrollados y en vía de desarrollo, entre zonas urbanas y rurales—, pero sí había mejoras considerables en comparación con el mismo periodo del siglo XX. Los efectos nocivos arrastrados por la pandemia se proyectan ahora a largo plazo y con impacto hasta en una generación entera (Jordà et al., 2020).

Los sistemas de salud, además de verse sometidos a una presión sin antecedentes, expusieron sus fallas estructurales. Evidenciaron las brechas entre los países que contaban con cobertura pública, con protocolos para la vigilancia epidemiológica, con inversiones en investigación, con óptima atención primaria, con financiación suficiente, y los que no tenían esas condiciones (Benjamin, 2020; Gallo, 2021). La salud mental, por supuesto, también se manifestó como un componente de vital importancia en una visión holística de la salud, pero poco priorizada por los sistemas más precarios.

En estrecha relación con lo anterior, la alimentación fue otro componente sacudido por la pandemia. En el 2020 se cifraron 811 millones de personas subalimentadas, entre otras causas por el incremento de los precios de los alimentos y la priorización de la atención de la pandemia desde otros frentes (Barchfield, 2021).

La educación fue espejo de desigualdades asociadas a tecnología, calidad y cobertura para los espacios de aprendizaje, sobre todo en los países en vía de desarrollo. La suspensión de la presencialidad interrumpió las trayectorias educativas y la ejecución de los currículos, perjudicó la nutrición de la población en edad escolar, y mostró los asuntos pendientes en términos de acceso a dispositivos tecnológicos e *Internet* (CEPAL y UNESCO, 2020). Las niñas fueron afectadas en mayor proporción, a causa de las deudas históricas desde el punto de vista del género.

Frente geopolítico

Por otra parte, la pandemia sirvió de vehículo y de ventana de oportunidad para el reacomodamiento del crimen organizado en diferentes lugares. En Estados con regímenes democráticos más débiles hubo un crecimiento de actos ilícitos acompañados de formas subterráneas de control social

y de gobernanza criminal (Ríos y Niño, 2021). En otras palabras, la severidad de la crisis sanitaria volcó la preocupación de las instituciones estatales al control social en el aislamiento, confinamiento y transmisión del virus, produciendo Estados distraídos de otros flagelos sociales (International Crisis Group, 2020).

En efecto, a los problemas agudizados mencionados anteriormente, se sumaron las dinámicas sobre la migración que también representaron complejidades en medio de la pandemia. Gracias a la rigidez de los gobiernos y al cerramiento de fronteras a fin de prevenir los contagios, los Estados restringieron los flujos de migración que tuvieron como resultado, entre otras, problemáticas de derechos humanos y de integración regional (Niño et al., 2022). Las medidas restrictivas reflejaron un descenso del 46 % (en el primer semestre de 2020) en la entrada de personas en condición de regularidad a países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en comparación con el mismo periodo de 2019 (OECD, 2020).

Por consiguiente, la crisis sanitaria permitió que los problemas globales lograran escalar y reacomodarse en las agendas complejas de la política exterior, así como en el convulsionado orden mundial. La pandemia permitió tanto un absoluto cambio de juego geopolítico, como un acelerador de las tendencias anteriores a su existencia (Steinberg, 2020). En Europa la crisis migratoria y los nacionalismos se agudizaron provocando flujos masivos dentro de las fronteras continentales. También un rápido ascenso de narrativas y discursos xenófobos de líderes políticos, así como el dilema estratégico entre los euroescépticos y los defensores de la Unión. De hecho, los sistemas de estado de bienestar europeos tuvieron un complejo desafío al poner al límite su gestión en la protección de empleos, subsidios sociales, pensiones y seguros.

Por otra parte, la región también experimentó agendas divergentes frente al tratamiento de la soberanía y el resurgimiento de viejos enclaves estado-céntricos, a propósito de la rigidez de las fronteras y la seguridad nacional. Mientras los contagios iban en aumento, crecía la tensión entre Minsk y Varsovia con un involucramiento peligroso de Rusia. Dicha tensión tuvo lugar por escaramuzas asociadas a hipótesis de infiltrados y a espías bielorrusos que, según Polonia, se mimetizaban como migrantes y refugiados

que huían del régimen de Lukashenko, produciendo una crisis humanitaria de gran envergadura. De hecho, las personas que se encontraban en la frontera padecían los engaños de Bielorrusia y los bloqueos de Polonia para evitar su ingreso. Todo lo anterior parecía una puesta en escena premeditada desde Minsk intentando empujar un volumen considerable de migrantes irregulares a Europa como represalia por las sanciones económicas y diplomáticas de Bruselas a su régimen (Toldo, 2021).

Otro agravamiento geopolítico en medio de la pandemia fue la relación trasatlántica entre Europa y Washington (Cherkaoui, 2020). Si bien las tensiones más delicadas tuvieron inicio en 2018 bajo la administración de Trump, con la Covid-19 se aceleraron ciertas imposiciones y barreras arancelarias a las exportaciones de la Unión por parte de Estados Unidos (Steinberg, 2020).

Así también, mientras Moscú construía su versión de la vacuna (Sputnik V) y lideraba dicho proyecto científico con sus socios estratégicos en América Latina y Asia, Bruselas tenía una relación compleja pero cordial con Rusia, a pesar de las dinámicas geopolíticas sobre Ucrania y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). De hecho, la administración de Vladimir Putin tenía varios frentes estratégicos bajo la mira en medio de la pandemia. Por un lado, el monitoreo de la segunda guerra del Alto Karabaj que tuvo lugar en septiembre de 2020, en donde Turquía, Armenia y Azerbaiyán jugaron un papel protagónico (Münchow, 2020). Por otro, la toma de Kabul a manos del talibán tras la retirada de las tropas estadounidenses del territorio afgano en agosto de 2022. Lo anterior supuso un reacomodamiento del tablero geopolítico en el que las potencias eran testigos del desbordamiento de fenómenos sobre sus propias capacidades económicas y militares. Moscú, Washington, Beijing, Londres y Bruselas fueron espectadores de grandes desastres simultáneos que venían caldeándose desde años anteriores, para los que la pandemia solo sirvió de acelerador y evidencia de las peores debilidades de los grandes poderes tradicionales.

En contraste, de manera paralela mientras las crisis humanitarias, de seguridad, económicas y sociales se salían de control, estas mismas potencias se vieron inmersas en una carrera por encontrar vacunas y respuestas

científicas para contener la pandemia. En otras palabras, el mundo pandémico experimentó una transformación geopolítica de las vacunas, gracias a las cuales se puede considerar la llegada de un escenario pospandémico.

Multilateralismo: papel ambivalente

En ese panorama, ¿qué papel han desempeñado las organizaciones internacionales? Los expertos sugieren un papel ambivalente. Por un lado, se plantea que las consecuencias de la pandemia no han sido peores gracias a la ayuda que desde diferentes frentes ha circulado. Por otro, se desdén de la debilidad con la que el multilateralismo ha actuado para responder a la emergencia sanitaria y sus efectos.

Si los países en vía de desarrollo atestiguaron retrocesos en todos sus indicadores durante la pandemia —porque solo tenían capacidad para lidiar (y desde la precariedad) con el sector salud—, seguramente la situación hubiera sido aún peor sin los recursos de cooperación. De hecho, al margen de la pandemia, esta ha desempeñado un rol crucial en los países de renta media y baja a la hora de fortalecer sus capacidades técnicas y de financiar proyectos críticos (Fanjul y Vilasanjuan, 2020). En el contexto de la emergencia por la Covid-19, ese papel se tornó todavía más determinante. Las organizaciones internacionales, por ejemplo, facilitaron la distribución de equipos e insumos médicos, se encargaron de difundir información clave para la prevención, entregaron alimentos y agua potable para el lavado de manos, entre otras actividades de comunicación y abastecimiento (OCHA, 2020). Con respecto a la vacuna, surgió el Mecanismo COVAX con el fin de procurar equidad en el acceso a los biológicos y de mitigar el acaparamiento por parte de los países con más capacidad de compra.

También es claro que la gobernanza global decepcionó. Hubo falencias estructurales en la toma de decisiones y en la articulación de esfuerzos. En primer lugar, no había suficiente preparación para el riesgo que una eventual pandemia suponía, y la llegada de la Covid-19 dio cuenta de la falta de previsión aun cuando el siglo XXI había expuesto otros brotes epidémicos (Sandonís, 2021). La reacción de la Organización Mundial de la Salud (OMS) fue lenta y tardía a la hora de declarar la emergencia internacional,

y su financiación evidenció sujeciones a los países que más contribuyen a su presupuesto (Sandonís, 2021). Adicionalmente, la cantidad de ayuda por concepto de cooperación internacional no ha respondido a la gravedad de la crisis, y el alivio a la deuda de los países en vía de desarrollo, por parte de los acreedores, no ha sido suficiente (Fanjul y Vilasanjuan, 2020; Gasparini et al., 2020). El Mecanismo Covax, a su vez, se ha visto atado a lo que países más ricos han negociado de forma bilateral con las farmacéuticas, poniendo en segundo plano el acceso de los países en desarrollo a las vacunas y abriendo aún más la brecha (Miranda, 2021).

Ahora bien, estas reflexiones sugieren una paradoja que pone en aprietos a cualquier esfuerzo multilateral por atender los fenómenos internacionales: así como los lazos globales permitieron el flujo de recursos de cooperación para atender la pandemia, también potenciaron la propagación de la Covid-19, que gracias a la globalización se manifestó en prácticamente todos los rincones del planeta. Por lo tanto, los bemoles de la interconexión han empezado a cuestionar sus ventajas.

Horizonte pospandémico: retos y urgencias

Tras la pandemia de la Covid-19 se pusieron nuevamente en el centro del debate discusiones que seguramente sin ella no se hubieran producido con tanta urgencia. Una de estas está directamente ligada a la cuestión del futuro y la vigencia de la globalización (Steger y James, 2019; Stephen, 2009). Es decir, una de las grandes implicaciones de la pandemia es que la globalización vuelve a ponerse en entredicho.

Algunos autores como Altman (2009), Olivé y Gracia (2020), volvieron a invocar conceptos como la desglobalización o la ralentización de la globalización (*slowbalization*) que venían haciendo una especial carrera desde la crisis económica de 2008. Dichas perspectivas, si bien aún es prematuro hacer cálculos certeros sobre el impacto de la pandemia en el orden mundial, pasan por enfatizar que la globalización económica ha perdido fuerza mientras que la proyección blanda se ha convertido en el principal impulsor de la globalización (Olivé y Gracia, 2020). Con base en lo anterior, los

boquetes abiertos por la detención de la economía, los recortes a la movilidad humana (Niño y Méndez, 2021), y los embates geopolíticos, suponen entonces retos y desafíos urgentes.

Repensar el desarrollo

Como la globalización, el desarrollo también demanda replanteamientos y lecturas críticas en la pospandemia. Este asunto se ha hecho ineludible a causa de la crisis sanitaria, que supuso un resquebrajamiento definitivo en el binomio hombre-naturaleza. La actividad humana ha llevado al límite al entorno físico, químico y biológico de la Tierra, a tal punto que fue el mismo estado deplorable del medio ambiente el que cultivó las condiciones para que estallara la pandemia. Aunque antes de esta ya había síntomas planetarios críticos, fue la Covid-19 la que confirmó el solapamiento de problemas y sugirió una crisis civilizatoria que ha puesto en peligro la continuidad de la vida misma (Varisco, 2021).

El condicionante ecológico debe ser el pilar de los esfuerzos por reconducir el desarrollo, en vista de que el modelo perseguido hasta la fecha ha supuesto un costo muy alto para los ecosistemas y ha operado como si los recursos naturales fueran infinitos (Coronel, 2021; Varisco, 2021). Los sistemas de producción son ejemplo del cálculo errático que no ha considerado la finitud de los insumos y de las materias primas, y ha contribuido a la gestación de uno de los problemas más urgentes e inaplazables de la humanidad: el cambio climático.

Además de las desigualdades existentes, se proyectan nuevas formas de exclusión por la escasez de recursos, la contaminación, el desplazamiento y los conflictos climáticos, y el encarecimiento de oportunidades en territorios inhabitables.

Ese replanteamiento del desarrollo no solo incluye la perspectiva del crecimiento económico, sino la misionalidad del Estado. La pandemia también mostró la necesidad de la participación de este en la gestión de crisis multidimensionales, en aras de dinamizar a la sociedad, de suplir lo indispensable y de mitigar los impactos de la emergencia (Burgos, 2021). Además, como

los ciudadanos del mundo han perdido la confianza en las instituciones, es menester que los Estados reivindiquen su gestión y sus competencias para atender a la complejidad del futuro (Edelman, 2020).

El afianzamiento de nuevas realidades económicas y comerciales

Al rol del Estado lo reafirman las falencias del mercado en la pandemia, que pasan por interrogar al capitalismo y a sus relaciones estructurales (Burgos, 2021). Ya no solo por el impacto en el medio ambiente, sino en la sociedad y en sus perspectivas de bienestar. Ahora, sin lugar a duda, eso implica una oportuna articulación con el sector privado (desde las empresas con tecnología de punta hasta los emprendimientos populares), pues este también buscó formas de acomodarse a la realidad económica y comercial cambiante para hacer frente a la pandemia (Burgos, 2021). Las adaptaciones ocurridas potenciaron el comercio digital y las formas alternativas de consumo y trabajo, que esbozan el panorama venidero, incluso para los emprendimientos emergentes. Es indispensable que esas estrategias empresariales de adaptación no conduzcan a despidos y al incremento del desempleo, como es factible en contextos de crisis (Amézquita y Ladino, 2022).

La pandemia ha conducido al afianzamiento de las relaciones sociales mediadas por la tecnología, que también incluyen servicios básicos como la educación y la salud. Así entonces, el reto será la garantía de los derechos a los teletrabajadores de todos los sectores, así como acceso a la conectividad en todos los territorios (Coronel, 2021; Mayika, 2020). De lo contrario, es posible que las brechas se profundicen todavía más.

La producción no es ajena a la necesidad de nuevas propuestas. De hecho, para atender al asunto medioambiental, este es quizá el reto más apremiante. La optimización de los rendimientos no solo ha llevado al planeta al límite, sino que ha favorecido la configuración de sistemas económicos frágiles, volátiles y poco resilientes (Coronel, 2021; Florini y Sharma, 2020). La innovación y la consciencia ambiental tendrán que dar la pauta para redireccionar la producción en todo el mundo, de tal manera que el planeta tenga espacio para la regeneración.

En concordancia con lo anterior, para las cadenas globales de valor se proyectan cambios estructurales: su reducción y su regionalización, centrada en bloques económicos, dentro del marco de un viraje global del Atlántico al Pacífico (Amézquita y Ladino, 2022; Mayika, 2020). China, por supuesto, tendrá una importante cuota de protagonismo en ese proceso. Pero también lo tendrá la integración regional, como plataforma de promoción del comercio internacional después de varios años de eventos obstaculizándolo (CEPAL, 2020; Montenegro, 2020). A estos se suma ahora la guerra entre Rusia y Ucrania, que pone en vilo la lenta recuperación, vulnera el acceso a recursos energéticos y a insumos para la agricultura, e incrementa las posibilidades de más inflación y hambre en el mundo (OMC, 2022).

Fenómenos geoestratégicos venideros

Ahora bien, los horizontes pospandémicos pondrán a prueba la capacidad de gestión de los Estados, tomadores de decisiones, instituciones y organizaciones internacionales en materia política, social y de seguridad. Por un lado, será un asunto primordial atender problemas asociados a las radicalizaciones, nacionalismos violentos y extremismos, así como la proliferación de actores subnacionales con agenda oscura como los grupos criminales y terroristas domésticos (Qvortrup et al., 2013). Los anteriores supondrán un reto para la consecución de proyectos de integración regional, especialmente en Asia y América Latina, y al mismo tiempo, un tensionante escenario entre paneuropeos y euroescépticos. Bajo esa misma línea, el escenario pospandémico promete una reconfiguración de las migraciones y agudizará la crisis de los refugiados en contextos africanos, latinoamericanos y asiáticos.

En materia geopolítica y estratégica, la frecuencia de roces y fricciones asociadas a la noción estadocéntrica de la soberanía, vuelve a la agenda de seguridad internacional. La pandemia reafirmó que la idea del binomio Estado-nación continúa vigente cuando se trata de la seguridad nacional, incluso desde la narrativa más tradicional del concepto (Morgenthau, 1949). Escaladas militares y carreras armamentistas serán protagonistas a pesar de una baja probabilidad de conflictos armados internacionales. Empero, la hipótesis de guerra continuará latente con la antesala de la invasión rusa a Ucrania en febrero de 2022.

En consecuencia, los Estados deberán redefinir sus agendas securitarias: por una parte, desde la dimensión conservadora en términos de soberanía y *statu quo*, y por el otro, desde un lente de seguridad humana e integral (Svensson, 2010). Esta última debe atenderse en la prevención de riesgos, salud pública y bienestar social para evitar indignaciones y malestares ciudadanos. Por otra parte, el reacomodamiento de las potencias traerá consigo unas décadas de alta competencia por distintas hegemonías (Allison, 2017). Si bien no se trata de una segunda Guerra Fría, sí de conservar y aumentar grados de influencia en dimensiones tanto geográficas como cibernéticas.

Los casos particulares de China y Rusia en contraposición a los regímenes internacionales impulsados por Occidente determinarán ciertas fricciones que pueden desembocar en escaramuzas locales con alcance global. Entre ellas la cuestión ruso-ucraniana, el ingreso de nuevos países a la OTAN, la tensión entre Beijing y Taipei, la hipótesis nuclear cada vez más vigente, la influencia China en los mercados globales, los conflictos armados por los recursos naturales en América Latina y África, la guerra inconclusa en la Península de Corea, el conflicto en la Franja de Gaza y los genocidios en Asia Central y Medio Oriente, entre otros.

Las urgencias globales de la pospandemia requieren entonces de alta sincronización de las agendas de los tomadores de decisiones e instituciones internacionales, pero también de la capacidad de la sociedad civil para exigir políticas públicas preventivas a los gobernantes para evitar, o al menos postergar, nuevos desastres inmediatos.

Oportunidades para el multilateralismo

Si bien la premura asociada a la recuperación económica sugiere una reducción en los flujos disponibles para la ayuda, los actores internacionales representan un apalancamiento para ese mismo desafío y serán todavía más determinantes para los países en desarrollo (Fanjul y Vilasanjuan, 2020). De hecho, las previsiones calculan allí un incremento de las necesidades globales de financiación en 2,5 billones de dólares (CEPAL, 2021).

Las transformaciones que demanda el mundo pospandémico requieren respuestas innovadoras, creativas y multidimensionales (Fanjul y Vilasanjuan, 2020), pues la naturaleza de los fenómenos del futuro, tan desconocidos como inciertos, necesitan abordajes colectivos. Por esta razón, el hipotético decrecimiento de los recursos de cooperación resulta tan problemático.

El multilateralismo y la cooperación internacional tendrán que adaptarse a nuevas dinámicas exigentes que, además de priorizar los derechos humanos y la protección del medio ambiente, tendrán que enfocarse en la sistematicidad de los riesgos (Florini y Sharma, 2020; Saldanha, 2020). Esto implica que causas y efectos estén encadenados, de tal manera que un movimiento repercute sobre todos los engranajes políticos, económicos y sociales a escala global.

En un contexto de creciente desigualdad y de retrocesos derivados de la pandemia, la ayuda internacional supone una compensación para los países en desarrollo, en aras de contribuir, por ejemplo, a la protección de sus cadenas de suministro, de su liquidez e incluso, de la reestructuración de su deuda internacional (Gurara et al., 2020). También será menester blindar a las organizaciones internacionales para que las dinámicas geopolíticas las afecten lo menos posible, antes de que los nacionalismos encuentren más incentivos para mantenerse al margen. En el largo plazo, eso no será conveniente ni para los países desarrollados ni aquellos que buscan caminar en esa dirección, pues los riesgos sistémicos no tienen fronteras.

Reflexiones finales

El presente capítulo indagó en los escenarios que, como resultado de la pandemia y de la agudización de problemas de larga data, concretan el complejo mapa para los negocios internacionales del siglo XXI. Estos se enfrentarán a un panorama en el que las tensiones económicas, políticas y sociales pueden obstaculizar los intercambios de bienes y servicios, e incluso la movilidad humana, porque las crisis como la pandemia de la Covid-19 reavivan las lógicas estadocéntricas en las que prima el egoísmo de las naciones. Así los mercados busquen un rumbo más dinámico y de

constante ampliación, los Estados se ven expuestos a un dilema entre seguridad (desde la perspectiva más tradicional) y libertad económica. Por lo tanto, es menester que el profesional en Negocios Internacionales tome decisiones con base en esa dualidad. También debe considerar que el mundo contemporáneo es más heterogéneo en la medida en que los actores y los fenómenos actuales tienen alcance global, y eso repercute en los diferentes marcos normativos, en la construcción de políticas públicas y en los mecanismos políticos que pueden constreñir o ampliar las oportunidades para los intercambios venideros.

El tablero ofrecido en este capítulo arroja un hallazgo relevante: los procesos se están regionalizando desde muchos frentes, a causa de las variables geopolíticas que fuerzan al replanteamiento de las cadenas de valor. Ese fenómeno emerge como una oportunidad para la adaptación, la innovación y la investigación, a propósito de negocios internacionales capaces de responder a las demandas del futuro más inmediato, limitado por problemáticas tan desafiantes como el cambio climático y las incertidumbres en los relevos de poder.

Preguntas orientadoras

- ¿Por qué es importante repensar el imaginario asociado al desarrollo?
- ¿Cuáles fueron las implicaciones económicas, geopolíticas y sociales de la pandemia?
- ¿Cómo fue el rol de las organizaciones internacionales a propósito de la atención de la pandemia?
- ¿Qué escenarios internacionales se vislumbran para la pospandemia?
- ¿Qué oportunidades identifica para los negocios e intercambios internacionales del siglo XXI?
- ¿Qué reflexiones le merece el impacto global de la guerra entre Rusia y Ucrania?

Referencias

- Agnew, J. (2003). *Geopolitics* (Routledge, Ed.; Second). Taylor & Francis Group. <http://psi318.cankaya.edu.tr/uploads/files/Agnew-Revisioning.pdf>
- Allison, G. (2017). *Destined for War: Can America and China Escape Thucydides's Trap?* Houghton Mifflin Harcourt.
- Altman, R. (2009). Globalization in Retreat. *Foreign Affairs*, 88(4), 2-7.
- Amézquita, P., y Ladino, D. (2022). Efectos del Covid-19 en el comercio exterior de América Latina. In R. Noguera (Ed.), *Seguridad, migración y educación en tiempos de pandemia* (pp. 43-84). Universidad Sergio Arboleda.
- Baldwin, D. (1997). The concept of security. *Review of International Studies*, 5-26.
- Banco Mundial. (2020). *La Covid-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/COVID-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Barchfield, J. (2021). La pandemia agrava el hambre de las personas desplazadas en todo el mundo. In ACNUR. <https://www.acnur.org/noticias/historia/2021/3/6064ba404/la-pandemia-agrava-el-hambre-de-las-personas-desplazadas-en-todo-el-mundo.html>
- Benjamin, G. (2020). Ensuring health equity during the Covid-19 pandemic: the role of public health infrastructure. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44, 1-4. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.70>
- Brecher, M., Steinberg, B., y Stein, J. (1969). A framework for research on foreign policy behavior. *Journal of Conflict Resolution*, 13(1), 75-94. <https://doi.org/10.1177/002200276901300105>
- Burgos, M. (2021). Argentina 2020: El desarrollo económico en tiempos de pandemia. *Revista Estado y Políticas Públicas*, 16, 21-42.
- Buzan, B., Wæver, O., y Wilde, J. (1998). *Security: a new framework for analysis*. Lynne Rienner Pub.
- CEPAL. (2020). *Los efectos del Covid-19 en el comercio internacional y la logística*. <https://www.cpb.nl/en/worldtrademonitor>.
- CEPAL. (2021). *Financiamiento para el desarrollo en la era de la pandemia de Covid-19 y después: prioridades de América Latina y el Caribe en la agenda de políticas mundial en materia de financiamiento para el desarrollo*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October>.
- CEPAL y UNESCO. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de Covid-19*. https://www.siteal.iiep.unesco.org/respuestas_educativas_COVID_19.
- Cherkaoui, M. (2020). The shifting geopolitics of coronavirus and the demise of neoliberalism. *Revista de Economía Institucional*, 23(44), 103-141. <https://doi.org/10.18601/01245996.v23n44.06>

- Coronel, J. (2021, abril 25). *Pandemia y desarrollo: viejos y nuevos desafíos*. Institutos de Estudios Urbanos. <http://ieu.unal.edu.co/en/medios/noticias-del-ieu/item/pandemia-y-desarrollo-viejos-y-nuevos-desafios>
- Cuevas, M. (2020). El desarrollo humano en tiempos del Covid-19: un reto colaborativo. *Cepei*. <https://cepei.org/documents/el-desarrollo-humano-en-tiempos-del-COVID-19-un-reto-colaborativo/>
- Edelman, R. (2020). La confianza es esencial. *Finanzas y Desarrollo*, 30-31.
- Escobar, A. (2007). *La invención del Tercer Mundo. Construcción y deconstrucción del desarrollo*. (1.ª ed., pp. 17-46). Fundación Editorial el perro y la rana.
- Esquivel, G. (2020). Los impactos económicos de la pandemia en México The Economic Impacts of the Pandemic in Mexico. *Economía UNAM*, 17(51), 28-44.
- Fanjul, G., y Vilasanjuan, R. (2020). *Los riesgos y oportunidades del Covid-19 para el desarrollo de los países pobres*. <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2021/10/ari71-2020-fanjul-vilasanjuan-riesgos-y-oportunidades-del-COVID-19-para-desarrollo-de-paises-pobres.pdf>
- Florini, A., y Sharma, S. (2020). Tener en cuenta los riesgos sistémicos. *Finanzas y Desarrollo*, 48-51.
- FMI. (2021). *Actualización de las perspectivas de la economía mundial*. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>
- Gallo, C. (2021, marzo 29). ¿Qué ha mostrado la pandemia de los sistemas de salud en América Latina? *France 24*. <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20210329-salud-america-latina-pandemia-crisis-coronavirus>
- Gasparini, C., Molinari, A. y Patrucchi, L. (2020). Los organismos internacionales de crédito frente a la crisis del Covid-19 en América Latina: ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuánto? *Revista de Administración y Economía*, 4, 11-28. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/110344/CONICET_Digital_Nro.25392781-ade3-4124-ad4b-11c314718c36_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Gurara, D., Fabrizio, S., y Wiegand, J. (2020, September 3). *Sin ayuda, los países en desarrollo de bajo ingreso se exponen a perder una década de progreso*. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2020/09/sin-ayuda-los-paises-en-desarrollo-de-bajo-ingreso-se-exponen-a-perder-una-decada-de-progreso/>
- International Crisis Group. (2020). Violencia a prueba de virus: crimen y Covid-19 en México y el Triángulo Norte. *Informe sobre América Latina N.º 83*.
- Jordà, Ò., Singh, S. y Taylor, A. (2020). La larga resaca económica de la pandemia. *Finanzas y Desarrollo*, 12-15. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2020/06/pdf/fd0620s.pdf>

- Mayika, J. (2020). ¿Cuán diferente será el mundo tras la Covid-19? *Finanzas y Desarrollo*, 26–29.
- Méndez, P. (2019). *Seguridad alimentaria en Colombia. Una propuesta para la sostenibilidad de la Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional PSAN* [Universidad de La Salle]. <https://ciencia.lasalle.edu.co/>
- Miranda, F. (2021, febrero 21). Una prueba para el multilateralismo. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/opinion/francisco-miranda-hamburger/covax-una-prueba-para-el-multilateralismo-549342>
- Montenegro, Y. (2020). Vista de El comercio internacional y la crisis del Covid-19. *Hojas de El Bosque*, 11, 70–81. <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/HEB/article/view/3007/2901>
- Morgenthau, H. (1949). *Politics among nations the struggle for power and peace*. Alfred Knopf.
- Münchow, S. (2020). The Security Impacts of the Covid-19 Pandemic. *Connections: The Quarterly Journal*, 19(2), 5-9. <https://doi.org/10.2307/26937605>
- Niño, C. (2018). Gobernanza y seguridad internacional: repensando el mundo contemporáneo. En D. Calderón y D. Palma (Eds.), *Gobernanza multidimensional* (pp. 117-130). Ediciones USTA.
- Niño, C., y Méndez, P. (2021). Migración internacional del pobre: construcción de violencias bidireccionales. *OASIS*, 33, 153-166. <https://doi.org/10.18601/16577558.n33.09>
- Niño, C., Saldaña, T. y Álvarez, A. (2022). Migraciones y crimen pandémicos- nuevas líneas de investigación en seguridad internacional. In R. Noguera (Ed.), *Seguridad, migración y educación en tiempos de pandemia* (1.ª ed., Vol. 1, pp. 85-105). Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
- Nussbaum, M. C. (2012). *Crear capacidades: propuesta para el desarrollo humano*. Paidós.
- OCHA. (2020). *En la batalla contra Covid-19, las organizaciones humanitarias logran ayudar a comunidades vulnerables*. <https://reliefweb.int/report/world/en-la-batalla-contra-COVID-19-las-organizaciones-humanitarias-logran-ayudar-comunidades>
- OECD. (2020, October 19). *Covid-19 crisis puts migration and progress on integration at risk*. <https://www.oecd.org/migration/COVID-19-crisis-puts-migration-and-progress-on-integration-at-risk.htm>
- OECD. (2021). *The territorial impact of Covid-19 Managing the crisis and recovery across levels of government*. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1095_1095253-immbk05xb7&title=The-territorial-impact-of-COVID-19-Managing-the-crisis-and-recovery-across-levels-of-government
- OIT. (2021). *La Covid-19 y el mundo del trabajo. Séptima edición Estimaciones actual-*

- izadas y análisis. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf
- Olivié, I. y Gracia, M. (2020). Is this the end of globalization (as we know it)? *Globalizations*, 17(6), 990–1007. <https://doi.org/10.1080/14747731.2020.1716923>
- OMC. (2022). *El conflicto entre Rusia y Ucrania pone en peligro la frágil recuperación del comercio mundial*. https://www.wto.org/spanish/news_s/pres22_s/pr902_s.htm
- PNUD. (1994). *Informe sobre Desarrollo Humano 1994*.
- Qvortrup, M., Lijphart, A., Khan, M. S., Tanweer, S., Lindsay, G. y Hussein, H. (2013). Domestic Terrorism and Democratic Regime Types. *Civil Wars*, 15(4), 471–485. <https://doi.org/10.1080/13698249.2013.853415>
- Ríos, J. y Niño, C. (2021). Dinámicas de la inseguridad y la violencia durante la pandemia en Colombia. *UNISCI*, 56, 95–115. <https://doi.org/10.31439/UNISCI-118>
- Rosenau, J. (1966). Pre-Theories and Theories of Foreign Policy. In B. Farrel (Ed.), *Approaches to Comparative and International Politics*. Northwestern University Press.
- Saldanha, J. (2020). ¿Cuán diferente será el mundo tras la Covid-19? *Finanzas y Desarrollo*, 26–29.
- Sandonís, P. (2021). *Papel de las Organizaciones Internacionales en la pandemia Covid-19. Especial mirada a la OMS*. Universidad de Valladolid.
- Sharp, J. (2011). Subaltern geopolitics: introduction. *Geoforum Subaltern Geopolitics: Special Issue of Geoforum*, 42(3), 271–273. <http://eprints.gla.ac.uk/52737>
- Sotillo, J. Á. (2015). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible. In *El reto de cambiar el mundo. La Agenda 2030 de desarrollo sostenible* (1st ed., pp. 78-95). Catarata.
- Steger, M. y James, P. (2019). *Globalization Matters: Engaging the Global in Unsettled Times*. Cambridge University Press.
- Steinberg, F. (2020, November 20). *Las implicaciones geopolíticas de la pandemia del Covid-19 y el papel de la UE en el mundo*. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/las-implicaciones-geopoliticas-de-la-pandemia-del-COVID-19-y-el-papel-de-la-ue-en-el-mundo/>
- Stephen, M. D. (2009). Alter-globalism as counter-hegemony: Evaluating the “postmodern prince.” *Globalizations*, 6(4), 483–498. <https://doi.org/10.1080/14747730903298819>
- Stockwell, E. (1962). La medición del desarrollo económico. *Desarrollo Económico*, 2(2), 5–21.
- Susskind, D. (2020). ¿Cuán diferente será el mundo tras la Covid-19? *Finanzas y Desarrollo*, 26–29. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2020/06/pdf/fd0620s.pdf>

- Svensson, K. (2010). Human security as inclusive security-gender, epistemology and equality. *African Security Review*, October 2014, 37–41. <https://doi.org/10.1080/10246029.2007.9627412>
- The Economist. (2022). *Democracy Index 2021. The China challenge*.
- Toldo, L. (2021, November 9). *Migrants face 'desperate situation' at Poland-Belarus border*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/global-development/2021/nov/09/unacceptable-migrants-face-desperate-situation-at-poland-belarus-border>
- Tuathail, G. Ó. (1999). Understanding critical geopolitics: Geopolitics and risk society. *Journal of Strategic Studies*, 22(2-3), 107-124. <https://doi.org/10.1080/01402399908437756>
- UNCTAD. (2021). *Key Statistics and Trends in International Trade 2020*. https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2020d4_en.pdf
- Varisco, C. (2021). Reflexiones sobre el desarrollo en la pospandemia. *Humanitas*, 39, 221–247.
- World Bank. (2020). *Global Economic Prospects, June 2020*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1553-9>



Capítulo 2

La logística y su rol en la empresa

Logistics and its role in the company

Giovanny F. Benavides

Profesor de tiempo completo

Área de ciencias económico-administrativas

Universidad Jorge Tadeo Lozano

giovanny.benavides@utadeo.edu.co



Conceptos clave

Librecambio

Eliminación de trabas al comercio, libre flujo de mercancías.

Doctrina económica donde el estado interviene en las actividades propias del comercio exterior.

Proteccionismo

Clústeres

Aglomerados de empresas que se encuentran cerca geográficamente y se conectan por una misma actividad económica.

Herramienta administrativa que sirve para analizar a una organización.

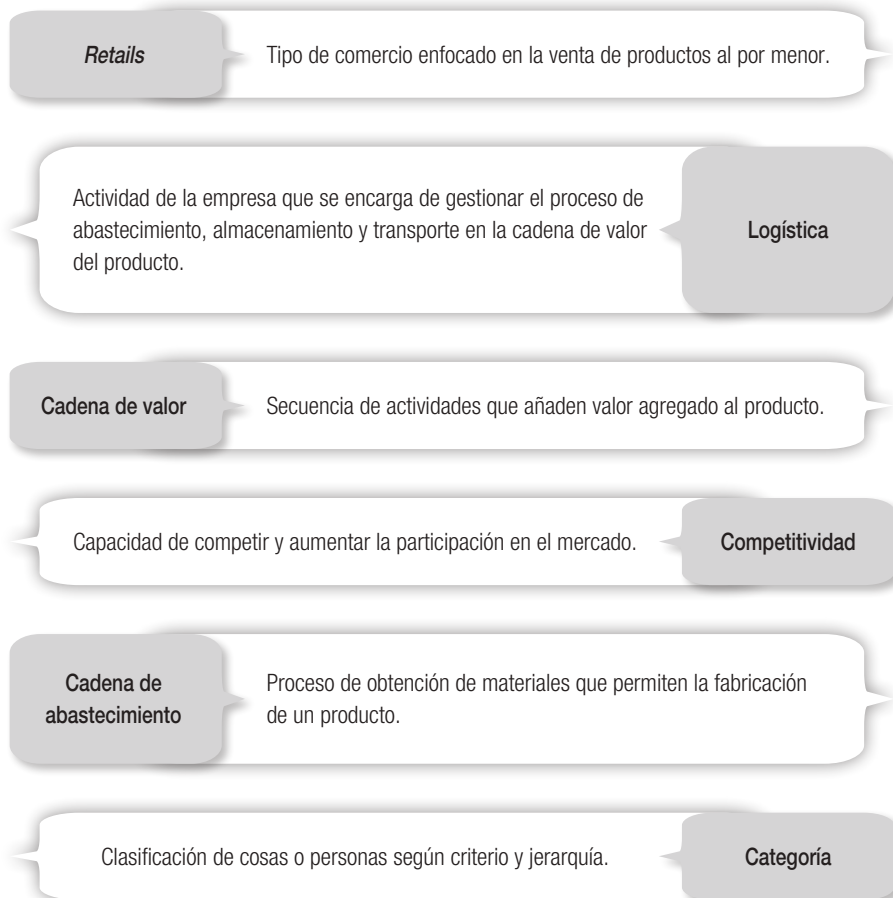
Debilidades, Oportunidades, Fortalezas o Amenazas - DOFA

Core business

Actividad principal de una empresa.

Persona o entidad que compra y vende, cobrando comisiones por estas actividades.

Brokers



Fuente: elaboración propia, 2022.

Introducción

La toma de decisiones en estructuras empresariales objeto de comercio internacional es altamente dependiente de variables logísticas. Estas involucran a la vez el transporte, el almacenamiento de productos, los proveedores, la distribución, las aduanas y en general las estrategias empresariales de internacionalización que permiten aumentar la competitividad y la diversificación de mercados para empresas que buscan métodos de posicionamiento en escenarios globales.

La logística pertenece a la cadena de valor de producto; es una verdadera herramienta de competitividad que busca coordinar el flujo de producción y los servicios de la empresa, así como trasladarlos teniendo cada área un objetivo común: la satisfacción del cliente. Así, la logística para la empresa representa la toma de decisiones a corto plazo, la optimización de flujos y materiales cotidianos, pero también a largo plazo, a través de estrategias para optimizar los parámetros de producción y distribución.

De esta manera el objeto de este capítulo es estudiar y analizar las variables más relevantes de la logística internacional, entregando al lector fundamentación teórica que le permita aproximarse a las herramientas básicas relacionadas con la internacionalización de las empresas.

Conceptos de logística

Se entiende por comercio la actividad económica de intercambio de bienes y servicios. Juega un papel importante en la economía de un país, y su direccionamiento se da mediante el uso de políticas comerciales acordes con la política económica del país.

Las políticas comerciales tienen como objetivo el manejo de las importaciones y exportaciones de un país, fundamentado en su objetivo, ya sea librecambista o proteccionista, sobre el supuesto de que en economías librecambistas el comercio internacional y el comercio exterior convergen como sinónimos con algunas diferencias:

En el proceso de discusión e implementación de políticas comerciales intervienen tres escenarios económicos. Primero, el mundo como un todo, con unas características económicas, políticas y culturales dinámicamente cambiantes, como se puede apreciar en la evolución histórica del hombre y de la sociedad. Segundo, la nación como parte integral del mundo, con unas características particulares, pero influenciada por el acontecer internacional y por las decisiones autónomas de un Estado.

Tercero, la empresa como unidad económica, liderada e integrada por individuos pertenecientes a una nación.

El comercio internacional (en un enfoque de política comercial) se define como la estrategia comercial que un país busca para posicionar sus productos y empresas, mediante avances tecnológicos y de información. También significa desarrollar estrategias eficientes de abastecimiento y distribución física que faciliten la secuencia de materias primas y permitan entregar al consumidor global un producto de talla mundial. “Para Krugman y Helpman, en la práctica el comercio de casi medio mundo consiste en el comercio entre los países industriales que son relativamente similares en sus dotaciones de factor relativas” (Steinberg, 2004, citado en Mayorga y Martínez, 2008, pp. 81-82).

La internacionalización, a su vez, surge como una de las etapas más importantes del comercio internacional y consiste en el incremento de la transferencia de bienes, servicios y capitales entre las naciones por parte de las corporaciones, lo que se traduce en un crecimiento del comercio internacional y de la inversión extranjera. Para la empresa es un aspecto específico: el primero se refiere a los flujos comerciales, a las exportaciones y a las importaciones de bienes y servicios (Canals, 1994), y el segundo, a los flujos productivos, a la incorporación de materias primas, tecnología e innovación.

Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Root, 1994; Rialp, 1999, citados en Trujillo et al., 2006, p. 5).

La internacionalización, como consecuencia del fenómeno de la globalización, produce una interrelación entre las economías e implica nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de la empresa transnacional. Las lógicas de la internacionalización se relacionan con la mejora de la calidad de las actividades administrativas, de innovación y de producción. Así como la internacionalización puede referirse a un objetivo corporativo que busca alcanzar estándares internacionales y a un proceso

metodológico que lleva a la empresa, en cuanto a políticas y estrategias, hacia una dimensión internacional.

La figura 1 plantea una internacionalización desde la estructura empresarial, iniciando con la implementación de una cultura global en el ADN de la empresa, y en sus diferentes áreas por la posesión de un producto o un servicio consistente con la demanda de los mercados globales. Para esto es importante recurrir a herramientas como matrices DOFA¹ o a la elección e implementación de una estrategia tipo Diamante de Porter (definido como un esquema gráfico que permite, a través de un modelo matemático, una relación de indicadores: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, sectores afines y auxiliares, gobierno o dirección). Estas influyen en la toma de decisiones para un país o región inicialmente, pero también es aplicable a una empresa que pretenda la inserción a algún tipo de mercado en específico.

Patlán y Delgado (2007), usando la metodología de Porter (1990), definen dichos determinantes de la siguiente manera:

- *Condiciones de los factores*: hacen referencia a los factores de producción que son necesarios para competir en una industria (recursos humanos, recursos físicos, conocimiento, capital e infraestructura).
- *Condiciones de la demanda*: refieren a la naturaleza de la demanda en el mercado nacional, en términos de tamaño del mercado y sofisticación de la demanda.
- *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*: tienen que ver con las condiciones de una nación respecto a cómo las empresas son creadas, organizadas y dirigidas, así como la naturaleza de la rivalidad.

¹ El propósito de la matriz DOFA, según Weirich, 1989 (citado en Codina, 2011), es obligar a los líderes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

- *Sectores afines y auxiliares*: hace referencia a lo que Porter (1990) denomina *clústeres* de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales.
- *Gobierno o dirección*: refiere a las ventajas competitivas que se le pueda dar a un sector a través de herramientas de política económica. En este caso estaría en cabeza del gobierno, pero también las direcciones apoyan gestiones de investigación y desarrollo al interior de la empresa.

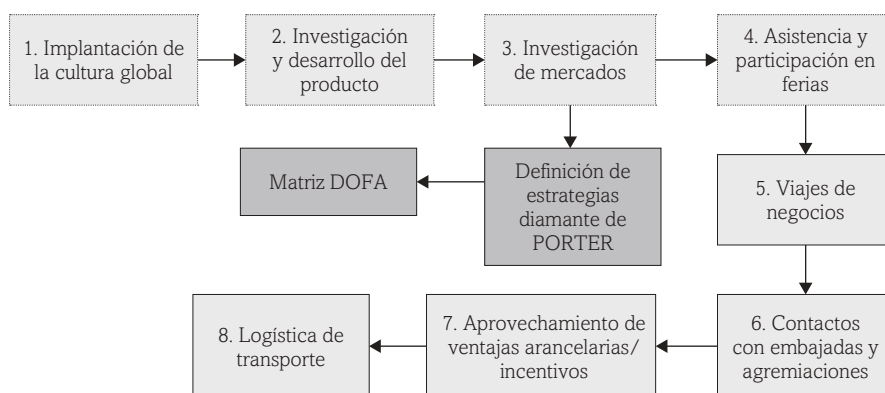


Figura 1. Estructura de la internacionalización

Fuente: elaboración propia.

Es importante entender el contexto económico mundial antes de iniciar el proceso de internacionalización que permita identificar la importancia del comercio exterior en la economía de una nación y de la empresa, pues se constituye como la principal estrategia de desarrollo, inserción y participación de las empresas.

Internacionalización y apertura de las empresas a los mercados globales

La competencia global tiene un efecto directo sobre la competitividad y las empresas: aquel que quiera mantenerse en el mercado debe establecer

estrategias comerciales acordes con la capacidad productora global. Las operaciones internacionales y la regulación gubernamental, establecidas en el marco de firmas de acuerdos comerciales, afectan las utilidades de las empresas.

Las empresas están obligadas a definir objetivos y estrategias para internacionalizarse y expandir su potencial de ventas. Estas estrategias pueden estar direccionadas hacia la adquisición de recursos tecnológicos, recursos de mano de obra y capital de financiamiento, o a la reducción de riesgos atados a la diferenciación de ciclos económicos entre países (recesión y auge). Los siguientes ítems resumen algunas de las razones que presentan las empresas para dinamizar su proceso de internacionalización:

1. Obtener mayores utilidades.
2. Tener un producto único o una ventaja tecnológica.
3. Tener información exclusiva sobre el mercado.
4. Mercado interno saturado.
5. Exceso de capacidad instalada.

Las empresas disponen de un importante número de estrategias de internacionalización, ya sean estrategias de posicionamiento de producto o estrategias de posicionamiento de marca. Estos eventos se pueden ver reflejados por la instalación de sedes físicas, asociaciones en procesos productivos o contratos de fabricación. Otras opciones de internacionalización, además de las exportaciones, se pueden ver enumeradas a continuación:

1. *Licencias*: vender a una empresa de otro país la licencia de fabricación de un producto. Se permite emplear procesos de fabricación, uso, marca y debe ejercerse control sobre las actividades del concesionario.
2. *Franquicia*: sistema de venta de productos de una empresa utilizando la licencia de explotación de una marca bajo ciertas condiciones económicas y métodos de negocio.
3. *Fabricación por contrato*: fabricación de bienes de una marca con producción local donde una empresa propone a otra, a través de un

contrato, la fabricación de un número determinado de unidades a un determinado costo.

4. *Empresas en participación*: comprar parte de una compañía extranjera a través de la participación accionaria representada en flujos reales.
5. *Inversión extranjera directa*: inversión realizada por inversionistas extranjeros para controlar o tener un vínculo sobre la empresa en la cual se invierte.
6. *Intercambio comercial*: cambios entre empresas de bienes y servicios pagados con otros bienes y servicios.

La cadena de abastecimiento (CA) en los procesos de internacionalización se constituye como uno de los eslabones fundamentales de la logística y del proceso de aprovisionamiento continuo de materiales en los procesos productivos. Una CA eficiente permite ampliar el portafolio de productos y de esta manera las posibilidades de compra y un manejo de información más efectiva.² Se vincula con la internacionalización mediante la eliminación de barreras al comercio, que aumentan los flujos comerciales y los movimientos mediante diferentes tipos de transporte y de los mecanismos de gestión y entrega de productos.

La logística empresarial

Para Ballou (1999, citado en Franco, 2008, p. 69), la logística es:

todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha,

² “La cadena de abastecimiento se ha convertido en uno de los paradigmas de competitividad al reducirse las posibilidades de mejoramiento asociadas a un agente (Johnson et al., 1999, citado en Díaz et al., 2008: 5). Se considera que los costos logísticos de las empresas en Estados Unidos, por ejemplo, representan el 30 % del costo total de los productos vendidos” (Eskigun et al., 2005, citado en Díaz et al., 2008: 5).

con el fin de dar los niveles adecuados de servicio al consumidor a un costo razonable.

Se entiende por “logística”:

“el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes (Franco, 2008).

Se podría intuir que la logística necesariamente debe ser empresarial, sin embargo, se reconoce la logística en todas las etapas de la vida. El arte de la guerra, de Sun Tzu (1971), fundamenta relatos de guerra donde se somete al enemigo a través de estrategias logísticas, utilizadas por las tropas en la antigua China. Una buena planeación en el hogar también se puede lograr a través de estrategias logísticas. En la logística empresarial es importante definir de manera secuencial las actividades que permitan la toma de decisiones en cada una de los núcleos de la logística. Algunas de estas actividades pueden ser:

1. Posicionamiento del producto adecuado.
2. Adaptación de método de empaque.
3. Identificación de un lugar de entrega.
4. Selección de modo de transporte.
5. Identificación de un momento de entrega.
6. Cálculo de costos de la operación.

Estas actividades consisten en definir la estrategia de lo que se está vendiendo o lo que se quiere vender, con base en las necesidades o deseos del mercado objetivo. Para esto, es prudente, dentro de las estrategias de mercadeo, comunicar el objetivo de la estructura comercial y las bondades de los productos que se venden. Es decir, el *core business* o negocio principal, pues esto permite tener una relación estructural entre la producción, el mercadeo, la logística y las ventas.

Tanto la necesidad como el deseo pueden identificar el mercado objetivo donde se venderá el producto o servicio, y condicionan a la empresa a realizar estrategias de penetración diferenciales con relación a la competencia. A este tipo de mercados se le denomina *mercados de competencia perfecta*. Otro tipo de mercados se caracterizan por empresas que abarcan varios sectores de consumo definidos como categorías, mayoritariamente productos de consumo masivo, para así tener un posicionamiento por precio, haciendo difícil la competencia. A estos mercados se les define como *mercados de competencia imperfecta*.

Las empresas que manejan categorías pueden estructurar una estrategia de portafolio de productos en cada categoría del mercado objetivo, para así tener, por ejemplo, productos en el mercado de los detergentes, las bebidas carbonatadas, los embutidos, los chocolates, etc. Esto se define como la conformación de una oferta comercial. Se pueden manejar varias alternativas según su fortaleza productiva, logística y de mercadeo; se puede ser líder del mercado en una categoría, pero no en cada una y las estrategias se establecerán según la posición de cada categoría en las que se pretende competir.

Una empresa debe competir más con categorías que con marcas. De hecho, puede ser más fácil inventar una nueva categoría y ser el primero en llegar a la mente del consumidor, que convencerlo de que una nueva marca es mejor que la líder (Ries et al., 1992, citado por Puente, 2000, p. 43).

Las empresas, en función de las necesidades o deseos, pueden estructurar estrategias con nuevas categorías que pueden crearse de diversas maneras. Una de estas puede incorporar uno o varios servicios a un producto dándole un diferenciador o “proposición de valor”. Varias razones hacen de esta una de las formas más ventajosas de ofrecer un valor superior con relación a la competencia (Puente, 2000).

Categorías de productos asociados a la complementariedad

Este tipo de categoría se caracteriza por la producción de productos donde, a medida que la demanda de estos productos aumenta o disminuye, tiene el mismo efecto sobre sus productos complementarios, es decir, que tanto el producto líder de la categoría como sus complementarios se venderán por igual en la medida en que el producto líder mantenga su demanda. Por ejemplo, las impresoras y sus cartuchos.

Categorías de productos asociados a la sustitución

Este tipo de categoría se caracteriza por productos en los cuales, en la medida en que el precio por dicho producto aumente, se sustituye su consumo por uno alternativo, cambiando así los parámetros de consumo. Algunas empresas optan por ofertas adicionales en su portafolio con cualidades adicionales para llamar la atención del cliente final, es decir, en la misma propuesta ofrecerá un diferenciador. Por ejemplo, la margarina por la mantequilla o las arepas y el pan.

Categorías de productos diferenciados

Estas categorías permiten a los distribuidores clasificar los productos en función de si compiten como productos diferenciados o estándar en relación con el portafolio de productos de la competencia. Por ejemplo, las leches vegetales se consideran productos diferenciados, aunque se encuentran dentro de la misma categoría de 'bebidas para el desayuno'. Por otro lado, un producto estándar podría ser la leche de origen animal, que en principio sería la misma que ofrece la competencia. A pesar de su clasificación estándar, estos productos pueden diferenciarse mediante empaques únicos o una estrategia de precios diferencial.

Como resultado de este proceso de categorización, orientado específicamente a maximizar el impacto en el mercado objetivo, se organiza la estrategia logística y de distribución, esta estrategia establecerá los criterios de almacenamiento, transporte y entrega, considerando factores de consumo, entrega, eficiencia y servicio al cliente. Cada categoría tiene como objetivo

principal segmentar a los posibles compradores en función de la demanda. Así, los tiempos de entrega del producto no solo dependerán de los tiempos de producción, sino también de los tiempos de distribución, que están sujetos a múltiples variables como la distancia, la rotación del producto y en algún caso incluso a la seguridad. De esta manera, el mercado objetivo va a proporcionar una cantidad significativa de datos a la empresa y al distribuidor sobre el momento adecuado para los periodos de reabastecimiento y las estrategias de distribución.

Por producción, en un sentido amplio, entendemos el incorporar materiales o materias primas en un proceso productivo. A esto se le denomina “generación de valor agregado”. En procesos industriales avanzados la incorporación de valor agregado es mayor de lo que trasciende en el precio final, según numerosos procesos o reprocesos en un producto, aunque las economías empresariales actuales se direccionan hacia procesos en escala. Es decir, buscan una mayor productividad, minimizando costos por efecto de menores cantidades producidas. Una mayor productividad condiciona al mejoramiento de los procesos logísticos, tanto de entrada (materias primas, proveedores, abastecimiento), como de salida (transporte, distribución, almacenamiento). de los avances importantes que ha tenido la logística, esta representa un significativo punto de discusión en las empresas. Temas como el aprovisionamiento de materiales, distribución y transporte hasta el punto de consumo significan la integración de todas las áreas de la empresa desde la toma de pedido pasando por la producción, el alistamiento, el empaque, el almacenamiento y el momento de entrega. El comercio internacional ha relegado al área productiva y ha dado mayor posicionamiento a otros temas como el mercadeo y la logística.

Otro factor relevante en la logística corresponde a los costos derivados de esta actividad que corresponden al conjunto de gastos de la operación de transporte, equipo, almacenamiento, sistemas de control, etc. Un costo efectivo de la logística puede lograrse con un manejo eficiente del llenado de contenedores, la escogencia de un buen transportador, la tenencia de varios embarcadores por ruta, negociaciones efectivas con proveedores, sinergias con otras empresas y la implementación de un *Transport Management System* (TMS). Este último consiste en la sistematización de procesos

que permiten planificar, ejecutar y optimizar el movimiento físico de mercancías entrantes y salientes, para asegurar que el envío cumpla con los requerimientos necesarios.

El costo total del bien, incluyendo la distribución internacional, sería la sumatoria de la producción, más los gastos operativos, agregando la utilidad por cada uno de los intermediarios que participen en el proceso distributivo. Cada uno deberá obtener su respectiva rentabilidad, así, a mayor número de intermediarios, mayor será el costo final del bien.

Elementos de la logística

La logística supone el desarrollo de actividades que una empresa utiliza para maximizar sus procesos. Esto, como ya se mencionó, depende de un estudio eficiente de la demanda o de un análisis de la información de un producto o mercancía con relación a un lugar de entrega, pero también un manejo eficiente de los materiales. Una gestión adecuada de proveedores, materias primas y abastecimiento constante.

Para Carro y González (2008), las actividades de la logística en la empresa se centran en tres áreas: procesos de aprovisionamiento, procesos de producción y procesos distribución. En estas áreas se identifican actividades fundamentales (como inventario, transporte, distribución, servicio al cliente), asociadas a un tipo de canal logístico que resulta relevante para la confianza en una secuencia logística, así como tareas que se denominan actividades de apoyo (sistemas de información, gestión de pedidos, tratamiento de información), a veces no consideradas por la gestión logística de la empresa como actividades esenciales del proceso logístico. Algunas de las actividades encontradas son:

1. Control y manejo del inventario.
2. Transporte.
3. Distribución física (cadena de suministro).
4. Servicio al cliente.
5. Sistemas de información.

6. Gestión de pedidos.
7. Tratamiento de información.

Según Carro y González (2008), algunas actividades, sobre todo el movimiento de carga y el almacenaje de productos y materiales, se consideran parte de la cadena de suministro total y, en consecuencia, de la gestión logística.

Como resultado, el buen manejo de estos elementos lleva a la empresa a prácticas eficientes en la entrega de su producto, que, como se vio en la categorización de portafolios, pueden tener particularidades de manipulación y manejo. Considerando estas singularidades para el cliente o distribuidor, será de suma importancia la recepción en el momento oportuno:

El manejo adecuado del inventario deriva de la información obtenida: qué productos hay en el almacén, qué costos tienen, cuáles rotan más, cuál es el momento de abastecer el inventario. Objetivamente, la solución se enfoca en un sistema de gestión óptimo y la capacitación del personal en su uso para aumentar las ganancias de la empresa.

La logística y el transporte van de la mano. La primera se encarga de gestionar los flujos para que el transporte llegue a su destino, realizando tareas estratégicas de planificación. Por su parte, la segunda ejecuta estos planes para una optimización del servicio y para llegar al propósito de satisfacer la demanda. El transporte dependerá de tres variables fundamentales: la distancia entre el origen y el destino, la oferta, y el destino final del transporte.

El servicio al cliente es derivado de la política de la empresa hacia el servicio. Esta se concentra fundamentalmente en la capacitación de su personal y en los elementos de los cuales dispone para el cumplimiento de las políticas. El servicio al cliente es la ventaja comparativa de la empresa, así como el valor agregado del cliente. Puede hacer la diferencia en el negocio y en el impacto; puede ser la razón por la cual los clientes se inclinan por determinada marca.

Los sistemas de información ayudan a organizar métodos productivos a través de mecanismos de manejo de control de inventario, ensamblaje y producción final. La gestión de pedido vincula a los sistemas de información y a las plataformas de manejo de inventarios y el tratamiento de datos maneja los protocolos de manejo de información propios de una unidad administrativa.

La cadena de suministro

Se suele confundir el significado de cadena de distribución y cadena de suministro. Si bien están ligadas, cada una de estas se ejecuta en espacios definidos del proceso de fabricación y entrega de un bien. La cadena de suministro, por ejemplo, abarca actividades propias de la cadena logística y controla toda la operación propia de la fabricación de los productos, desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega al cliente, pasando por la producción de bienes y el almacenamiento. La cadena de suministros se refiere a los “procesos operativos necesarios para la fabricación de un producto independientemente del número de organizaciones que intervengan, formando una gran red única de organizaciones en cuyo interior hay un flujo de información, productos y recursos monetarios” (Fontalvo et al., 2019, p. 105).

Uno de los principales objetivos de la administración de la cadena de suministro es reducir o eliminar los almacenamientos intermedios de inventario que existen entre las organizaciones en una cadena mediante el intercambio de información sobre la demanda y los niveles de existencias actuales (Christopher, 2016, citado en Fontalvo et al., 2019, p. 105).

El seguimiento a la cadena de suministro también apoya en la obtención de información siempre necesaria como variables numéricas en los sistemas de información, relacionando la producción con el consumo. Así, las estrategias en la cadena de suministro dependerán de la categoría de bienes suministrados y de cómo estos rotan en función de la demanda. Las órdenes de pedido y los canales de distribución utilizados son una herramienta

poderosa en la obtención de datos, permitiendo establecer decisiones de acuerdo con tiempos, rutas, categorías y estrategias de venta.

La cadena de distribución se basa en la planificación y control de los bienes que se envían a los diferentes canales, cumpliendo con estándares de cantidad adecuada, calidad, empaque, conservación y tiempo concretado. Hace parte también del proceso de la cadena de suministro.

A propósito de esto, Anaya (2007) establece que todo proceso operativo en distribución debe exigir control, cálculo de la necesidad del material, tramitación del pedido al proveedor, coordinación del plazo de entrega con el proveedor, recepción y control de calidad del producto, ubicación de los productos en bodega y uso de un sistema informático actualizado en los procesos de abastecimiento. En los procesos de venta a canal de distribución se deben tener como base los pedidos, con el objetivo de sostener el inventario necesario en cada periodo y que este a su vez disponga de las eventualidades de cada canal en los procesos de entrega.

Los canales de distribución surgieron como respuesta a la necesidad de tener mecanismos más efectivos en costos y de desplazar bienes y materias primas. La función de un canal de distribución es conectar los productos con los mercados y establecer una ruta mediante la cual los vendedores y los compradores puedan negociar. Sin embargo, el canal de distribución de mayor tecnología, mejor diseñado y más innovador no servirá para nada si no recibe los productos adecuados para venderlos en los mercados apropiados (Vásquez, 2009).

Para entender esto, realizamos en la tabla 1 un ejemplo de abastecimiento de canales por órdenes de pedido, utilizando cinco supuestos de inventario. La información de la que disponemos se relaciona con las órdenes de pedidos en supuestas tiendas (A, B y C). Cada tienda está en una zona de entrega distinta y su rotación de inventario es variable con relación a las otras zonas, por eso sus órdenes de pedido por referencia pueden ser distintas, suponiendo un periodo de abastecimiento. La tienda A tiene una demanda de 69 unidades (toda referencia incluida), la B, 178 unidades y la C, 213 unidades.

Tabla 1. Zonas de distribución cubiertas por referencias solicitadas

	Ref. 1	Ref. 2	Ref. 3	Ref. 4	Total unidades
Tienda A	12	28	20	3	63
Tienda B	15	60	45	7	127
Tienda C	10	65	52	12	139

Fuente: elaboración propia.

Haciendo levantamiento de esta información, el proveedor determina, mediante cuatro variables de manejo de la cadena de suministro (almacenamiento, transporte, gestión de pedidos y tratamiento de datos), la estructura de rutas, tiempos, manejo de pedidos y servicio al cliente. Cada tienda, en función de su zona, es completamente diferente en cuanto a la estrategia.

Como vimos previamente, estas referencias responden a unos tiempos de entrega. Basado en las cantidades demandadas y las referencias solicitadas, ubicamos en la tabla las tres tiendas. La tabla 2 presenta información recopilada de abastecimientos previos (información de reserva): tiempos de abastecimiento, rotación de camiones, disponibilidad del producto, número de órdenes por procesar, para poder estimar el tiempo de rotación y entrega de los pedidos.

Tabla 2. Rutas de distribución del estudio

	Tiempos ³	Órdenes en cola ⁴	Disponibilidad ⁵	Rotación ⁶
Tienda A	5H - 00 Min	7 órdenes	Diaria	2 días
Tienda B	6H- 20 Min	3 órdenes	Semanal	10 días
Tienda C	7H - 10 Min	5 órdenes	Semanal	12 días

Fuente: elaboración propia.

³ Tiempo de recorrido de la ruta al punto de entrega.

⁴ Órdenes previas al despacho

⁵ Disponibilidad del producto en inventario.

⁶ Rotación del producto en canal.

Esta información se puede reforzar si las rutas y la fuerza de venta propia apoyan el proceso a través información propia de cada canal, así el proveedor podrá dar el manejo que se le debe dar al producto desde la producción hasta la distribución. Los datos obtenidos permiten una estrategia de toda la cadena de suministro para cada tienda según la rotación de la categoría de producto objeto de análisis, planificar rutas y definir estrategias de atención al cliente. Así, un canal de distribución es la materialización de un camino seguido por un bien desde su producción hasta el consumidor.

El uso de un buen canal de distribución es funcional a la estrategia global de la empresa. Una empresa de productos suntuarios que no maneja alta rotación de inventario puede usar otras estrategias de distribución que aquella donde su producción está dirigida al consumo masivo. La misma analogía puede realizarse con productos de bajo valor agregado o productos de alto valor agregado.

De esta manera la eficiencia de un canal de distribución puede darse por las siguientes razones: por los “resultados” del canal, por los costos de distribución, por el segmento de mercado que tenga el canal en el mercado considerado (volúmenes), por la fuerza de venta que requiera el canal, por la imagen de marca que tenga el canal y la categoría con relación a la competencia, por los costos atados a la distribución del producto o servicio.

Escoger la estrategia de distribución adecuada es fundamental para lanzar un producto y la elección del canal debe optimizarse para reducir al máximo los riesgos de su mercado. Cuando se trata de operaciones de comercio internacional esta cadena se intensifica y las variables de análisis aumentan, se debe tener en cuenta entre otras variables: transportes internacionales, seguros internacionales, uso de instalaciones portuarias, pago de impuestos aduaneros, bodegajes temporales o intermedios entre otros elementos.

La figura 2 muestra las diferentes estrategias de distribución que se pueden lograr dependiendo del tipo de producto que se fabrique o se distribuya (masivos, suntuarios o genéricos). Esto deriva en estrategias de tipo directo que requieren de puntos de venta propios o fuerza de venta propia, como la venta directa a las tiendas propias aun si en ellas se usa fuerza de venta

externa basada en comisiones, o indirectas como las franquicias o distribuidores donde se terceriza el proceso de distribución a través de canales indirectos como agentes, *brokers* o *retails*. A esto se le denomina la selectividad de la distribución.

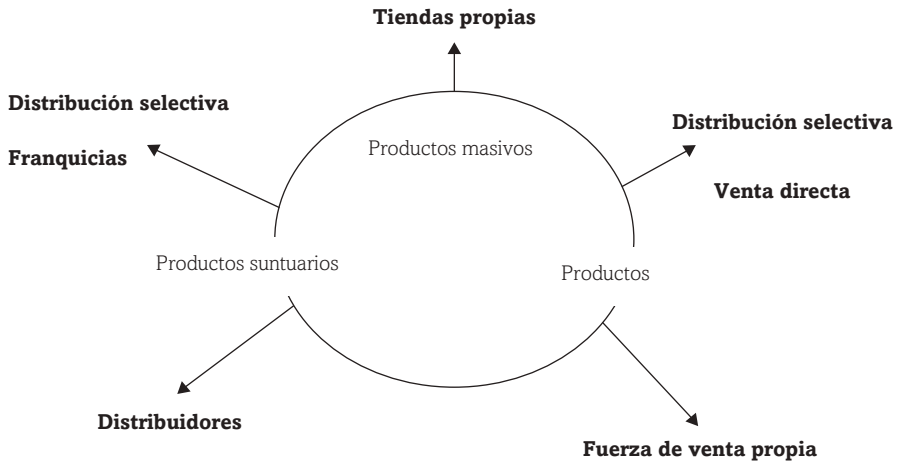


Figura 2. Circuitos de distribución

Fuente: elaboración propia.

Así podemos encontrar que la distribución puede ser determinante para efecto del reconocimiento de la marca, incluso puede llegar a ser el objetivo principal del negocio. Aun cuando el mercado reconoce a la empresa a través de un bien físico o una categoría de producto, la distribución puede ser importante en la toma de decisiones que lleven a resultados óptimos.

La selección de la estrategia de suministro depende de las variables que la empresa desea controlar; estas variables pueden denominarse estratégicas y harán parte del “*core business*”. También pueden estar determinadas por estrategias de reducción de costos en la cadena de distribución o tercerizadas (que hacen parte del *core*, pero responden a actividades que se pueden delegar). Una cadena de distribución con menos intermediarios en el proceso distributivo supondría un menor costo para el fabricante.

La rentabilidad del canal es un factor clave en su selección. La razón: el costo de entrada en el mercado, asociado al costo compuesto de las ventas y del marketing en todos los canales, es en muchos casos el mayor gasto de la empresa. Existen estimaciones generales de empresas las cuales lo sitúan en niveles entre el 15% y el 40% de los ingresos totales. Estas estimaciones son apreciables en el contexto de gastos de ventas, si se observa un estado de resultados. Las empresas pretenden colocar el producto terminado en los puntos de venta con el menor costo posible y de la forma más eficiente (Vásquez, 2009, p. 14).

Con relación a una cadena de distribución internacional esta se determina entre la relación de los costos de fabricación, más los costos de distribución. Algunos autores también expresan la razón gastos, menos ingresos. La tabla 3 presenta una relación de los potenciales egresos que suelen aparecer antes de determinar el costo de venta del bien en el canal, ya sea este directo o indirecto.

Tabla 3. Construcción costo del producto

Precio venta del producto =
(+) Costo de producción (costos fijos + costos variables)
(+) Costo del empaque
(+) Costos de transporte
(+) Costos aduaneros
(+) Costos de almacenamiento
(=) Costo del bien
(+) Margen de utilidad
(+) Distribución
(+) Agenciamiento aduanero
(+) Agenciamiento carguero
(=) Costo del bien en canal

Fuente: elaboración propia.

Estos costos se verán reflejados en una red de distribución conformada por un número X de actores (intermediarios del proceso) y actividades,

dependiendo el tipo de red manejada. Su efectividad depende del manejo eficiente de la comunicación entre los intermediarios de la red, el costo de cada operación, el tipo de canal, el tipo de bien y los tiempos de entrega. La red de distribución actúa como una telaraña y puede tener un número ilimitado de productores y un número ilimitado de canales. Esto se traduce en la obligación de uso de múltiples formas de entregar el producto al cliente final.

Etapas del proceso de suministro en una entrega internacional

Una correcta gestión de la cadena de suministro internacional optimiza las herramientas y métodos de abastecimiento para disminuir los tiempos de entrega y los inventarios, lo que reduce costos. Lograda esta optimización, se habla de una organización de flujo de trabajo, que no es otra cosa que la organización de etapas a través de procesos efectivos.

Para llegar a este objetivo, la cadena de suministro internacional juega un papel predominante en la empresa, accionando diferentes herramientas direccionadas hacia la automatización de procesos, como las órdenes de compra basadas en la información recibida a través de los sistemas de información cada vez más frecuentes. Estos flujos efectivos requieren de elementos integrados que permitan movimientos efectivos y manejos eficientes de estas órdenes de compra, integradas a redes de transporte y a redes administrativas que permitan una trazabilidad de los productos, desde su origen hasta el cliente final.

Ezeala-Harrison (1999) menciona que el comercio internacional ocupa un lugar central en lo que a las actividades económicas se refiere, debido a que permite el beneficio entre países al adquirir productos inaccesibles o bienes que tienen una baja producción. Es por esto por lo que se puede decir que el comercio internacional es el motor que impulsa el crecimiento y, por tanto, la competitividad internacional pasaría a ser el combustible que acciona este motor.

Para Valencia y Gallegos (2014), este clima de negocios suele estar estructurado por complejas redes que relacionan empresas y organizaciones públicas y privadas. En el comercio internacional este clima de negocios se hace aún más visible por la cantidad de actores que hacen parte del ciclo de entrega.

Múltiples variables se ven involucradas con tan solo una compra, tales como la función de pago, la selección del transporte, el uso de instalaciones portuarias y el aseguramiento de la carga. Los esfuerzos en seguridad demandan una relación colaborativa entre todos los socios de la cadena de suministro, inclusive los entes gubernamentales (Sarathy, 2006).

Históricamente, entidades privadas y gubernamentales han trabajado en herramientas de apoyo comercial, aduaneras y logísticas que faciliten este proceso de negocios entre las partes involucradas. Para efectos del proceso de suministro, quizás una de la más poderosas son los Términos de Negociación o INCOTERMS, también encontramos los Términos de Línea, los Términos Marítimos y las cartas de crédito que brindan condiciones favorables en caso de tener traspies en las diferentes operaciones del comercio internacional. Hacer uso de cada herramienta es importante reconocer los espacios, lugares, riesgos, condiciones y responsabilidades a lo largo de todo el proceso de distribución internacional, tales como:

- Preparación y alistamiento de la carga.
- Manipulación de la carga.
- Almacenamiento y actividades de acopio.
- Transporte: tipo de carga, naturaleza de la carga, necesidades de manipulación, movimientos de la unidad de empaque definida y proceso de unitarización para el transporte internacional.
- Seguros.
- Documentación.
- Gestión aduanera.
- Gestión bancaria: apoyo crediticio, apalancamiento, mecanismo de pago internacional.

Las partes pueden pactar el momento y la forma del pago de la mercancía. Ese momento estará en relación con el embarque y/o entrega del bien. Los bancos ofrecen diferentes mecanismos que se ajustan a las necesidades de ambas partes y que estarán en función de las tasas, trámites, rapidez y concordancia con la situación. A continuación, se relacionan los más importantes:

Giro directo: compra o reintegro de divisas, venta de moneda extranjera que recibe el vendedor por la prestación de un servicio o la comercialización de un bien.

Carta de crédito: mecanismo utilizado para prevenir el riesgo del no pago; la transacción se realiza a través de intermediarios financieros (bancos), los cuales respaldan a los actores del contrato.

Cuentas de compensación: cuentas en el exterior abiertas por residentes en el país, utilizadas para recibir transacciones por concepto de pagos o emisión de pagos, tanto de exportación como de importación.

Leasing (arrendamiento financiero): las importaciones podrán financiarse cuando su plazo sea superior a 12 meses y se trate de bienes de capital.⁷

Los elementos anteriores se reflejan en una estructura de costos para la que los términos de negociación internacional (INCOTERMS) pueden resultar en una herramienta financiera muy importante, ya que es un apoyo a la determinación del precio del producto y una herramienta de transferencia de riesgos e identificación de responsabilidad en los costos. Los INCOTERMS son facilitadores de los procesos de distribución presentados homogeneidad (siglas de compresión mundial). Se basan en la precisión geográfica, son de reconocimiento internacional, están condicionados por las aduanas del mundo, son una referencia para el cálculo de costos y también apoyan la definición del responsable de la documentación requerida durante el proceso de transferencia.

⁷ Basado en la información de Legiscomex (s.f.).

Los términos de negociación internacional (INCOTERMS)

Se trata de 11 tipos de contratos sugeridos, no impuestos, por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) para determinar la transferencia de riesgos y costos. Se denominan puntos de entrega, entre comprador y vendedor en una operación de transporte internacional en las acciones propias de un movimiento transfronterizo (contratos de compraventa, contratos de transporte, contratos de seguros, contratos bancarios) (CCI, 2020, p. 5).

Como ya se mencionó, la distribución física internacional representa un incremento importante en el valor de un bien transable. Los INCOTERMS, entonces, pueden ser un instrumento muy útil para la construcción de costos, reconociendo plenamente las actividades a las cuales se somete un despacho y los actores o intermediarios de este proceso.

La CCI considera necesario que la regla INCOTERMS escogida sea la apropiada para la mercancía, para los medios en que se transporte y, sobre todo, para cuando la intención de las partes es imponer obligaciones adicionales (para la empresa vendedora o para la compradora) tales como la de organizar el transporte o el seguro.

¿Cómo entender los términos y su uso?

El uso de los términos depende del conocimiento de una serie de fases definidas en la cadena de distribución. Estas etapas se pueden clasificar como fases de salida, de transporte internacional o mixto, y de llegada. Cada fase tiene una serie de actividades propias de esa secuencia y con la sumatoria de esas actividades podremos llegar al costo de esos términos.

En cada una de las fases se definen 11 tipos de reglas entendidas como una forma de contrato. Estas se clasifican en cuatro grupos (Grupo E, Grupo F, Grupo C, Grupo D), cada uno de los cuales tiene condiciones que se negocian en la medida en que se encuentre un equilibrio entre las partes. Ese equilibrio se traduce en la experiencia, el conocimiento, la intermediación, la responsabilidad e incluso el manejo de otros idiomas. Las notas de

orientación⁸ de cada regla INCOTERMS contienen información que resulta especialmente útil para tomar esta decisión.

Con independencia de la regla INCOTERMS que se elija, las partes deben ser conscientes de que la interpretación de su contrato puede estar muy influenciada por las costumbres concretas del puerto o del lugar utilizado (CCI, 2020).

A continuación, encontramos una serie de actividades a tener en cuenta en cada una de las fases distributivas. Estas actividades están influenciadas por el INCOTERMS que establece a quién le corresponde la responsabilidad y el riesgo por la asignación de dicha tarea. Clasificar las actividades por fases de entrega ofrece una idea amplia sobre lo que puede significar asumirla, y luego referenciarlas en cada grupo establecido en los INCOTERMS.

Etapas de la cadena de distribución

1. Consecución del cliente
 - Estudio de mercado, prospección comercial, análisis de aspectos técnicos, consecución de presupuesto.
2. Negociación
 - Cotización, orden de pedido, prefactura, factura/contrato.
3. Fase administrativa/aduanera
 - Clasificación arancelaria, vistos buenos, trámites administrativos, licencias de importación, prórrogas, pago de impuestos.
4. Transporte internacional
 - Negociación de fletes, identificación de puertos de origen y destino, almacenamientos intermedios, itinerarios, recargos al flete, movimientos portuarios.

⁸ Las Notas de orientación son aquellos criterios que tiene cada término para ser utilizado según la necesidad de la operación logística.

5. Seguros
 - Tipo de cubrimiento, deducibles y cláusulas
6. Fase bancaria
 - Medio de pago, comisiones bancarias, documentación e intermediarios.
7. Fase portuaria
 - Embarques y desembarques, estibados y trincados, notificaciones y documentos de embarque.
8. Fase de entrega
 - Almacenamiento, recepción de carga, manejo de inventario, custodia y distribución.

Los compradores y vendedores deberán identificar las fases a su cargo dependiendo del término escogido, sin olvidar que en realidad los INCOTERMS son cláusulas jurídicas de soporte y apoyo en caso de siniestro o costos adicionales. Estas cláusulas tipo son objeto de uso en los contratos utilizados en una negociación internacional, como, por ejemplo, de compraventa, de transporte (conocimientos de embarque o *bill of lading* (BL), guía aérea o *air waybill* (AWB), carta de porte o *cheminement routie* (CMR), carta de porte férrea o *cheminement ferroviaire* (CMF) u operaciones multimodales (OTM). También pueden ser útiles en el uso de pólizas de seguro o en las diferentes alternativas de pago (vistas previamente).

Cada grupo de términos proporciona el manejo de las actividades de cada fase y cubre los potenciales movimientos en esta, facilita los procesos de manejo según tipo de transporte, intermediarios y procesos documentales. Estos grupos proporcionan mecanismos facilitadores en operaciones de comercio internacional. A continuación, en la tabla 4, se relacionan todos los términos por grupos y las responsabilidades que tanto comprador como vendedor deberán considerar en el momento de su utilización:

Tabla 4. Términos de negociación por grupos y responsabilidades

Grupo 1 – grupo E	Salida
EXW. En fábrica (nacional) (vendedor multimodal)	Representa la menor responsabilidad para el vendedor El comprador asume el cargue (bodega-vendedor) El comprador asume la aduana de salida El comprador asume el transporte internacional y postransporte (destino) El comprador asume aduana de entrada El vendedor alista mercancía y las variables sujetas al empaque El vendedor suministra los trámites documentales La utilidad siempre se calcula sobre el término negociado.
Grupo 2 – grupo F	Salida
FCA – libre transportador – (nacional) multimodal	El vendedor alista mercancía y variables sujetas al empaque (no paga flete – transporte – principal) El vendedor realiza los trámites documentales Utilidad (sobre término negociado). El vendedor realiza pretransporte (transporte nacional) El vendedor realiza trámites de exportación El vendedor finaliza proceso cuando le entrega la carga al transportador principal designado por el comprador (contrato de transporte) Funcional para operaciones aéreas, férreas y terrestres El comprador paga flete principal El comprador asume la aduana de importación El comprador asume los descargues en destino El comprador asume postransporte (destino)
FAS - libre al costado del buque (puerto) - marítimo FOB - marítimos - adecuado para carga contenerizada - suelta - granel Libre en la borda del buque (encima del barco) sociedad portuaria - marítimo	El vendedor alista mercancía - variables sujetas al empaque El vendedor realiza los trámites documentales Utilidad (sobre el término negociado) El vendedor realiza el pretransporte (transporte nacional) El vendedor ejecuta trámites de exportación El vendedor paga y ejecuta actividades en puerto El vendedor paga puesta en borda del barco (FOB). El vendedor finaliza la operación cuando le entrega la carga al transportador principal, designado por el comprador (FOB) El vendedor finaliza operación cuando le entrega la carga a la sociedad portuaria designado por el comprador (FAS) El comprador asume flete principal El comprador asume operaciones portuarias (FAS) El comprador asume aduana de importación El comprador asume descargue El comprador asume el postransporte

Grupo 3 - grupo C	Mixto Riesgo en origen Costo en destino
CPT CIP - multimodales (solo flete) (seguro) costo pagado hasta (lugar por convenir) costo y seguro pagado hasta (lugar por convenir) CFR CIF - marítimos (solo flete) (seguro)	Riesgo se traslada en posición FOB/FCA - salida El costo se traslada en posición CIF – llegada El vendedor alista mercancía - variables sujetas al empaque El vendedor realiza trámites documentales (utilidad sobre el término negociado) El vendedor ejecuta el pretransporte (transporte nacional) El vendedor realiza trámites de exportación El vendedor paga y ejecuta actividades en puerto El vendedor paga puesta en borda del barco El vendedor asume manejos en terminales aéreas, terrestres, férreas) (CPT-CIP) El vendedor paga el flete (CPT CFR) El vendedor paga el seguro (CIF CIF), póliza de cubrimiento mínimo (110%) del valor de la carga. El comprador asume descargue de barco. El comprador asume aduana de importación. El comprador asume seguro (CFR-CPT). El comprador asume postransporte (destino). El comprador asume descargue en bodega. El comprador asume derechos de importación y formalidades aduaneras.
Grupo 4 - grupo D	Llegada
DPU (entregado en un lugar sin descargar) (puerto, aeropuerto, cruce de frontera) DAP entregado en un lugar (por convenir). DDP entregado en con impuesto pagos. Entregado en un lugar (por convenir) sin descargar en bodega final.	Sin descargar el contenedor o sin descargar el barco granelero (multimodal) (DPU) Riesgo se traslada en posición FOB/FCA -salida Costo se traslada en posición CIF - llegada El vendedor alista mercancía - variables sujetas al empaque. El vendedor realiza trámites documentales Utilidad (sobre el término negociado). El vendedor realiza pretransporte (transporte nacional) El vendedor realiza trámites de exportación. El vendedor paga y ejecuta actividades en puerto. El vendedor paga flete y seguro. El vendedor paga descargue del barco. El vendedor asume operaciones portuarias (DAP). El vendedor asume formalidades aduaneras. El vendedor realiza postransporte (DAP). El comprador asume pago de impuestos. El comprador asume descargue en bodega (DDP).

Fuente: elaboración propia.

Como pudimos observar, cada término tiene sus particularidades. Podemos deducir que los términos más utilizados por las zonas que cubren son el FOB y el CIF o sus contrapartes en transporte multimodal. El término de menos responsabilidad para el vendedor y, por ende, de mayor responsabilidad para el comprador es el EXW. Un término útil para mercancía a granel es el FAS, muy utilizado para minerales e hidrocarburos. Dos términos donde el vendedor omite su responsabilidad en adquirir y responder por la póliza de seguros son el CFR y el CPT. Por último, las terminologías de llegada DPU, DAP y DDP son repetidamente utilizadas por matrices que distribuyen a sus filiales y donde existe confianza en asumir la totalidad de la operación.

Podemos agregar que durante cada revisión los INCOTERMS han sido renombrados, ajustados, modificados o suprimidos por la CCI. Es importante mencionar que la versión actual se trata de las Reglas INCOTERMS 2020 Pub.723 2020. Para dar un contexto en la versión 2000 el INCOTERMS EXW *loaded* fue oficializado, los INCOTERMS FAS y DES fueron modificados y el INCOTERMS FCA fue revisado y ajustado. En la versión 2010 los términos DES-DEQ y DAF desaparecieron para dar paso a los términos DAT y DAP. En la versión 2020 el término DAT desapareció para dar paso al DPU.

En los contratos de compra se debe especificar que se trata de un INCOTERMS 2020 de la CCI (ICC, en inglés), además de identificar plenamente el lugar de entrega. Se debe pecar por información en exceso y no por carencia.

Un ejemplo del buen uso de un INCOTERMS sería:

- FCA plataforma Avianca, El Dorado, Bogotá, Colombia - INCOTERMS ICC 2020.
- FOB Contecar, Cartagena, Muelle 2 Cartagena, Colombia - INCOTERMS ICC 2020

Reflexiones finales

Este capítulo permite al lector observar cómo la globalización siendo un concepto ha incorporado en la empresa la necesidad de la internacionalización en su cultura productiva entendiendo las diferentes formas de abarcar mercados externos tales como; las exportaciones, las licencias, los contratos de producción o uso de marcas alternativas muy utilizadas en el comercio internacional.

Ninguna de estas opciones sería posible sin concretar estrategias logísticas de éxito, pilar fundamental en el objetivo del negocio. Con estas se pueden definir estrategias para la entrega de un producto y factores de producción en los modelos de abastecimiento continuos.

Conocer y entender los ciclos de suministro, las cadenas de distribución y su importancia en la fabricación de un bien permiten redefinir la idea de que el éxito empresarial se centra en la tenencia y fabricación de un bien físico. También ayuda a entender que cuando compramos un producto en un supermercado, esta ha pasado por múltiples etapas para poder llegar a nuestras manos y que el precio que pagamos por este es producto de los diferentes intermediarios que dieron manejo a dicha mercancía.

Sin duda alguna, la lectura del anterior material se convierte en un texto guía para formaciones en comercio internacional, comercio exterior, mercadeo internacional, economía internacional, pero también para empresario, emprendedores y quien desee informar más sobre los procesos logísticos en la compra y venta de bienes.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuál es el papel de la internacionalización en la cultura exportadora empresarial?
- ¿Qué estrategias pueden utilizar las empresas como formas de internacionalización?

- ¿Por qué los procesos de suministro internacional se perciben importante en los procesos de internacionalización de las empresas?
- ¿Cómo se interpreta la distribución como elemento de la logística integrada?
- ¿Cómo la distribución afecta el precio del bien al consumidor?
- ¿Qué actores se ven involucrados en una red de distribución física internacional?
- ¿Cuál es el aporte jurídico que los incoterms traen a una operación de transporte internacional?

Referencias

- Anaya, J. (2007). *Logística Integral. La gestión operativa de la empresa*. Alfa omega ESIC.
- Ballou, R. (1999). *Business Logistics Management*. Prentice Hall.
- CCI. (2010). *Publicación ICC n.º 715 de las Reglas INCOTERMS® 2010*. <https://iccwbo.org/news-publications/icc-rules-guidelines/incoterms-rules-2010/>
- Cámara de Comercio Internacional. (2020). *Publicación ICC N.º 723 de las Reglas INCOTERMS*.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. McGraw-Hill.
- Carro, R. y González, D. (2008). *Logística empresarial*. Editorial Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Codina, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA; causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89-100.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.
- Díaz, H., García, R., y Porcell, N. (2008). Las PyMES: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 63, 5-21.
- Eskigun, E., Uzsoy, R., Preckel, P., Beaujon, G., Krishnan, S. y Tew, J. (2005). Out-bound supply chain network design with mode selection, lead times and capacitated vehicle distribution centers. *European Journal of Operational Research*, 165(1), 182-206.
- Ezeala-Harrison, F. (1999). *Theory and Policy of International Competitiveness*. Praeger Publishers. USA.
- Franco, P. (2008) Aproximación Teórica al Concepto Integral de Logística. *Revista GESTIÓN & REGIÓN*, 6, 65-90.

- Fontalvo, T., de la Hoz, E., y Mendoza, A. (2019). Los Procesos Logísticos y la Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 102-112.
- Johnson, J., Wood, D., Wardlow, D., y Murphy, P. (1999). *Contemporary Logistics*. Prentice Hall.
- Legiscomex. (s. f.). Proceso general de una importación. <https://www.legiscomex.com/Documentos/proceso-general-para-importacion-desde-colombia>
- Mayorga, J. y Martínez, C. (2008). Paul Krugman y el nuevo comercio internacional. *Criterio libre*, 6(8), 73-86.
- Patlán, J. y Delgado, D. (2008). *La industria del vestido en México: Diagnóstico, Prospectiva y Estrategia*. Centro de Estudios de Competitividad del ITAM. http://cec.itam.mx/sites/default/files/vestido_1.pdf
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 2.
- Puente, R. (2000). Servicios: las nuevas armas del mercadeo. *Estudios gerenciales*, 16(75), 43-48.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *ICE, Revista de economía*, 781, 117-128.
- Ries, A., Trout, J., Arbolí-Gascón, M., y Kates, J. (1992). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. McGraw-Hill.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Sarathy, R. (2006). Security and the Global Supply Chain. *Transportation Journal*, 45(4), 28- 51.
- Steinberg, F. (2004). *La nueva teoría del comercio internacional y política comercial estratégica*. EUMED, Universidad de Málaga.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A. y Becerra, G. (2006) Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Documento de investigación No. 30*. Editorial Universidad del Rosario.
- Tzu, S. (1971). *El arte de la guerra*. Oxford University Press
- Valencia, J., y Gallegos, E. (2014). Competitividad y comercio internacional. *Inceptum*, 9(16), 49-58.
- Vásquez, G. (2009). Los canales de distribución y el valor para el consumidor. *Temas de management*, 2, 10-16.
- Weirich, H. (1990). Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Mc Graw Hill.



Capítulo 3

La distribución y sus características asociadas a los modos de transporte

Distribution and its characteristics associated with the modes of transport

Giovanny F. Benavides

Profesor de tiempo completo

Área de ciencias económico-administrativas

Universidad Jorge Tadeo Lozano

giovanny.benavides@utadeo.edu.co



Conceptos clave

Distribución

Término que se utiliza para relacionar las actividades que se requieren para la entrega de un producto al cliente final.

Concepto referido a conectar dos medios de transporte en una operación de manejo.

Intermodalidad

Canal de venta

Lugar que se usa para la venta de un producto terminado.

Contrato de cubrimiento de riesgos entre un asegurador y el titular de la carga.

Póliza

Cubicaje

Acción de distribuir, acomodar bultos en una unidad de transporte maximizando espacio.

Base rígida que sirve para acomodar bultos y permitir su transporte de manera más simple.

Pallet

Contenedor

Recipiente que permite mover carga unitarizada en modos marítimos, aéreos, férreos y terrestres.

Término utilizado para referirse al contenedor, pero también a las cajas móviles.

Unidad de transporte intermodal (UTI)

Granel

Mercancía de tipo sólida, líquida o gaseosa que no posee una unidad de empaque que permita su unitarización comercial.

Refiere a la contratación de varios tipos de transporte haciendo uso de un solo contrato de transporte.

Multimodal

Consolidar

Consiste en agrupar múltiples pedidos individuales en un solo despacho bajo un único documento de transporte.

Conocimiento de embarque marítimo, contrato o documento de carga para movimientos marítimos.

Bill of Lading

Air Way Bill

Guía de embarque aéreo. Contrato utilizado para movimientos de carga aérea.

Fuente: elaboración propia.

Introducción

Factores como la globalización, la apertura de mercados, el creciente acceso a tecnologías, la gran capacidad de producción y el consumo mundial

han hecho que, de una manera u otra, el comercio sea el gran motor del mundo. Es así como el transporte de mercancías ha tomado mayor importancia, pues es el puente que comunica a los productores con los consumidores finales. Variables macroeconómicas como la oferta y la demanda hacen que el transporte de mercancías fluctúe constantemente y se convierta en el mecanismo para la competitividad global.

El transporte de mercancías está ligado profundamente a la movilidad y a la relevancia que esta tiene en los contextos de acuerdos comerciales y económicos, tratados de libre comercio, acuerdos con otros países y con bloques geográficos. La movilidad del transporte de mercancías es el resultado de los esfuerzos de las diferentes sociedades a través de la historia humana, más aún si se tienen en cuenta la relación entre el espacio, el costo y el beneficio.

El estudiante debe enfocarse y validar la importancia de la infraestructura actual del país en cuanto a movilidad, transporte de mercancías y cómo los diferentes modos de transporte con sus respectivos costos contribuyen al desarrollo de la organización en términos monetarios, productivos y de distribución.

Conceptos de distribución

La distribución es un término para describir la variedad de actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados hasta el consumidor, que ocasionalmente incluye el traslado de materias primas desde las fuentes de suministro hasta la línea de producción (National Council of Physical Distribution Management, citado por Diez de Castro, 1997, p. 5).

El proceso de la distribución consiste en suplir una necesidad específica a partir de una orden de compra, la cual debe llegar con los requerimientos esperados por el cliente (calidad, tiempo, estado, precio y cantidad).

Cuenta con una serie de macroobjetivos importantes: 1) disminuir costos de compras y logística, 2) optimizar los inventarios y atender al cliente,

3) elegir proveedores y clientes claves; 4) desarrollar alianzas, procesos y sistemas necesarios para ofrecer una solución innovadora orientada al cliente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010).

La distribución posee innumerables variables y factores que se traducen en costos, en ocasiones ocultos, marcados por actividades implícitas o explícitas asociadas al transporte. Se podría asociar al movimiento y es necesario mantener una trazabilidad del recorrido para identificar los costos de la distribución, los cuales inician desde el momento en que se carga el producto a un vehículo de transporte.

La movilidad es una de las características más importantes de la actividad económica, en la medida en que cubre las necesidades básicas de desplazamiento y de comunicación que comparten tanto las personas como las mercancías y la información (Camarero y González, como se citó en González, 2016).

Los modos de transporte han ido cambiando a lo largo de la historia, a medida que se han ido introduciendo nuevos avances tecnológicos. Se ha producido un modelo de sustitución de los modos de transporte, de forma que un modo ha ido desarrollándose hasta imponerse a los existentes, al ser claramente superior en alguna faceta esencial (Camarero y González, 2007, como se citó en González, 2016).

Así, el transporte de mercancías se convierte en un pilar del posicionamiento de marca, e involucra elementos esenciales en la toma de decisiones de las empresas, dependiendo de variables como producto, urgencia, estacionalidad, recorrido, cantidad, cliente, frecuencias, etc. El futuro del transporte radica en la intermodalidad y en la conexión que esta pueda tener con plataformas cada vez más modernas y tecnológicas, así los análisis de los diferentes espacios geográficos y la ubicación de estructuras permitirían definir una buena red logística que en esencia se concentra en transporte, almacenamiento y distribución (Ruibal, 1994).

Modos de transporte

En el comercio internacional, el transporte tiene como función trasladar una mercancía de un país a otro, de forma que llegue a su destino en las condiciones pactadas en el contrato. Ese desplazamiento implica varias fases:

La primera enlaza el factor productivo con el factor movimiento y consiste en conectar la zona de producción con la zona de embarque de la carga. Los lugares de embarques pueden ser puertos, muelles, aeropuertos, terminales de carga terrestres o férreos. A esto se le denomina *puntos de influencia*.

La segunda etapa se presenta en los lugares de embarque. A este se le denomina *hub* o *nudo de comunicaciones*, y permite básicamente la intermodalidad, es decir, conexiones entre dos o más tipos de transporte, como por ejemplo un puerto con una red de carreteras, o un puerto con una red férrea. Pueden existir *hubs* que conecten con aeropuertos, puertos libres o incluso zonas francas.

La tercera fase se denomina *zona de actividades logísticas* (ZAL) y podría asociarse a las dos anteriores como la conexión entre la producción y el transporte con los intermediarios del proceso logístico. Por lo tanto, la zona de actividades logísticas involucra agentes de carga, agentes de aduana, operadores portuarios, navieras y se constituye como el lugar de recepción de carga.

La última fase se denomina *centro de distribución* (CD) y se define como un punto de concentración y repartición de la carga. Conecta las bodegas con los transportadores terrestres, para distribuirlos a los respectivos canales de venta al cliente. Así, y para cumplir las cuatro fases, el transporte debe cumplir con dos objetivos fundamentales: llegar en el plazo acordado con vehículos adecuados y entregar sin deterioro con protección física idónea.

Aunque el transporte se ha modernizado y los mecanismos de movimiento se han homogeneizado, los riesgos a los que se somete una carga son incontables. Estos se pueden reducir dependiendo la selección del tipo de transporte, pero no desaparecerán del todo. Es importante, para minimizar los riesgos eventuales durante los desplazamientos, realizar una buena preparación de la carga, una buena selección del transportador para reducir

potenciales problemas mecánicos en los camiones, averías de remolques, utilización de material no apto, malos estibajes o cubicajes, pero también la utilización de sistemas inteligentes de rastreo. Los daños que las mercancías pueden llegar a presentar durante su desplazamiento se pueden clasificar en dos tipos:

- Riesgos físicos.
- Riesgos económicos.

Estos tipos de riesgos se pueden presentar en las diferentes fases de alistamiento y desplazamiento de la mercancía. Pueden llevar al empresario y al transportista a la necesidad de protegerse a través de pólizas de cubrimiento que proporcionan, desde el punto de vista jurídico y blindajes derivados de un potencial siniestro, sin omitir que también existen tareas de preparación de la carga que buscan protegerla de los riesgos físicos sin afectar la rapidez, la seguridad, la optimización y el costo del transporte.

Propio de estos tipos de riesgos y, en función de las necesidades de la carga, se podrían entrar a considerar las siguientes opciones para efectos de la selección del modo de transporte:

Clasificación del transporte:

Por tipo o ruta

- Terrestre, marítimo, aéreo, férreo.

Por oferta

- Público y privado.

Por su objeto comercial

- Viajeros, mercancías y mixto.

Por cubrimiento

- Urbano, interior e internacional.

Por regulación internacional

- Liberalizado y confederado.

Por intermodalidad

- Sucesivo, superpuesto, combinado y multimodal.

La determinación del tipo de transporte dependerá de una gestión eficiente, la cual deberá realizarse en dos fases: 1) estática (de preparación), cuando deberán abordarse aspectos de protección física y jurídico-económica (seguro); 2) dinámica (de ejecución), que implica el estudio del movimiento de la mercancía en los vehículos, analizando los aspectos técnicos (características, exigencias, limitaciones de los vehículos y adecuación a la mercancía), comerciales (contratación libre, regular y grupaje) y jurídicos y documentales (incluye aspectos de responsabilidad y documentación).

La fase de protección física consiste en la protección de la mercancía a través de la preparación de un buen empaque, un buen envase y embalaje, cumpliendo los criterios definidos en las tres “P” del embalaje: protección, presentación y preservación. El envase y embalaje comparten funciones, por lo que es fácil confundirlos. La diferencia entre estos radica en la función principal de cada uno, definidas de la siguiente manera:

- El envase: sus funciones principales son dosificar la mercancía para su venta y protegerla.
- El embalaje: su objetivo es proteger la mercancía durante el transporte, para lo cual debe ser inalterable, facilitar su manejo, equilibrar el precio y la calidad de la protección, facilitar la inspección aduanera y disminuir los riesgos para las personas (Procolombia, 2016). A estos tres elementos también se les puede denominar empaques primarios, secundarios y terciarios.

La protección física también está altamente influenciada por la armonización de las plataformas para mover carga y los métodos de transporte, como por la sistematización en terminales donde la tecnología se adecúa específicamente a formatos estándar de manipulación. Esto facilita los movimientos de la carga y los cubicajes eficientes. De las principales mejoras en este sentido encontramos los *pallets* (figura 1) que actúan como plataforma de movimiento de carga para montacargas en bodegas y en puertos, siendo los más utilizados: el pallet americano, también conocido como pallet universal, que tiene medidas de 1,20 m x 1,00 m, y el pallet euroallet, con medias de 800 cm x 1,20 m, frecuentemente utilizado en el

transporte ferroviario. La carga en estiba se denomina *carga suelta*, no conterizada, y puede ser utilizada para facilitar el movimiento de cajas u otros empaques dentro de un contenedor.

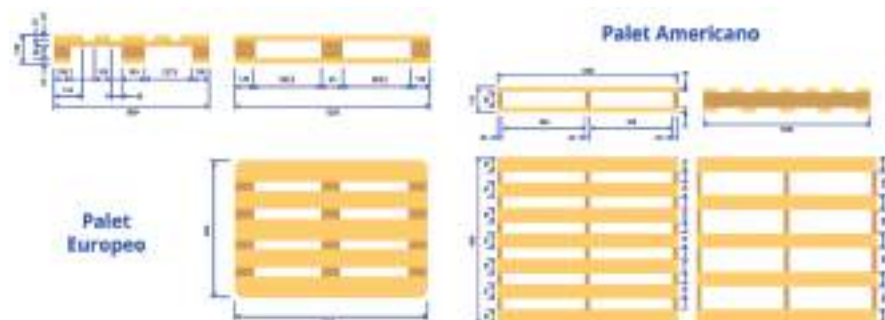


Figura 1. Tipos de pallets

Fuente: Mecalux Logismarket. (s. f.).

Cuando hablamos de movimientos de carga propios de barcos portacontenedores, la unidad de transporte utilizada se denomina *unidad de transporte intermodal* (UTI) y hace referencia a los contenedores que mueven las diferentes cargas dependiendo de su estado. Esta se adapta a unidades de movimientos terrestres, férreos y marítimos; se trata de una caja de dimensiones normalizadas, de carácter permanente, fácil de manipular, de llenar y de vaciar. Los de uso más frecuente son el 20' TEU (*twenty-foot equivalent unit*), y el de 40' FEU (*forty-foot equivalent unit*) (De Larrucea et al., 2014).

Además del estudio de tipo de protección física y de las necesidades propias del transporte internacional, al que llamaremos *fase estática*, se encuentran otros factores de análisis para la escogencia acertada de un modo de transporte en la cadena de distribución física internacional. La determinación del modo de transporte dependerá también de variables como la flexibilidad, la rapidez, el acceso, la cobertura y la documentación requerida para los procesos aduaneros.



Figura 2. Tipos de contenedores marítimos

Fuente: Megaonline (2018).

La figura 3 muestra algunos determinantes a tener en cuenta en la selección del modo de transporte, a la cual llamaremos *fase dinámica*, una vez la fase estática está cubierta:

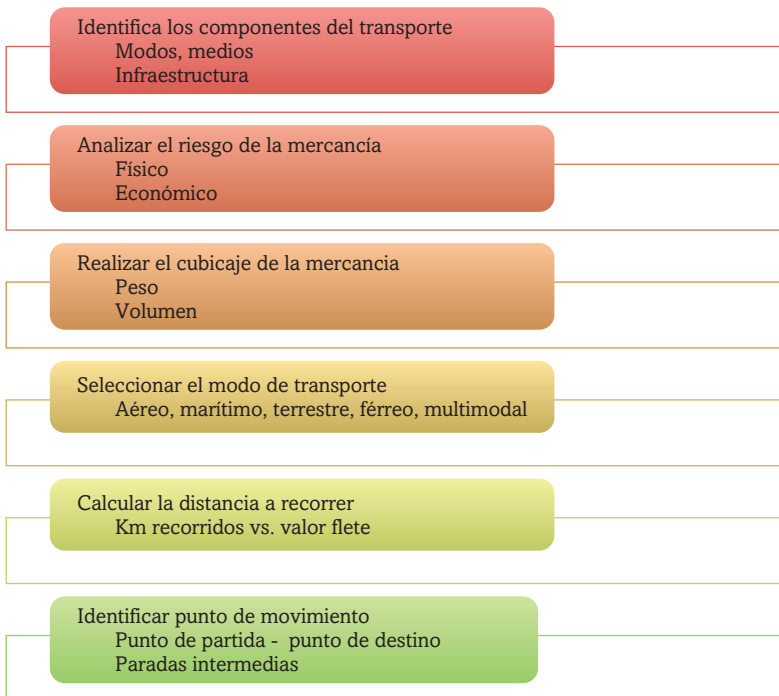


Figura 3. Determinantes del medio de transporte

Fuente: elaboración propia.

El almacenamiento (fase dinámica), también predominante en la selección del tipo de transporte, implica cambios dependiendo de las estáticas. Los almacenamientos largos permiten regular los flujos de suministro y los procesos de venta, y los almacenamientos cortos permiten esperar transbordos. Por esto, debe tenerse presente que el almacenaje es un costo extra que conlleva a riesgos adicionales, dependiendo del tipo de carga transportada (peligrosa, perecedera, valiosa, etc.) (Escudero, 2011).

El transporte marítimo

El transporte marítimo se considera como la alternativa más importante en el comercio mundial. Es un factor clave para la logística internacional de exportaciones e importaciones. Un elevado porcentaje del flujo de mercancías del comercio exterior se traslada por mar, debido a los grandes volúmenes de carga que pueden despacharse y a la creciente demanda de cada mercado internacional.

La pandemia de Covid-19 trastocó el transporte marítimo, pero sus efectos fueron menos dañinos de lo que se temía en un principio. El impacto en el primer semestre de 2020 provocó una contracción del comercio marítimo del 3,8 % en el año 2020; en cambio, en el segundo semestre se constató una recuperación incipiente, aunque asimétrica, y para el tercer trimestre (UNCTAD, 2021).

Este modo de transportar mercancías se caracteriza por algunas particularidades que influyen en la decisión a la hora de exportar o importar. En este sentido, algunos de los elementos que se deben tener en cuenta frente a la decisión de uso de transporte marítimo son:

Gran capacidad de carga: los buques son los medios de transporte que permiten el cargue del mayor volumen y tonelaje de mercancías.

Flexibilidad: el transporte marítimo presenta la particularidad de permitir el transporte de cualquier elemento, incluso líquidos, petróleo y artículos peligrosos.

Flete económico: hay que destacar la competitividad y bajo costo que poseen los fletes marítimos, a pesar de que se puedan generar recargos.

Seguro: el costo de este rubro comparado con otros modos de transporte es más alto debido a que los riesgos son mayores en relación con el manejo de la carga, congestión en los puertos y durante el tránsito.

Velocidad: frente a cualquier otro medio de transporte, el marítimo es el que presenta las velocidades más lentas (25 km/hora).

Frecuencia: comparado con otras modalidades de transporte, los buques de carga presentan un ritmo más limitado entre llegadas y salidas, dados los tiempos de preparación de la carga en su interior, además de la revisión de las condiciones necesarias para navegar.

Funcional en carga a granel: definido el granel como la carga que se transporta sin empaquetar y en grandes cantidades diferenciadas en granel líquido, granel sólido, granel gaseoso.

Funcional en carga general: definida como aquella carga que requiere algún tipo de envoltura que la individualiza ya sea para protegerla o para transportarla, diferenciada entre carga general fraccionada y carga general unitarizada.

En cuanto a contrataciones, este tipo de transporte es bastante versátil y provee un número de opciones importante a nivel de todos sus usuarios (exportadores, astilleros, navieras, operadores logísticos), desde el punto de vista legal. Estas contrataciones se adaptan a las regulaciones internacionales y ofrecen dos tipos de servicios dependiendo las necesidades del mercado, el tipo de carga y los trayectos a ejecutar.

- Servicios de línea regular: se caracterizan por la tenencia de un contrato denominado *conocimiento de embarque* (BL, por sus siglas en inglés *bill of lading*). Las navieras pertenecen a una conferencia que fija tarifas entre todos los miembros; sus itinerarios son frecuentes, óptimos para transporte de carga suelta y contenedores de todo tipo.

- Servicios de línea no regular: se ejecutan a través de buques tramperos con contratos denominados *charter party*, en general consensuados entre ambas partes, donde se definen las cláusulas propias de la oferta y demanda del momento. Este servicio se contrata con el apoyo de *brokers* o corredores marítimos que ofrecen servicios de fletamento especializados en carga a granel sólida o líquida.

La fijación de tarifas en líneas conferenciadas (línea regular) depende de factores propios del tipo de mercancía transportada. Esta puede ser clasificada por su peso o por su volumen dependiendo de lo que predomine; a esto se le denomina factor peso/volumen. Las navieras establecen una rentabilidad de carga por viajes de ida y de regreso, y calculan los costos del buque derivado del viaje. Además de los costos de trayectos, las navieras determinan los recargos propios del recorrido que dependen de la ruta, y los descuentos que dependen del tipo de despachante.

Las compañías de línea regular están conformadas por compañías de gran tamaño e infraestructura que poseen buques portacontenedores de gran capacidad y un sistema operativo basado en buques madre (*mother vessel*) y alimentadores (*feeders*). Utilizan un puerto de enlace (*hub port*) para transferencia de carga y están en capacidad de brindar servicios multimodales a cualquier parte del mundo con buques de alta tecnología, cuyo tiempo de permanencia en puerto es muy bajo. Algunas de las empresas más reconocidas son Maersk, MSC, CMA CGM (Carmona, 2005).

Estas compañías establecen en su tarificación recargos al transporte llamados *recargos al flete*, los cuales deben ser tenidos en cuenta a la hora de establecer el costo real de la tarificación. Es decir, el cobro del transporte de mercancías por barco vincula una tarifa que, como ya mencionamos, estará en función del factor estiba, pero también involucra costos adicionales que pueden hacer referencia al uso de instalaciones, la fluctuación del dólar, las estacionalidades, el uso de combustibles, entre otros, y que también dependerán de la ruta y el momento. Como principales recargos encontramos:

Costos previos al embarque (llamados gastos FOB):

- *Inland*: transporte terrestre hasta el puerto de carga.
- Recepción, arrastre y carga en el puerto.

- Tarifa portuaria (uso de instalaciones).
- T3 (tránsito de las mercancías por las instalaciones).
- Extensión de conocimiento de embarque.
- Despacho de exportación.
- IMO (International Maritime Organization) en transporte terrestre: recargo para embarques de mercancía peligrosa.

Costos del flete: flete básico más factores de ajuste (llamados gastos CIF)

- De combustible o BAF (*bunker adjustment factor*).
- De seguridad o ISPS (*international ship and port facility security code surcharge*).
- De cambio de divisa o CAF (*currency adjustment factor*).
- De congestión portuaria (*congestion surcharge*).
- De peso o dimensiones excesivas.
- De riesgo de guerra (*war risk surcharge*).

Costos de encaminamiento final (llamados costos DDP)

- Gastos de manipulación en las terminales portuarias.
- Los despachos de importación.
- Transporte terrestre en destino final.

Con base en lo anterior, podemos interpretar que el flete marítimo estaría conformado por:

$$\text{Tarifa básica} + \text{recargos} - \text{descuentos} = \text{flete.}$$

La tarifa básica se define como *costo real por unidad transportada*, que se basa en las tarifas establecidas por los operadores portuarios (servicios de línea regular), pero también por el costo de mover el barco (recargos): combustible, tripulación, sostenimiento, entre otros. Los puertos ofrecen a sus usuarios el uso de sus instalaciones. Podemos dividir estas actividades en dos grupos: 1) las instalaciones portuarias que comprenden diferentes activos físicos como uso de puerto, de rompeolas, de muelle, etc. 2) Los servicios portuarios que dan vida a dichas instalaciones (almacenamiento, manipulaciones de la carga, uso de instalaciones, etc.).

Estas manipulaciones están presentes en todo el recorrido de la carga y son parte de una cadena logística eficiente (Hugas, 1991).

De esta manera, podemos decir que la tarifa básica se compone de las siguientes variables:

Tarifa básica = costos del flete en buque + costos por tipo de carga +
costos operación portuaria + costos operación naviera.

Los descuentos dependen de la frecuencia en la cual el cliente (importador o exportador) mueva carga. Para carga general contenerizada o consolidada hay que considerar la cantidad de intermediarios en el proceso; estos intermediarios derivan de las comisiones que puedan obtener, o sea, a menor cantidad de intermediarios, mayor será la posibilidad de buenas tarifas. En este sentido, las sociedades portuarias, las navieras y los agentes de carga pueden hacer referencia a rebajas aplicables sobre la tarifa básica, que pueden ser de tipo tarifas preferenciales, contratos tiempo-volumen, tarifas NAC (*named account*), lealtad con el transportador, tarifas oferta-demanda, entre otras.

La liquidación del flete es altamente dependiente del factor estiba o cubicaje, definido por el posicionamiento de cajas en estibas (figura 1) y posicionamiento de estibas en el contenedor (figura 2). El factor estiba es la relación peso/volumen de la mercancía ($F.E. = \text{volumen/peso}$) y nos indica cuántas unidades comerciales (peso o volumen) caben según la unidad de transporte, para que se pueda maximizar el uso de esa unidad, definida antes como UTI.

El transporte aéreo

Esta actividad comercial fue reglamentada por las convenciones internacionales y los acuerdos de la IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional, por sus siglas en inglés). Permite el movimiento de mercancías que por su particularidad cubre necesidades de rapidez o protección, que no brindan las otras alternativas.

Dada la internacionalización, el transporte aéreo ha tenido un crecimiento importante durante los últimos años, particularmente en los envíos internacionales. Hubo más de 54,8 millones de toneladas métricas por vuelos cargueros en el mundo durante el 2021, por debajo de los 61,3 millones de toneladas en 2019 (IATA, 2020).

A pesar de su elevado costo, el transporte aéreo se ha privilegiado para cargas que requieren tiempos de entrega cortos y largas distancias, pero la Covid-19 hizo sus estragos en los movimientos de carga en general, siendo unos de los más afectados el transporte aéreo. Sin embargo, la confianza empresarial y el papel relevante del sector en la distribución de la vacuna impulsaron los volúmenes, según la IATA, hasta los 61,2 millones de toneladas (por encima de los 54,2 millones de toneladas en 2020 y prácticamente igual a los 61,3 millones de toneladas transportadas en 2019).

Este modo de transporte es la mejor alternativa para urgencias y aquí es donde quizás esté la proyección de transporte aéreo a futuro, permitiendo reducir los tiempos de tránsito de las mercancías y evitando rupturas de cadenas logísticas —también en el marco de procesos de distribución asociados a estacionalidades—. La pospandemia indujo a escasez de contenedores a nivel global y parte de la solución se trasladó a envíos más pequeños o incluso grandes empresas apostaron por la compra de aviones y barcos para sus propios movimientos de carga. Esto ha manifestado fenómenos alternativos a los movimientos logísticos de varias empresas.

Mucha de la carga aérea se mueve como carga general paletizada, también dependiendo del tipo de avión y de su capacidad de carga, pero, así como existen contenedores propios del transporte marítimo, el transporte aéreo dispone de una paleta de recipientes bastante interesante, que se adaptan a los fuselajes de los aviones con las características óptimas para cada tipo de carga manipulada (figura 4).

Los contenedores aéreos facilitan las operaciones de cargue y descargue en los terminales aéreos. Se pueden manipular de manera manual, convienen particularmente a productos perecederos, también a productos frágiles. Puede ser una buena alternativa para el transporte de mercancías de alto valor.



Figura 4. Algunos tipos de contenedores aéreos

Fuente: Iplacex (s.f.).

La verdadera importancia del transporte aéreo está atada al valor de la mercancía que transporta. Diversos estudios de la IATA manifiestan que tan solo representa del 2% al 3% de los movimientos globales, pero del 30% al 40% de movimientos de mercancías de valor. El transporte aéreo es una actividad muy sensible a las coyunturas políticas. Ejemplo de esto fue el rompimiento de las relaciones entre Colombia y Venezuela, hecho que obligó a los transportadores a demostrar estrategias que se adaptaran a ese nuevo entorno.

El sistema aéreo se caracteriza por disponer de aviones cargueros denominados *cargo* o aviones de características mixtas (carga y pasajeros, donde el equipaje de los pasajeros siempre tendrá prioridad sobre la carga). En este esquema de transporte las aerolíneas tradicionales solo actúan como transportadores; los agentes de carga u operadores IATA son los encargados de dar trámite a los movimientos de carga y de servir de intermediarios entre las aerolíneas y los embarcadores de carga (ICEX, 2016).

Los elementos que se deben tener en cuenta frente a la decisión de uso de transporte aéreo son:

- Menor costo del embalaje: al ser mucho más rápido, se minimiza el uso de puntos intermedios y de empaques adicionales, así como de empaques especializados como medios de protección en la distribución internacional.
- Rapidez en la entrega: es el medio de transporte más rápido con relación a cualquier otro.
- Seguridad: se considera un medio de transporte seguro por la trazabilidad que se puede realizar casi de manera inmediata en cada uno de los puntos intermedios del proceso de transporte; tiene muy pocos puntos ciegos, lo que permite una secuencia de verificación constante de la carga.
- Puntualidad en la entrega: las reservas de carga y los tiempos de entregas son extremadamente fiables, los equipos de operaciones y en tierra trabajan las 24 horas todos los días del año.
- Gastos de aeropuerto: al tener menor cantidad de operaciones con menor cantidad de recursos, las operaciones en los aeropuertos son inferiores con relación al transporte marítimo.
- Renovación de *stocks*: los vuelos en tiempo normal son frecuentes, lo que permite una planificación de la logística y un aprovisionamiento constante acorde a las necesidades.
- Menores gastos de seguro y almacenaje: gozando del menor nivel de siniestralidad y hurto, las pólizas son más económicas. Los manejos de inventarios son inferiores, así que se utilizan bodegas de menor capacidad y hay menor necesidad de personal, lo que reduce los gastos de almacenamiento.

Este transporte se utiliza para transportar metales preciosos. Así, la exportación de oro y de otros metales preciosos a nivel global sea baja, representa un alto flujo de ingresos para las aerolíneas, objeto del valor de su flete. Además, el alto costo del flete aéreo repercute sobre mercancías a

volumen donde se privilegia otro tipo de transporte, aunque, por ejemplo, algunos empresarios textileros puedan verse más atraídos por el flete aéreo en condiciones de estacionalidad o moda rápida que obliga al cumplimiento estricto de tiempos de entregas. Además, la infraestructura de aeropuertos es esencialmente planificada para atender pasajeros, considerando los movimientos de carga como un complemento. Algunas otras cargas consideradas viables para este sistema son: los perecederos, animales, productos químicos y farmacéuticos, productos electrónicos, de computación y delicados.

Otro eslabón importante, por supuesto, es el de los tipos de aviones cargueros. Estos cubren el transporte de mercancías de gran capacidad y se adaptan a las particularidades de la solicitud del cliente: plazos, itinerarios, facilitan las operaciones de manipulación, permiten el transporte de materiales peligrosos o productos regulados prohibidos en vuelos de pasajeros. Tienen además la posibilidad de ser ampliamente polivalentes por tamaño, adaptabilidad y flexibilidad. Existen muchos tipos de aviones, todos con sus particularidades y sus ventajas, las cuales se relacionan a continuación:

- Convencionales: aviones caracterizados por cilindros o tubos con alas y motores montados en dichas alas. Sus usos prevén pasajeros y carga en primera instancia; se pueden acomodar para el cargue de diferentes tipos de mercancías.
- De gran capacidad o fuselaje ancho: aviones gigantes con gran fuselaje, desarrollados para la maximización de los diferentes tipos de carga; tres de los más conocidos son el Airbus A380, el Boeing B747 (un clásico ya retirado de la mayor parte de aerolíneas) y el Antonov An 225.
- De pasajeros o mixto: aviones convencionales característicos de las aerolíneas, utilizados para el transporte de carga y pasajeros simultáneamente; este tipo de aviones también transporta el equipaje acompañado de los pasajeros y privilegia por capacidad de carga la movilidad de estos elementos.
- Cargueros: aviones convencionales destinados al transporte de mercancías, pueden tener todo tipo de fuselaje y capacidad. Al no tener

estructura de pasajeros, el fuselaje está completamente adaptado para el transporte de mercancías y puede incluir sistemas de refrigeración o compartimentos adaptados incluso para cargas peligrosas.

- Convertibles: los aviones convertibles pueden despegar y aterrizar en posición vertical, sin necesidad de pistas de despegue; una vez alcanzada la altura y velocidad suficientes, se puede desplazar horizontalmente como un avión convencional.

La tarificación varía con relación al uso de contenedores y se caracteriza por una estructura a escala aplicada de aeropuerto a aeropuerto sin importar la ruta. La tarificación del flete aéreo no incluye cargos adicionales, pues estos son calculados de manera independiente. La publicación de tarifas se hace en moneda local o en dólares estadounidenses (USD). Así, las tarifas se pueden liquidar por los diferentes tipos de carga susceptibles del transporte: carga general, mercancías específicas, mercancías por clases, mercancías por unidad de carga o empaque, o mercancías por tipo de contrato. Estas pueden estar definidas en los tarifarios IATA (International Aviation Tariff Association), más específicamente en el TACT (The Air Cargo Tariff) (IATA, 2020a), que podrían a su vez definir tarifas por clase o mercancías específicas. Las tarifas se definen por ruta, tipo de avión, capacidad de carga, competencia, precio del combustible, entre otras variables, y tienen una estructura en escala con reducción de tarifa en la medida en que se incrementa el peso despachado como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1. Escala de tarifas en el transporte aéreo

Tarifas de carga general para una ruta sin definir ⁹	
Mínima	USD \$75
- de 75 kg	USD \$3,5 por kg.
+ 75 a 100 kg	USD \$3,0 por kg.
+ 100 a 200 kg	USD \$2,0 por kg.
+ 200 a 300 kg	USD \$1,5 por kg.
+ 300 kg	USD \$1 por kg.

Fuente: elaboración propia.

⁹ Tarifas y rutas no reales, solamente se usan para efectos del ejemplo.

Sin embargo, para calcular el precio final se ha de valorar tanto el peso como el volumen de la mercancía. Así, hay que tener en cuenta la ratio volumen/peso, ya que si superamos el *Coficiente de Estiba IATA* (una ratio volumen/peso fijado por la IATA; el equivalente a 1 kg por cada 6.000 cm³ de mercancía), facturamos nuestra mercancía con base al peso de esta. Si no llegamos, lo haremos con base en el “peso volumen”, tal y como funciona en el transporte marítimo.

El cálculo del flete no se realiza solamente sobre el peso o el volumen del bulto a transportar, también puede ser según su naturaleza. De esta manera, encontramos cuatro categorías de tarifas de fletes en el transporte de mercancías por vía aérea:

- Tarifa general: se aplica a todo tipo de mercancías y se calcula en función del peso del bulto o del volumen a transportar.
- Tarifas de los productos básicos: para los bienes enviados de forma regular, como periódicos y medicamentos.
- La tarifa *united load device* (o ULD): para el envío de mercancías consolidadas.
- Tarifas especiales: se aplica una tarifa por unidad de carga, como animales vivos, vehículos, obras de arte.

Al igual que en el transporte marítimo, el transporte aéreo tiene tasas adicionales reguladas por la IATA, soportadas sobre fluctuaciones al combustible o a la moneda de negociación, pero también sobre recargos por comisiones pagadas a los intermediarios o uso de instalaciones. Como recargos más importantes encontramos:

Costos previos al embarque (llamados costos FCA):

- GTC (*Ground Terminal Charges*): recargo cobrado en el terminal en tierra. Se cobra por la asistencia técnica en la terminal al avión. Este recargo se cobra por el peso bruto de la carga.
- AWB (*Air Way Bill*) (documento de transporte aéreo): recargo al uso y elaboración del conocimiento de embarque aéreo, denominado *corte de la guía*; se indican detalles de la carga comercializada.

Costos del flete: flete básico más factores de ajuste (llamados costos CIP):

- Fuel (combustible) o FSC (*Fuel Surcharge*): recargo a las variaciones del precio del combustible.
- IRC (*Insurance Risk Charge*): recargo por seguridad que se cobra en el aeropuerto.
- *Banking charge* (quebranto bancario): el quebranto bancario aplica un cobro de 1% sobre el flete y todos los recargos cotizados en divisas distintas a la moneda negociada.
- *Due agent*: comisión al agente de carga.
- *Due carrier*: comisión a la aerolínea.

Costos de enrutamiento final (llamados costos DDP):

- E2/G4: tasa que grava el tránsito de las mercancías por el aeropuerto y se cobra por el peso bruto.
- Recogida o entrega (transporte terrestre): la recogida o entrega se cotiza según número de kilos, de acuerdo con su peso o volumen negociado. El cálculo se realiza teniendo en cuenta la equivalencia propia del transporte terrestre.¹⁰

El transporte terrestre por carretera

El transporte terrestre o por carretera permite trayectos puerta a puerta y conecta con los demás modos de transporte en operaciones pretrayecto y postrayecto. Se adapta fácilmente a mecanismos tecnológicos portuarios y puede transportar todo tipo de contenedores. El transporte terrestre está reglamentado por la convención de Génova desde 1961 y no tiene una organización particular que lo regule a nivel mundial (Mora, 2014).

¹⁰ Basado en información tomada de Analdex. “Cómo entender los conceptos de una cotización internacional”.

En Colombia, en 1823 con la navegación de barcos a vapor por el Río Magdalena, las regiones buscaban abastecimiento abriendo caminos que conectaran con el río. Desde la capital se abrieron rutas como la de Bogotá-Vélez o Guaduas-Villeta-Bogotá. Entre 1890 y 1900 se dieron las primeras normas de construcción de caminos y carreteras en el país, y se iniciaron obras de limpieza en las vías y de canalización de ríos.

Producto del crecimiento del transporte de carga terrestre, a mediados de 1930 se formularon políticas de creación de peajes y nació la Policía de carreteras. En 1960 se creó el Fondo Nacional de Caminos Vecinales (FNCV), encargado de construir los caminos de penetración a las regiones. Este avance importante en las políticas de transporte, pues permitió la evolución de los medios de la época, direccionados al transporte de personas, frutas, especias, materias primas y enseres, a la par del transporte férreo.

El transporte terrestre de mercancías se ha caracterizado por ser un eje esencial del funcionamiento de las economías modernas. Asegura movimientos tanto en transporte nacional como en transporte internacional, sea altamente versátil e intermodal y conecte las diferentes infraestructuras con todos los demás tipos de transporte. Sus debilidades, por otro lado, tienen que ver con los pequeños movimientos, demasiado ligados al factor humano y con altas tasas de siniestralidad.

Los elementos que se deben tener en cuenta frente a la decisión de uso de transporte terrestre son:

- Adaptabilidad: esto debido al transporte puerta a puerta, a la continuidad de las cadenas de distribución y al transporte combinado.
- Acceso a cualquier región: su ingreso favorable a cualquier tipo de terreno permite penetrar regiones poco favorecidas por las condiciones geográficas.
- Flexibilidad: se adapta fácilmente a los cambios y a las diversas situaciones o circunstancias propias del transporte.
- Coordinación con otros medios: se vincula fácilmente a otros medios de transporte, dando paso a una intermodalidad.
- Precio: tiene una relación precio/velocidad muy competitiva.

En cuanto a su funcionalidad, el transporte terrestre se debe analizar desde dos lógicas: el transporte de contenedores y de carga general suelta, ya que es un interconector entre los demás modos de transporte. A esto se le denomina *tránsito aduanero*, definido en la legislación aduanera (Decreto 360 de 2021, Decisiones 617 y 837 de la Comisión del Acuerdo Cartagena):

El tránsito terrestre de las mercancías será en unidades de carga, entre los cuales se encuentran los contenedores, los vehículos sin motor o autopropulsión de transportes por carretera, tales como remolques y semirremolques, vagones de ferrocarril y otras sin sistema de auto propulsión.

Este tipo de transporte es extremadamente versátil, se adapta a casi todas las cargas de origen marítimo y férreo en contenedor, pero también al transporte aéreo. Por lo tanto, es un transporte intermodal en esencia. En continentes como el europeo, donde el transporte férreo privilegia el transporte de pasajeros, la mayoría de los flujos intracomunitarios son en transporte terrestre. En países extensos y de geografías complejas —como los suramericanos que carecen de trenes y de transporte fluvial—, el transporte terrestre es la única forma de movimientos de carga de todo tipo.

En ese sentido, es un transporte óptimo para cargas de tipo:

- Graneles líquidos, sólidos y gaseosos.
- Carga general fraccionada (perecederos, estibas, animales, etc.), y unitarizada (contenedores).

Tipos de camiones y capacidad

Los camiones son vehículos en general de más de 3,5 toneladas, que requieren cierta habilidad en cuanto a maniobrabilidad. Son comúnmente llamados “mulas” (por haber sido este el reemplazo natural de los animales en el movimiento de mercancías por los caminos de herradura), pero también se les puede denominar tractocamiones o según el tipo de mercancías que transportan. Están sometidos a reglamentaciones muy precisas y existen diferentes tipos de modelos, donde los más comunes son los siguientes:

- Furgonetas (hasta 500 kg): se caracterizan por ser flexibles, ligeras y con facilidad de acceso a canales difíciles; se adapta fácilmente a la normatividad legal de cargue y descargue.
- Vehículos ligeros (hasta 3,5 t): vehículos versátiles y óptimos para abastecimiento de canales minoristas en zonas urbanas debido a su capacidad importante de mercancías.
- Camiones de cuatro ejes (hasta 21 t): vehículo de tracción sencilla. Puede cargar hasta 37 toneladas y se maniobra con precisión, lo que lo convierte en un vehículo ideal para transportar cargas de peso o tamaño elevado hasta zonas de poco espacio.
- Camiones con remolques o semirremolques (alrededor de 25 t): vehículos que permiten transportar grandes pesos o volúmenes de carga, y que sean óptimos para armonizar procesos logísticos mediante manejo de UTL (unidad de transporte intermodal) o contenedor.
- Camiones cisterna: vehículos utilizados para el transporte de líquidos o gases para la industria química y agroalimentaria; pueden tener una carrocería distinta en función del tipo de producto que transportan.
- Camiones frigoríficos: vehículos utilizados para mercancías perecederas; disponen de una carrocería isotérmica dotada de un grupo electrógeno que permite la generación de frío regulada entre -25 y 25 grados centígrados.
- Camiones Ampliroll: vehículos que poseen un sistema de brazo articulado para cargar y descargar cajas, contenedores y diferentes carrocerías en función de la necesidad.

La tarificación en el transporte terrestre depende de las cláusulas establecidas en el contrato; estas cláusulas están en función de las partes, el vehículo, la mercancía, el trayecto, los procesos de cargue y descargue, el flete establecido, los recargos del transporte. Es decir que, de acuerdo con las etapas o las actividades que se deban realizar y estén establecidas en el contrato, se

realizará el cobro del flete. El contrato de transporte carretero deriva en las siguientes etapas de ejecución:

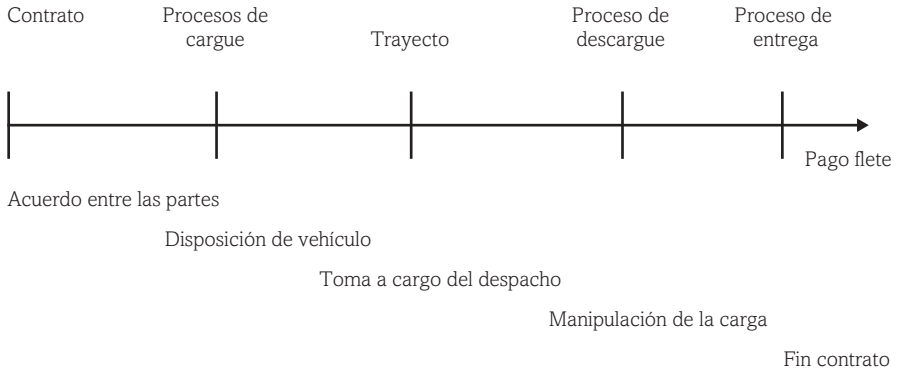


Figura 5. Determinantes del medio de transporte

Fuente: elaboración propia.

En Colombia, con el objetivo de facilitar el cobro de los fletes y dinamizar los contratos entre ambas partes, se puso en práctica el Sistema de Información de Costos Eficientes (SICE-TAC)¹¹. Esta es una herramienta que busca un cálculo eficiente de tarifas justas con el monitoreo, usando como mecanismo la fluctuación del mercado. El SICE-TAC permite calcular y conjeturar los costos de una operación de transporte de carga, de acuerdo con el tipo de carga, ruta, distancia entre punto de salida y llegada, tipo de vehículo, y tiempos estimados de espera, cargue y descargue. Para esto, se tiene en cuenta los costos de la operación, los cuales se dividen en fijos y variables así:

- Variables: combustible, mantenimiento, reparaciones, gasto de llantas y lubricante, pago de peajes, lavado del vehículo y pago de imprevistos dentro de la operación.

¹¹ Más información en: <https://plc.mintransporte.gov.co/Runtime/empresa/ctl/SiceTAC/mid/417>

- Fijos: salarios del conductor y del ayudante, seguros, impuestos, parqueaderos, recuperación de capital.

Algunos factores que afectan la tarificación en el transporte terrestre son:

- Internos
 - Balanza de carga.
 - TPV (Terminal punto de venta).
 - Servicio y horarios de cargues y descargues.
 - Accidentalidad - PESV (plan estratégico de seguridad vial).
- Externos
 - Paros.
 - Restricciones nacionales o municipales.
 - Derrumbes.
 - Olas invernales.
 - Vías terciarias.

La figura 6 representa una referencia del sistema propuesto por el Ministerio de Transporte para el cálculo de fletes sobre la base de las variables anteriores. A este sistema se le conoce como el sistema SICE-TAC.

Transporte multimodal frente al transporte intermodal

Los conceptos *transporte multimodal* y *transporte intermodal* son altamente utilizados en el comercio internacional sin que muchos realmente entiendan el significado. El *transporte intermodal* es el desplazamiento de una mercancía de un punto a otro usando varios modos de transporte, cada uno prestado por un proveedor distinto y con un contrato de prestación independiente, lo que lleva a contactar diferentes agentes para cada trayecto. El *transporte multimodal* es el desplazamiento de una carga a través de varios modos de transporte, también con proveedores distintos, pero bajo un mismo contrato de transporte, para lo cual se contacta a un solo agente, denominado “consolidador”. Son definiciones similares, pero la diferencia radica en el uso de un solo contrato para el *transporte multimodal*. Para

muchos la *intermodalidad* es un concepto logístico, mientras que la *multimodalidad* es una forma de transportar.

[illegible]

Figura 6. Imagen de referencia sistema SICETAC

Fuente: Ministerio de Transporte de Colombia, (s.f.).

Tabla 2. Diferencias entre transporte multimodal e intermodal

	Transporte intermodal	Transporte multimodal
Modo de transporte	Varios	Varios
Prestador	Varios	Único
Contrato de transporte	Varios	Único
Responsable del transporte	Varios	Único

Fuente: elaboración propia.

Bajo supuestos aduaneros, las operaciones de transporte multimodal permiten movilizar mercancías de procedencia extranjera con suspensión de tributos aduaneros por el TAN (territorio aduanero nacional), al amparo de un documento de transporte multimodal. Sobre ese punto se condiciona a que estos movimientos los realicen los que se denominan operador de transporte multimodal (OTM), que es responsable por el pago de los tributos aduaneros y por la finalización de la operación en el tiempo autorizado por la autoridad aduanera.

Ventajas del transporte intermodal

Este método ofrece ventajas interesantes por modo de transporte. En el caso del transporte terrestre, la flexibilidad en el tiempo y una mejor adaptabilidad al área de distribución, debido al diseño de las plataformas que facilitan los procesos de cargue y descargue. Para el transporte ferroviario representa la posibilidad de economizar en flete y de transportar gran capacidad y volumen (debido al número de locomotoras a una velocidad uniforme con grandes cantidades y largas distancias). Además, es preciso indicar que los horarios ferroviarios son quizás los más estables del sistema y que posiblemente se trata del medio de transporte más ecológico.

Finalmente, en el transporte marítimo o fluvial las ventajas se determinan con relación al transporte marítimo. Por ejemplo, es el flete más bajo (por la cantidad de oferta y la regulación de navieras), tiene la posibilidad de transportar grandes volúmenes de carga y de conectar con lugares geográficos a los que de otra forma no se podría llegar. También es importante mencionar que, si los plazos lo permiten, es la mejor alternativa al transporte aéreo.

Ventajas del transporte multimodal

El transporte multimodal o combinado, como ya se mencionó, asocia mínimo dos modos de transporte y un solo contrato, saliendo desde la unidad productiva hasta el destino más cercano al consumidor final. Ocurre una transferencia sin ruptura de mecanismo de carga, conservando la misma unidad de carga (contenedor) durante todo el trayecto de la carga. Sus ventajas son entonces numerosas en las cadenas de distribución internacional,

dentro de las que destacan las mejoras de los tiempos de distribución, de los procesos de trazabilidad, la optimización de los costos asociados al transporte de los bienes de consumo y, al igual que la intermodalidad, una importante reducción de CO₂.

Reflexiones finales

La multimodalidad podría jugar un papel importante a futuro a través del diseño de plataformas en centros de distribución que se adapten tecnológicamente a esta intermodalidad.

El transporte férreo puede constituirse como una oportunidad de negocio para reducir las emisiones de carbono. Sin embargo, otras oportunidades existen en segmentos de transporte mundial, nacional o urbano.

A escalas globales es importante dar prioridad al transporte marítimo sobre el transporte aéreo, el cual es costoso y contaminante. Sin embargo, las evoluciones en mercadeo indican un alto uso de este sistema para entregas rápidas, una tendencia bastante favorable para las plataformas digitales.

Los transportes nacionales, bien dirigidos hacia el transporte terrestre, podrían en algún momento inclinarse hacia lo férreo o hacia la multimodal vía fluvial. El desarrollo de lo fluvial es limitado por características geográficas y climáticas, y por la poca cantidad de vías navegables disponibles con características de desarrollo sin afectar temas ambientales.

El desarrollo terrestre se dirigirá hacia los principales nodos logísticos del país, privilegiando entregas conectoras en centros productivos—centros de acopio, o quizás entregas en las grandes aglomeraciones conectadas a núcleos de camiones más pequeños.

Para finalizar, las entregas de pocos kilómetros involucrarían nuevamente lo digital a través de entregas en bicicleta o triciclos. Este método permitiría reemplazar gran parte de las flotas urbanas de camiones, serían entregas rápidas, ecológicas y altamente competitivas para canales de distribución

urbanos. La multimodalidad ciclística puede llegar a ser un reto importante en los años venideros.

Preguntas orientadoras

- ¿Qué elementos debe tener en cuenta una empresa para seleccionar el modo de transporte adecuado?
- ¿Cómo afecta el transporte las estrategias de una logística adecuada?
- ¿Por qué el transporte marítimo se considera el más competitivo con relación a los demás modos?
- ¿Qué tipo de cargas u operaciones son más competitivas en el transporte aéreo?
- ¿Qué consideraciones se deben tener en cuenta cuando se transporta carga aérea?
- ¿Qué nivel de competitividad tiene el transporte terrestre, teniendo en cuenta el alto volumen de costos fijos y variables establecidos en el SICE TAC?
- ¿Cómo podemos hacer uso de la intermodalidad para lograr una cadena de suministro eficiente y productiva?

Referencias

- Carmona, F. (2005). *Manual del transportista*. Díaz de Santos.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). Logística y distribución física internacional: clave en las operaciones de comercio exterior. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25206>
- Camarero, A., y González, N. (2007). *Logística y transporte de contenedores*. Fundación Agustín de Betancourt. Ministerio de Fomento.
- Camarero, A., y González, N. (2005). *Cadenas integradas de transporte*. Fundación Agustín de Betancourt. Ministerio de Fomento.
- De Larrucea, J., Marí, R. y Martín, J. (2014). *Transporte en contenedor*. AlfaOmega Grupo Editor.
- Decreto 360 de 2021. (2021). Por medio del cual se modifica el Decreto número 1165 de 2019, relativo al Régimen de Aduanas y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia.
- Decisión 909. (2023). Comunidad Andina de Naciones. Lima, Perú.

- Decisión 837. (2019). Comunidad Andina de Naciones. Lima, Perú.
- Decisión 617. (2005). Comunidad Andina de Naciones. Lima, Perú.
- Diez de Castro, E. (1997). *Distribución Comercial*. McGraw Hill.
- Escudero, M. (2011). *Almacenaje de productos*. Paraninfo.
- González, N. (2016). Nuevas cadenas de transporte de mercancías generadas por las infraestructuras logísticas de intercambio modal. *Revista Transporte y Territorio*, (14), 81-108. <https://doi.org/10.34096/rtt.i14.2430>
- Hugas, R. (1991). *El Transporte y los Fletamentos Marítimos*. Cámara Oficial de Comercio Industrial y Navegación.
- IATA. (2020a). *Tact Rules*. The Air Cargo Tariff and Rules (TACT).
- IATA (2020b). *Continúan Fuertes Pérdidas de la Industria en 2021*.
- ICEX. (2016). *Transporte aéreo internacional de mercancías*. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/todos-nuestro-servicios/informacion-mercados/publicaciones/2016/11/DAX2017774095.pdf>
- Iplacex. (s. f.). *Transporte y carga aérea*.
- Mecalux Logismarket. (s.f.). *Medidas de palets: ¿cuáles son los estándares más extendidos?* <https://www.logismarket.es/blog/medidas-palets-estandares-extendidos>
- Megaonline. (2018). *Tipos de contenedores marítimos*. <https://www.megaonlinelogistics.com/tipo-contenedores-maritmos/>
- Ministerio de Transporte de Colombia. (s. f.). *Plataforma SICE-TAC*. <https://plc.mintransporte.gov.co/Runtime/empresa/ctl/SiceTAC/mid/417el17/06/2023>
- Mora, L. (2014). *Logística del transporte y distribución de carga*. Ecoe Ediciones.
- Procolombia. (2016). *Manual de empaque y el embalaje para exportación*. https://procolombia.co/sites/default/files/manual_de_empaque_y_embalaje_para_exportacion.pdf
- Ruibal, A. (1994). *Gestión logística de la distribución física internacional*. Editorial Norma.
- UNCTAD. (2021). *Informe sobre el transporte marítimo, panorama general*. https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2021summary_es.pdf



Capítulo 4

El emprendimiento y la innovación en la pyme colombiana

*Entrepreneurship and innovation
in Colombian SME*

Ángela Julieta Mora Ramírez
Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
amoraram@poligran.edu.co



Conceptos clave

Emprendimiento

Es la forma de proponer, hacer y gestionar una idea de negocio.

Empresa pequeña y mediana de no más de cincuenta empleados.

Pyme

Innovación empresarial

Gestión de investigación, consolidación y desarrollo de propuestas para la reingeniería administrativa.

Introducción

El desarrollo y el crecimiento de un país dependen, en gran medida, de la empresa y de su aporte al producto interno bruto (PIB), teniendo en cuenta que es fuente de empleo y movilidad de capitales. Las empresas que han surgido luego de la pandemia de la Covid-19 pudieron soportar o transformarse de manera positiva, gracias al uso de procesos de digitalización y pagos en línea.

La empresa ha tenido cambios a nivel mundial. Los modelos empresariales han evolucionado a la digitalización y a la innovación, no solamente de productos y servicios, sino de procesos y competencia. Por esto, se debe revisar la innovación desde el emprendimiento en Colombia, especialmente en el sector manufacturas, que aporta significativamente al PIB del país.

La estrategia de emprender en un país como Colombia supone dificultades propias de países latinoamericanos, como el acceso a presupuesto y un mercado potencialmente consumista. La innovación en la empresa hoy en día es mucho más difícil por la cantidad de productos y servicios que se ofrecen a la sociedad. No obstante, la tecnología ha hecho que los portafolios cambien notablemente y que las redes sociales se conviertan en una vitrina para cada uno de los productos y servicios.

El emprendimiento, según Piñeiro-Chousa (2020), reconoce que la sociedad basada en el conocimiento presenta una integración e interacción entre el espíritu empresarial, la innovación y el conocimiento, permitiendo el crecimiento económico. Sin embargo, no desconoce que el crecimiento económico puede darse independientemente de la innovación.

Este capítulo, luego de realizar una revisión de conceptos, evidencia la necesidad de encontrar formas de subsistencia económica mínima, salario vital, generando ideación, creatividad e ingenio. El desempleo generado durante y después de la pandemia determinó en muchas familias la necesidad imperiosa de buscar alternativas para sobrevivir y poder mantener a sus hijos en la escuela, pagar las facturas y las deudas. Esta coyuntura generó ideas con el uso de elementos de bioseguridad, como tapabocas, guantes y trajes, los cuales abrieron un mercado que surgió de la necesidad. Otras ideas también aparecieron para quedarse, como las plataformas de los emprendedores netamente digitales, que tuvieron que hacer alianzas financieras con los bancos y adoptar nuevas formas de pago virtual.

En este capítulo se va a realizar una revisión sobre el emprendimiento en Colombia, en especial en el sector de las manufacturas durante los últimos tres años, teniendo en cuenta la creación, adaptación y consolidación de empresa y emprendimientos en el país.

El emprendimiento como parte de los procesos de cambio empresarial

El emprendimiento en Colombia es una opción de negocio y sostenimiento familiar. La mayoría de las ocasiones se centra en ideas que parten de un

proceso de gestión de la innovación y aporte de nuevas ideas de negocio capaces de transformar, generar empleo y utilidades para los emprendedores. Según Borja et al. (2020), la sostenibilidad de estas empresas se afianza con el apoyo del Estado y de los gremios, y soporta su estructura en planes de acción y mejoramiento capaces de fomentar la empresa en el país.

En Colombia el emprendimiento rural y el empoderamiento femenino han tomado gran importancia, específicamente como una de las formas en que las mujeres obtienen empleo e independencia, dando muestras de sus capacidades físicas e intelectuales que las convierten en agentes de progreso y de cambio de las condiciones de desigualdad (Castillo et al., 2020). Esta investigación cuenta con un contenido que tiene la fortaleza de la mujer en la creación de empresa, en las ideas de negocios y en ejercicios conjuntos de emprendimiento.

La estrategia de un emprendimiento se enfoca en lo local y en lo regional. Por ejemplo, Bedoya-Dorado et al. (2020) analizan la articulación de los emprendimientos rurales con las apuestas de construcción de paz en el Valle del Cauca. La discusión se desarrolla desde las nociones de ecosistema de emprendimiento y emprendimiento rural. Los resultados evidencian una desarticulación del emprendimiento rural con los ecosistemas de emprendimiento del departamento. La estrategia nacional se ha desarrollado especialmente desde lo tecnológico y los emprendimientos sociales se han fomentado mucho desde las regiones, demostrando la variedad existente de productos y servicios alrededor de Colombia.

Así pues, el emprendimiento se estudiará en este capítulo desde una revisión de la literatura y considerando los esfuerzos regionales y estatales en Colombia.

Metodología

La metodología utilizada es una revisión sistemática de literatura acudiendo a Scopus y a Redalyc, con selección y descarte de documentos de bases de datos confiables y científicas. Se hizo una búsqueda mediante título y tema

con el proceso de revisión y descarte de cada documento, y se realizó una matriz PESTEL¹² examinando lo político, lo económico, lo social, lo tecnológico, el ecosistema y lo legal, con énfasis en la actualidad del emprendimiento en Colombia. También se realizó un análisis documental detallado, se hizo un análisis de la literatura y de algunas recomendaciones sobre las proyecciones oficiales existentes para crecimiento en 2023.

Como se mencionó, para la revisión se realizó una matriz PESTEL, con el fin de establecer un análisis propio evidenciando un diagnóstico sobre el emprendimiento en Colombia. De igual manera, mediante minería de datos y uso de Mendeley, se pudieron revisar más de 1557 artículos científicos en los años 2020, 2021 y 2022.

La revisión en este capítulo es esencial para los resultados; se trata de una revisión de la literatura teniendo en cuenta el uso del referenciador Mendeley y las bases de datos. Se maneja de manera descriptiva y se analiza desde las variables de necesidad económica, eficacia y productividad.

Resultados

La variación de las pymes frente a las posibilidades de gestionar empresa y desarrollar estrategias de crecimiento significativo en relación con el emprendimiento, va desde la ideación hasta la contextualización y la facturación. De igual manera, se ha encontrado gran importancia de la sostenibilidad en el tiempo y de un proceso constante de innovación y actualización para el futuro de la empresa.

¹² Un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar esos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. Con los resultados que ofrece el análisis PESTEL es posible tener una visión favorable al llevar a cabo una investigación de mercados, crear estrategias de marketing, desarrollar productos y tomar mejores decisiones para la organización (Amador-Mercado, 2022: 1).

Dentro de este tipo de análisis en la literatura se utilizó Google Académico, mediante una pesquisa de inclusión y exclusión, considerando documentos Scopus, Emerald y Redalyc con mayores niveles de búsqueda y más reciente fecha de publicación.

A partir de la inspección y la lectura de documentos que lograron determinar la matriz PESTEL (que incluye un diagnóstico efectivo para analizar y verificar los principales contextos que afectan la empresa y el emprendimiento en Colombia), se encontró la información a continuación analizada.

La empresa y el emprendimiento en Colombia: análisis documental

El emprendimiento ha sido un tema de muchos análisis, más en Colombia por su naturaleza económica y la gestión laboral y de la informalidad que afecta al casi 60% de la población. Según el DANE (2023), la pobreza y la mala distribución de la riqueza son una constante a lo largo de los años. Paradójicamente, las diferencias que existen han generado desigualdad histórica, pero han generado oportunidades de ideación y construcción de empresas, a partir de emprendimientos que se consolidan como grandes superficies. Pero el emprendimiento es muy complejo, requiere de fracasos y de levantarse todo el tiempo hacia nuevos horizontes, de construir bajo la incertidumbre y de persistir.

La documentación existente sobre emprendimiento en Colombia se puede indagar en documentos Scopus y bases de datos como Redalyc, en los gremios y en los clústeres que poco a poco se han ido establecido en Bogotá y en las principales ciudades de Colombia.

Los esfuerzos por emprender específicamente en Colombia tienen sectores muy concretos: *Business Process Outsourcing* (BPO), la manufactura, las artesanías y todo aquello que pueda reflejar la cultura colombiana desde comida en lata, como el tamal, hasta frutas secas para aguas medicinales.

Tabla 1. Matriz PESTEL

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
El cambio de gobierno mantiene a la expectativa todos los procesos a desarrollar por la nueva administración.	En este momento de inflación y decrecimiento en la mayoría de las economías del mundo, el reto va con cambios en la política económica mundial y en especial de Colombia.	El país atraviesa por una crisis social derivada de la pandemia, que ha acentuado la desigualdad social y otros problemas como la migración, el desempleo y la falta de oportunidades. Esto hace que se reduzcan las esperanzas de crecimiento sostenido.	La nueva revolución industrial y la digitalización de la economía han hecho que las empresas y los emprendimientos utilicen masivamente estos canales de distribución, consumo y venta, de manera tal que se masifique la digitalización y las plataformas de consumo.	El medio ambiente es un factor circular alrededor el emprendimiento. Su porcentaje de inclusión en las innovaciones de origen limpio y reutilizable hacen que el consumidor se acerque a estos retos y cumpla expectativas de crecimiento sobre poblaciones antes no exploradas.	Dentro del marco legal son escasas las normas y regulaciones en 2022. En 2020 la ley 2069 estimuló a los emprendedores y de alguna manera propuso un ecosistema de emprendimiento capaz de apoyar en medio de la crisis.
La gran presión mundial por la guerra de Ucrania y la inestabilidad política en las potencias hace cada vez más volátil la seguridad nacional.	Los retos sobre la empresa y su apoyo recaen en el alto gobierno y en el control monetario del Banco de la República. En estos momentos, la movilidad de capitales y sus políticas pueden afectar directamente al aparato productivo del país y, en este caso, a la naciente empresa.	Las nuevas medidas monetarias y fiscales hacen que el país se encuentre en una constante expectativa por su economía, la de sus vecinos la y del resto del mundo.	Las tecnologías en ocasiones son muy costosas para los que emprenden. El mejor resultado depende de una operación básica: la financiación, las garantías y las políticas alrededor del emprendimiento que son aún escasas.	La energía y los procesos de logística inversa son esenciales en la disposición, reutilización, descarte y nuevo uso de los productos para consumo, a precios razonables.	En términos legales, el desempleo aún tiene regulaciones pendientes. Las tasas de desempleo y la informalidad perjudican a los sectores emprendedores.

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Las ayudas en términos de surgimiento de emprendimientos y nuevos negocios se ven reducidas por el gasto y la inversión del país en otras obligaciones.	Se deben tomar las políticas económicas adecuadas en la región y establecer nuevos plazos en algunos gastos proyectados que se deben dejar o reorganizar.	La mala distribución de la riqueza no es un indicador fácil de ajustar, hay que tomar medidas radicales para el establecimiento de nuevos procesos que lleven a inversiones y a productividad.	La vinculación entre la tecnología y el nuevo conocimiento tiene que ampliarse en la medida en que los retos de las comunicaciones sean incluyentes y funcionen para todos los estratos.	La integración de lo ecológico con la economía y lo social va de la mano en el ajuste a nuevos procesos que dinamicen y minimicen los costes de producción.	La documentación solicitada y los requisitos siempre son muy altos, por lo que el emprendedor tiende a desistir al optar por un trabajo con una remuneración fija y con servicios de salud y pensión.

Fuente: elaboración propia.

La recopilación de información de este capítulo se realizó mediante un método cualitativo de recolección documental, seleccionando y verificando las opciones de crecimiento, en especial desde su aporte al PIB de la nación y la industrialización continua del aparato productivo.

Se realizó una selección de documentos con fechas entre 2021, 2022 y 2023, de tal manera que el análisis fuera más específico, en especial por la situación coyuntural que tuvieron la empresa y el emprendimiento por el cese de actividades y cierres por la pandemia de Covid-19.

Las opciones de emprendimientos y esa zona gris que han tenido que padecer los emprendedores por diferentes situaciones económicas y sociales en el país, son alentadoras en la literatura. De las crisis se generan oportunidades y existen muchos emprendimientos que han logrado fortalecerse en medio de todos los avatares coyunturales que vive Colombia. A continuación, algunos hallazgos de la revisión de fuentes.

La revisión de la literatura se realizó de manera efectiva, incluyendo revisión en fuentes secundarias y en el Estado, que incluyen versiones más actualizadas de los procesos que tiene el emprendimiento en Colombia.

Tabla 2. Revisión de la literatura seleccionada

Fuente	Resumen y comentarios
Importancia de las habilidades logísticas para la sostenibilidad de los emprendimientos (Bohórquez et al., 2021).	En los últimos años la creación de nuevos modelos de negocios ha fomentado el emprendimiento en Colombia, permitiendo ser el tercer país con mejores ecosistemas para el emprendimiento en América Latina. El 31% de las nuevas empresas del país se han constituido en la región Bogotá D.C., Cundinamarca, y cerca del 99% de estos proyectos de emprendimiento han sido microempresas orientadas al comercio y al servicio.
El emprendimiento en Colombia: análisis del marco legal y su incidencia en la generación de empleo (Niebles-Núñez et al., 2020)	La conclusión sugiere oportunidades para el fortalecimiento del marco legal colombiano en lo relacionado con el emprendimiento, para así propiciar mayores oportunidades tanto en el ámbito social como en el económico.

Fuente	Resumen y comentarios
Cultura y emprendimiento en Colombia: un estudio correlacional para el año 2017 (Díaz et al., 2021).	Se concluye que un emprendedor con mayor formación académica tiene menos probabilidades de tener un emprendimiento establecido. Por su parte, el miedo al fracaso disminuye la probabilidad de fortalecer su emprendimiento, mientras que las habilidades percibidas y la posición del emprendimiento en la sociedad aumentan la probabilidad de contar con un emprendimiento establecido.
Fortalezas y oportunidades del emprendimiento sostenible en Colombia (Camargo-Calderón et al., 2020).	Se concluye que en el sistema de emprendimiento colombiano se han incorporado elementos a nivel macro, medio y micro que se constituyen en fortalezas, en tanto que permiten una transición hacia la sostenibilidad. Dentro de estos elementos se encuentran: paradigmas, regulaciones, redes, autoridades, políticas e instituciones que promueven los emprendimientos sostenibles.
Ley 2069 de 2020 (Congreso de la República de Colombia, 2020).	El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, establecerá tarifas diferenciadas según la clasificación de tamaño empresarial vigente. A partir del método y sistema definidos en la ley, el Invima definirá el porcentaje de la tarifa que deberán pagar las pequeñas y medianas empresas.
Creación de empresas y políticas públicas para la promoción del emprendimiento en Colombia (Hernández et al., 2020)	La investigación se orientó a diagnosticar los aspectos más resaltantes relacionados con el emprendimiento y las medidas gubernamentales que incentivan la creación de empresas. Lo anterior, mediante la utilización de una metodología cualitativa con enfoque descriptivo.
Los procesos de emprendimiento en Colombia y su incidencia en los sectores productivos (López-Rodríguez et al., 2021).	El emprendimiento es una actividad generadora de riqueza, puesto que el conocimiento, la creatividad y la innovación de ideas emprendedoras beneficiarán a la sociedad y a su vez al sector productivo.
Determinantes del emprendimiento empresarial en Colombia: una mirada desde el mercado informal (López-Naranjo et al., 2020).	Se realizaron modelos de elección binaria para estimar las probabilidades que determinaban los determinantes del emprendimiento empresarial informal en Colombia, a partir de variables independientes conformadas por género, edad, nivel educativo, estrato socioeconómico, estado civil, jefe de hogar y acceso al servicio de internet. Los resultados evidenciaron que las variables que conformaban los factores mencionados determinaban positiva o negativamente el emprendimiento empresarial informal.

Fuente	Resumen y comentarios
Determinantes del emprendimiento juvenil en Colombia: un análisis desde la nueva economía institucional (Torres et al., 2021).	Se concluye que las variables de miedo al fracaso, constituidas como condicionantes informales, pueden no ser vistas como una barrera que influya en la probabilidad de ingreso de los jóvenes colombianos en actividades emprendedoras.
Emprendimiento una decisión acertada en Colombia (Zuluaga-Santacruz, 2022).	Ha quedado demostrado que el humano está en constante evolución o cambio, siempre quiere su propio bienestar y de las personas que lo acompañan. Es un hecho que Colombia se vive en una sociedad capitalista, donde se necesita dinero para vivir de una manera óptima o digna; pero falta más desarrollo en educación, empleo y muchas otras áreas necesarias para el desarrollo social.
El emprendimiento resultado de investigación: una tarea pendiente en Colombia (Quiñonez-Mosquera y Vega-Barbosa, 2021).	Este artículo revisa el emprendimiento académico y la transferencia de conocimiento y tecnología a través de estrategias para comercializar los resultados de investigación, desarrollo e innovación de las universidades en Colombia. Se acercó a las empresas de base tecnológica y a los actores del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
Emprendimiento e innovación social: Experiencia de jóvenes rurales en Caldas-Colombia (Londoño-Montoya y Álvarez-Giraldo, 2021).	La normatividad y la política pública colombiana han tenido importantes desarrollos en materia de emprendimiento e innovación; sin embargo, es necesario profundizar su enfoque desde una dimensión “social”, especialmente en los contextos rurales. Esto es evidente en el departamento de Caldas, ya que, desde la práctica, se observa que los jóvenes rurales han optado por el emprendimiento y la innovación social como estrategia de desarrollo e inclusión.
El comportamiento emprendedor en Ecuador, Chile y Colombia (Salazar-Salazar et al., 2020).	Los principales resultados sugieren que el apoyo financiero, las políticas gubernamentales, los programas gubernamentales y la transferencia de I+D son muy sensibles, incluso pueden explicar, por encima del 30%, el comportamiento en la tasa de cierre de negocios.

Fuente: elaboración propia (con base en resúmenes y análisis a través de Mendeley), 2023.

Discusión

La pandemia trajo como consecuencia un alto desempleo y por lo tanto mayor necesidad de supervivencia: una no tan exclusiva regla del emprendimiento. “Buscarse la vida”, como se dice coloquialmente, surge donde

sea y bajo la idea de negocio que pueda mantener, momentáneamente, unos ingresos así sean mínimos para sobrevivir.

La idea surge como parte inicial del proceso emprendedor, pero es de tiempo, esfuerzo e inversión y, sobre todo constancia, aprender a fracasar e intentarlo las veces que sea necesario. “[...] El emprendimiento es una herramienta que tiene una capacidad positiva de influir en el desarrollo económico de un país por medio de diferentes canales: generación de capital (tanto físico como humano) [...]” (Rivera-García y Casas-Olmos, 2021, p. 5).

La estructuración del emprendimiento depende de la idea hasta la formación de prototipos e ideas basadas en la innovación, y el desarrollo productivo depende de la forma como se disponga el producto en el mercado incluyendo su perdurabilidad en el tiempo.

Ahora bien, en cuanto a cifras de emprendimiento es importante resaltar que

El 2021 cerró con un balance muy positivo en materia de emprendimiento en el país: entre enero y diciembre se crearon 307 679 nuevas empresas en todo el territorio nacional, un aumento de 10,6% en comparación con 2020. Así se desprende del Informe de Dinámica de Creación de Empresas realizado por Confecámaras (2022), con base en la información del Registro Único Empresarial y Social (RUES), que recoge información del registro mercantil de las 57 Cámaras de Comercio del país. Del total de nuevas empresas registradas, 74,4% corresponden a personas naturales y 25,6% a sociedades. Es importante anotar que las sociedades crecieron 14,6% respecto a 2020 al pasar de 68 853 a 78 880 en 2021. Por su parte, las matrículas de personas naturales pasaron de 209 449 a 228 799, lo que representa una variación positiva de 9,2%. (Confecámaras, 2022, p. 1).

Las empresas que se crearon durante y luego de la pandemia, especialmente generadoras de servicios, provocaron un incremento de las transacciones en línea y un proceso de digitalización que es recurrente, pero que debe ser revisado de manera constante. El uso de la tecnología es bueno, aunque hay que medir su impacto sobre la humanización y el apoyo al

emprendimiento, para que se sostengan en el tiempo y establezcan el inicio de empleos y empresas que generen ingresos a Colombia.

De acuerdo con el estudio generado por TFI (The Failure Institute), los emprendimientos en Colombia son más vulnerables al fracaso por su ecosistema hostil, bajo acceso a recursos de financiamiento y poco desarrollo educativo en su población. Esto genera que se cree un entorno de necesidad que limite los crecimientos de las microempresas a ser empresas de autoempleo. En muchas de estas ocasiones este poco conocimiento de la situación financiera y nulidad en una planeación estratégica desencadena una alta mortandad de los negocios, lo que implica igualmente la desaceleración de los modelos de gestión y el incremento de los niveles de riesgo para estas empresas (Moncada-Velásquez, 2022).

La estructura de los nuevos negocios en Colombia, como se dijo anteriormente, son evidencia de una necesidad: falta de trabajo, subempleo, ausencia de oportunidades o baja cualificación. Esto también incluye el acceso al mercado empresarial y su sostenimiento en el tiempo, así como las opciones nuevas de ser empleado y el respaldo de laborar en una empresa donde se garantice la seguridad social.

La receta del emprendimiento, dada por muchos analistas que llevan en su portafolio todas las soluciones para el emprendimiento y la innovación, desconoce si el mercado tiene fallas y externalidades que pueden generar inconvenientes en el sostenimiento en el tiempo de la empresa.

El emprendimiento como opción negociadora

Las opciones de emprender en Colombia no solo dependen de las acciones y la paciencia del emprendedor, también radican en las políticas y en algo de suerte, que no siempre están en manos de las situaciones particulares, sino de un estudio previo de mercados y una estructuración completa que lleve a un margen de ganancias significativo.

“Al empoderarse del pensamiento disruptivo a nivel personal y organizacional se pasará de un desarrollo pasivo a un proceso de evolución constante como requisito de imagen corporativa supervivencia rentabilidad y crecimiento [...]” (Castro y Perafán, 2021, p. 2). Este empoderamiento no solo es un ejercicio de coaching, sino que se trata de adecuar la innovación y la tecnología en beneficio de las nuevas ideas y los nuevos negocios, la formulación de ruedas de negocios y el acercamiento de los emprendimientos a *joint venture* y alianzas estratégicas que puedan consolidar a los emprendedores y convertirlos en potenciales empresarios generadores de empleo (Martínez, 2021). El acercar al emprendedor a la utilización de la digitalización y un mercado cada vez más abierto, puede establecer esos canales para lograr cimentar relaciones comerciales y de distribución que cumplan con los retos esperados y no se quede solo en ideas y posibilidades temporales frente al desempleo (Tobón-Bueno y Tovar-Pérez, 2022).

Los procesos productivos y la relación con la negociación les da la forma y la estrategia de cómo realizar un emprendimiento, se pueden hacer proyecciones y estimar modelos que puedan establecer una estructura creciente de las ideas. Entonces qué puede pasar: en ocasiones se piensa que una idea es única e irrepetible y que a nadie se le ha ocurrido, pero al revisar resulta que existen muchas investigaciones en diferentes partes del país sobre esa misma idea, y resulta que ya había surgido y no solo eso, ya se había desarrollado de varias maneras. Entonces la pregunta es: ¿de qué manera existe un diferencial para que el producto o servicio sea atractivo? No solo es mercadeo y publicidad, es un engranaje de constancia, paciencia, disciplina, saber perder y volver a empezar.

Las alternativas de negociación son muy explícitas, pero en algunos casos escasas. Las habilidades de negociación deben centrarse en los siguientes aspectos:

- Manejo del tiempo y estructuración de una agenda.
- *Networking* y socios potenciales.
- Análisis de mercado y segmentación.
- Innovación del producto.
- Mercado digital y comercio electrónico.

Es muy importante, igualmente, establecer que los procesos de emprendimiento hacen que la gente tenga la oportunidad de generar nuevos recursos, empleos y productos que se pueden vender tanto nacional como internacionalmente (Blandón-Paternina et al., 2022; López-Orjuela, 2021).

Dentro de las actividades, lo siguiente también es importante para los emprendedores:

- Educación financiera para afianzar sus conocimientos y crear posibilidades prospectivas.
- Análisis de mercado y del negocio, incluyendo variables nuevas como innovación y posicionamiento del producto.
- Continuidad y sostenimiento de la empresa. Los genios del emprendimiento deben reinventarse todo el tiempo para no decaer.

El emprendimiento en una economía con inflación

En 2023, Colombia tiene expectativas muy altas con respecto a la movilidad de capitales y los problemas asociados a la inflación y el crecimiento esperado.

Se estima que al cierre del 2023 el crecimiento de la economía colombiana sea del 2,2% y una inflación más baja cercana al 7,5%. Igualmente, se proyecta que se reduzca el déficit de cuenta corriente, en línea con una disminución del déficit fiscal, que se prevé se ubique cerca del 4%. Así se ven las perspectivas económicas de Colombia para 2023. (Cuartas, 2022, p. 1).

La preocupación es generalizada tanto de los grandes gremios, como en las medianas y pequeñas empresas. Los resultados económicos de la pospandemia han generado ajustes monetarios en los principales países del mundo y, para el caso de Colombia, la extrema volatilidad de los mercados hace que el peso colombiano se enfrente a grandes problemas de inflación y desempleo superiores a los dos dígitos. Esto hace que el Estado colombiano tenga que asumir enormes retos de ser gradual con el gasto y definitivamente recoger dinero de una reforma tributaria.

Para el Banco de la República la intervención es necesaria para que la depreciación de la moneda no sea tan crítica y lleguemos a una crisis de crecimiento bajo o negativo y a un estado de desaceleración económica muy preocupante. Ahora bien, si las grandes y medianas empresas se encuentran preocupadas porque hay miles de desempleados dejados en pandemia, y unos precios que se encuentran por lo alto, entonces ¿qué se espera como emprendedor?

La idea del emprendimiento en Colombia muchas veces surge por la necesidad de cambiar de una vida de subordinación a jerarquía, y en definitiva la necesidad que proviene del desempleo también es una constante. Las rutas para lograr un equilibrio en el producto o servicio a emprender dependen de la resiliencia del emprendedor y de la continuidad de los procesos, pero en una economía sin pocos consumidores se convierte en una batalla aún más compleja, pues el poder adquisitivo actual solamente está limitado a lo estrictamente necesario, haciendo que los hogares sustituyan o dejen de consumir para darle prioridad a otros productos o servicios (Pedroza-Ropero et al., 2022).

Reflexiones finales

Las acciones de los emprendimientos pueden ser un reto enorme y en ocasiones surgen en la necesidad y en los declives económicos. Por esto, el Estado, a través de programas como Innova, las cámaras de comercio y los mismos bancos, ofrece apoyo a los emprendedores. Sin embargo, esas ayudas no son siempre accesibles y en algunos casos las ideas no van bien definidas o no tienen la capacidad de gestión del negocio, por lo que se quedan solamente en una idea poco probable que desmotiva al emprendedor incluso antes de que empiece la gestión. De todas formas, esto no debe llevar a la desesperación ni a la inestabilidad. Es necesario recurrir a investigaciones de mercado capaces de llevar al emprendedor a nuevas posibilidades de negocio y ajustes de resultados. La Ley 2234 de 2022, por ejemplo, fomenta el emprendimiento en el país y tiene por objeto

[...] establecer los lineamientos para la construcción de la Política Pública de Emprendimiento Social, para el desarrollo de soluciones a los problemas sociales, culturales y ambientales, como motor de transformación e innovación a nivel nacional y regional; asimismo, fomentar su reconocimiento y fortalecimiento por parte del gobierno nacional, de las entidades públicas, los gobiernos locales y departamentales, el sector privado, así como otros actores estratégicos del ecosistema de emprendimiento social (Congreso de la República de Colombia, 2022, p. 2).

A través de la innovación (del proceso a través del cual se crea valor para la sociedad mediante prácticas, modelos de gestión, productos o servicios novedosos que satisfacen una necesidad), se aprovecha una oportunidad y se resuelve un problema social de forma más eficiente y eficaz que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema en el cual opera. La contribución de este libro a la formulación y estudio de los negocios, permite a la comunidad estudiantil tomar partido en la discusión existente en la literatura y plantear dimensiones que vinculan la empresa pyme con el emprendimiento y la productividad económica.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son las particularidades del emprendimiento en Colombia?
- ¿Es necesario replantear la gestión de recursos y emprendimientos en Colombia? ¿La pyme y su productividad siguen marcado una tendencia a la mortalidad empresarial?
- ¿Colombia está preparada para gestionar procesos competitivos en las empresas de estos tamaños y capital?

Referencias

Alfonso, L. y Mantilla, J. (2022). Capacidad de emprendimiento e innovación de microempresas durante y después de la pandemia para la sostenibilidad en el mercado. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/9047>

- Bedoya-Dorado, C., Castro-Peña, M., y Hoyos-Bravo, A. (2020). El emprendimiento rural en la construcción de paz: análisis de la (des)articulación en el Valle del Cauca, Colombia. *Opera*, 27, 91-117.
- Blandón-Paternina, H., Cabrera-Urriago, K., y Tafur-Villareal, R. (2022). *Marketing digital: una estrategia innovadora para reinventar el emprendimiento en Colombia*. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Bohórquez, J., Sarmiento, O., Espinosa, X., y Bermúdez, E. (2021). Importancia de las habilidades logísticas para la sostenibilidad de los emprendimientos. *INCITEC*, 2(3), 28-35.
- Borja, A., Carvajal, H. y Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Espacios*, 41(24), 183-196.
- Camargo-Calderón, A., Latorre-Carrillo, L. y Gómez-Contreras, J. (2020). Fortalezas y oportunidades del emprendimiento sostenible en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 36(68), 190-203.
- Castillo, A., Ordóñez, D., Erazo, L. y Cabrera, J. (2020). Emprendimiento Rural, una Aproximación desde el Empoderamiento Femenino. *Revista Empresarial*, 14(1), 39-51.
- Castro, A. y Perafán, J. (2021). *El pensamiento disruptivo, problema o solución al emprendimiento en Colombia* [Monografía]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/48567>
- Confecámaras. (2022). 307 679 nuevas empresas se crearon en el país durante 2021, un aumento del 10,6% con respecto a 2020. <https://confecamaras.org.co/noticias/809-307-679-nuevas-empresas-se-crearon-en-el-pais-durante-2021-un-aumento-del-10-6-con-respecto-a-2020#:~:text=S%C3%ADguenos%20en%3A-,307.679%20nuevas%20empresas%20se%20crearon%20en%20el%20pa%C3%ADs%20durante%202021,6%25%20con%20respecto%20a%202020&text=El%202021%20cerr%C3%B3%20con%20un,6%25%20en%20comparaci%C3%B3n%20con%202020.>
- Congreso de la República de Colombia (2020). Ley 2069 de 2020. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=160966
- Congreso de la República de Colombia. (2022). Ley 2234 de 2022. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=189388
- Cuartas, J. (2022). ¿Qué tan malo estará 2023 en materia económica? Esta es la respuesta de Davivienda Corredores. *Revista Forbes*. <https://forbes.co/2022/09/28/economia-y-finanzas/perspectivas-economicas-de-colombia-para-2023>
- Díaz, N., Fajardo, E., y Romero, H. (2021). Cultura y emprendimiento en Colombia: un estudio correlacional para el año 2017. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(33), 1-15.
- Hernández, H., Niebles, W., y Feria, J. (2020). Creación de empresas y políticas

- públicas para la promoción del emprendimiento en Colombia. *Espacios*, 41(32), 126-139.
- Londoño-Montoya, S., y Álvarez-Giraldo, C. (2021). Emprendimiento e innovación social: Experiencia de jóvenes rurales en Caldas-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XXVII (Especial 4), 108-126.
- López-Naranjo, H., Lozano-Ramírez, M., Martínez-Ladino, O., y Tunjo-Buitrago, E. (2020). Determinantes del emprendimiento empresarial en Colombia: una mirada desde el mercado informal. *Palermo Business Review*, 21, 169-183.
- López-Orjuela, I. (2021). *Deficiencias del emprendimiento en Colombia*. Universidad Católica de Colombia.
- López-Rodríguez, C., Cabrera-Jiménez, M., y Cristancho-Triana, G. (2021). Los procesos de emprendimiento en Colombia y su incidencia en los sectores productivos. *Ciencias Económicas*, 2, 37-55.
- Martínez, A. (2021). El campo institucional del emprendimiento creativo: una primera aproximación en México y Colombia. *Revista Administración y Organizaciones*, 22(43), 12-53.
- Moncada-Velásquez, A. (2022). *Un estudio a las principales causas de fracaso en un emprendimiento en Colombia; un acercamiento a diferentes tipos de generación de valor para el accionista aplicado a una empresa comercializadora textil*. CESA, 23.
- Niebles-Núñez, W., Niebles-Núñez, L. y Barrios-Parejo, I. (2020). El emprendimiento en Colombia: análisis del marco legal y su incidencia en la generación de empleo. *Justicia*, 25(38), 35-52.
- Pedroza-Roperio, L., De La Hoz-Ariza, N., Torres-Mejía, L. y Chamie-España, L. (2022). *Análisis documental de emprendimiento e innovación social en Colombia*. Universidad Simón Bolívar.
- Piñeiro-Chousa, J., López-Cabarcos, M., Romero-Castro, N. y Pérez-Rico, A. (2020). Innovation, entrepreneurship and knowledge in the business scientific field: Mapping the research front. *Journal of Business Research*, 115(C), 475-485.
- Quiñonez-Mosquera, G. y Vega-Barbosa, J. (2021). El emprendimiento resultado de investigación: una tarea pendiente en Colombia. *Encuentros*, 19(01), 63-78.
- Rivera-García, M. y Casas-Olmos, A. (2021). *El impacto en la supervivencia en el largo plazo de los emprendimientos en Colombia: evaluación del Fondo Emprender*. Universidad de los Andes.
- Salazar-Salazar, F., Nayascual-Ipial, L., y Nayascual-Ipial, L. (2020). El comportamiento emprendedor en Ecuador, Chile y Colombia. *SATHIRI*, 15(1), 50-59.
- Tobón-Bueno, A., y Tovar-Pérez, O. (2022). *Modelo de negocio para un emprendimiento que ayude a los hogares en el proceso de transformación digital*. Universidad EAFIT.
- Torres, M., Ramos, J., Galvis, M., Ramos, J., y Biswell J. (2021). Determinantes del

emprendimiento juvenil en Colombia: un análisis desde la nueva economía institucional. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía y la Empresa*, 32, 300-323.

Zuluaga-Santacruz, O. (2022). Emprendimiento una decisión acertada en Colombia. *Travesía Emprendedora*, 5(1), 63-66.



Capítulo 5

Negocios y sostenibilidad

Business and sustainability

Karla Nathalia Triana Ortiz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

karla.triana@unad.edu.co

María Alejandra Pineda Escobar

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

mapineda@poligran.edu.co



Conceptos clave

Desarrollo Sostenible

"[...] aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (Naciones Unidas, 1987).

17 objetivos planteados por la ONU en la Agenda 2030, para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Economía Circular

Modelo de producción y consumo que promueve reutilizar, reparar, renovar y reciclar los materiales y productos existentes, ampliando el ciclo de vida y haciendo un uso eficiente de los recursos.

Fuente: elaboración propia.

Introducción

En el contexto macroeconómico actual, enmarcado en la incertidumbre y en la complejidad, las empresas están llamadas a hacer esfuerzos permanentes para garantizar, además de la maximización de los beneficios financieros y la rentabilidad, la sostenibilidad a largo plazo. Tal sostenibilidad surge a partir de una gestión responsable basada en tres grandes pilares: el económico, el social y el ambiental.

En coherencia con lo anterior, los gobiernos han ido estableciendo regulaciones progresivas que promueven la producción y el consumo sostenibles. Las empresas se vieron obligadas a implementar evaluaciones de impacto social y ambiental que les permitan planear sus modelos de negocio aportando a la sostenibilidad global y disminuyendo los impactos derivados de su actividad económica. Un claro ejemplo es la resistencia que puede desencadenar en la sociedad negocios asociados a la construcción de represas, la perforación de pozos petroleros y de gas o la instalación de grandes fábricas (Olmos, 2019).

El caso de Santurbán

En la segunda década del siglo XXI, uno de los casos más relevantes en relación con el conflicto en torno al equilibrio entre los aportes económicos que hace la extracción de oro en Colombia y la protección de las fuentes hídricas, es el proyecto minero en el Páramo de Santurbán, ubicado entre los departamentos de Santander y Norte de Santander, a cargo de la empresa canadiense Greystar Resource (actualmente Eco Oro) (Duarte-Abadia y Roa-Avendaño, 2014).

En Colombia las actividades extractivas proveen los principales productos de exportación. En 2020, el 28 % de las exportaciones a la Alianza del Pacífico fueron al grupo minero-energético y, específicamente, la minería aportó el 1,27 % del PIB total y el 25 % del total exportado (Agencia Nacional de Minería, 2022), siendo un sector de alto impacto en las finanzas del país.

Según lo que mencionan Duarte-Abadia y Roa-Avendaño (2014), de la actividad extractivista en Santurbán dependen alrededor de 17 500 personas; sin embargo, en un proceso de cohesión social, la comunidad

ha alcanzado un consenso para negar la licencia social a la empresa minera, toda vez que temen por el bienestar de alrededor de 2 millones de habitantes que viven en las poblaciones circundantes, cuyo abastecimiento de agua proviene de zonas donde se desarrolla la minería.

Después de años de discusión en donde las partes expusieron múltiples argumentos que no permiten encontrar un equilibrio entre el desarrollo del proyecto minero y el derecho al abastecimiento del recurso hídrico, amparado en diversas leyes que protegen los páramos y en evidencias de estudios de impacto ambiental, en el año 2021 el Tribunal Arbitral del Banco Mundial de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) emitió su decisión indicando que “prohibir las actividades de explotación minera en los páramos hace parte del legítimo derecho de regulación que tiene el Estado en ejercicio de su soberanía nacional, por ende, ninguna de las medidas constituyó una expropiación a las inversiones de Eco Oro” (Fondo Mundial para la Naturaleza, 2021).

El concepto de sostenibilidad

El concepto de *sostenibilidad* asociado al desarrollo se concibe en la literatura desde 1987, cuando en la Comisión de Medio Ambiente de las Naciones Unidas se publicó el Informe Brundtland “Nuestro futuro común”, definiendo el desarrollo sostenible como:

“[...] aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Naciones Unidas, 1987).

Posteriormente, este concepto se complementaría con lo definido en la Cumbre de la Tierra de las Naciones Unidas, llevada a cabo en 1992 en Río de Janeiro, Brasil (Naciones Unidas, 1992a), cuando se reconoció que se requiere un enfoque integrado que equilibre los intereses y preocupaciones tanto económicas como sociales y ambientales. Con ese fin se aprobó un plan de acción denominado Programa 21, que estableció lineamientos para articular acciones en función de “promover el desarrollo sostenible y

ambientalmente racional en todos los países”, cuya aplicación abarcaba “todas las áreas en las cuales la actividad económica humana tuviera efectos sobre el medio ambiente” (Naciones Unidas, 1992b).

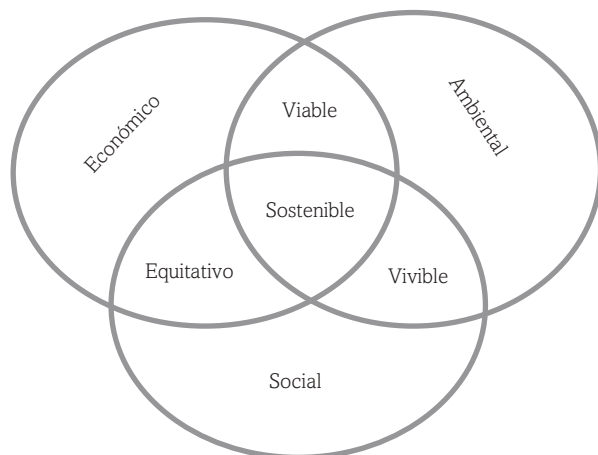


Figura 1. Pilares del Desarrollo Sostenible

Fuente: Naciones Unidas (1992a).

Así pues, el desarrollo sostenible se sustenta en la armonización de tres elementos interrelacionados: la viabilidad económica, la equidad social y la protección del medio ambiente. La efectiva integración de los tres es esencial para el bienestar y perdurabilidad de las personas y de su entorno.

En el año 2000 tuvo lugar la Cumbre del Milenio, en la cual los 189 países miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU) adoptaron la Declaración del Milenio, planteando ocho objetivos de desarrollo del milenio (ODM) para ser alcanzados al 2015. Este hecho marcó un hito histórico de compromiso en torno a metas específicas para medir los progresos en materia de reducción del hambre y la pobreza extrema (1), alcanzar educación universal (2), promover la equidad de género y el empoderamiento femenino (3), reducir la mortalidad infantil (4), mejorar la salud materna (5), combatir el SIDA, la malaria y otras enfermedades crónicas (6), garantizar la sostenibilidad ambiental (7), y desarrollar una alianza global para el desarrollo (8) (Naciones Unidas, s. f.).

Para el 2012 los líderes mundiales se reunieron nuevamente en Río de Janeiro en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, que pasó a ser conocida como Río +20, haciendo alusión a su antecesora en 1992. Para esta fecha, aun cuando a nivel mundial se habían conseguido algunos avances en el cumplimiento de los ODM, los avances no habían sido uniformes entre los países en desarrollo, existiendo importantes vacíos y desequilibrios, especialmente entre los ciudadanos más pobres y vulnerables (MDGmonitor, s. f.). Por esto, a partir de esta Conferencia y con base en los ODM, los Estados miembros de las Naciones Unidas proponen la formulación de lo que se denominaría los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como el “Plan Maestro para conseguir un futuro sostenible para todos”, en una ventana de tiempo que va desde el 2015 hasta el 2030 (Naciones Unidas, S. F.). A diferencia de los ODM, los nuevos objetivos se plantearon con un alcance mundial, pues los anteriores habían sido pensados principalmente para los países en desarrollo. Además, los ODS buscan abarcar más temas con la pretensión de afrontar los principales retos y desigualdades mundiales para ‘no dejar a nadie atrás’.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El 25 de septiembre de 2015, la Asamblea General de la ONU adoptó la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, mediante la cual se establecen de manera clara 17 objetivos y 169 metas asociadas, con sus respectivos indicadores de cumplimiento para el año 2030. Estos ODS buscan “encontrar nuevas formas de mejorar la vida de las personas del mundo, erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y luchar contra el cambio climático”, fortaleciendo la paz y el acceso a la justicia (Naciones Unidas, s. f.).

Los ODS representan una hoja de ruta que plantea metas e indicadores específicos para que cada país desarrolle programas y estrategias para aportar a la construcción del bienestar global. Ahora bien, se debe considerar que los 17 ODS son interdependientes entre sí, lo que implica que los avances o atrasos en el logro de uno de ellos tiene repercusiones e influencia sobre los otros. Por tanto, alcanzarlos dependerá del esfuerzo mancomunado

entre actores y eso requiere que como humanidad comprometamos a gobiernos, ciencia, negocios y sociedad civil en torno a ellos (Pahl-Wostl et al., 2015). Así pues, las acciones que llevan a cabo las empresas como actores dinamizadores de la economía e industria, son de gran relevancia para alcanzar lo propuesto.



Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: Naciones Unidas.

Empresa y ODS

Como ya hemos visto, hoy en día es ampliamente reconocido que pretender una división entre los negocios y las cuestiones del desarrollo es ilusorio e inadecuado. Se reconoce a la empresa como un actor fundamental que debe tomar parte activa en el logro del desarrollo sostenible, no solo por imposiciones regulatorias, sino para involucrarle de forma proactiva en alcanzar la sostenibilidad del entorno en donde opera, de tal suerte que los negocios procuren ser catalizadores del cambio hacia la sostenibilidad (Pineda-Escobar et al., 2021).

Así, las empresas se convierten en un actor relevante para alcanzar las metas trazadas en los ODS, ya que sus procesos, iniciativas y modelos de negocios promueven mayor o menor sostenibilidad. Esto más en un mundo globalizado donde mediante ejercicios de internacionalización mediados

por exportaciones, inversiones extranjeras, adquisiciones, franquicias, entre otros, los impactos de las empresas ya no son solo locales.

En este contexto, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés), una asociación global de más de 200 empresas con una visión compartida que confía en que habrá “más de 9000 millones de personas viviendo bien dentro de los límites planetarios para el 2050” (WBCSD, 2021), asume un rol relevante en el actuar de los negocios para el cumplimiento de los ODS, proponiendo lineamientos para “hacer frente a los retos más urgentes en materia social, económica y ambiental” (WBCSD, 2017b, 2018) y estableciendo además acciones concretas que sugiere tomar desde el actuar de los sectores (WBCSD, 2018). Para esto, toma en cuenta las recomendaciones dadas por la Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible para que los líderes empresariales contribuyan desde un papel que implica involucrarse en el financiamiento, la innovación, el desarrollo tecnológico, el crecimiento económico y el empleo. De igual manera, plantea un contexto relevante para entender, a través de cuatro pilares, las incidencias de los ODS en el entorno empresarial: (1) riesgos de la inacción, (2) aprovechar las oportunidades, (3) gobernanza y transparencia y, (4) necesidad de colaborar (WBCSD, 2017b).

- 1 Generar apoyo para que los ODS sean considerados la estrategia de crecimiento correcta tanto en sus empresas como en la comunidad empresarial en general
- 2 Incorporar los ODS en la estrategia empresarial
- 3 Promover un sistema financiero orientado hacia la inversión sostenible a largo plazo
- 4 Recuperar la confianza de la sociedad civil y garantizar la licencia social para operar, trabajando conjuntamente con gobiernos, consumidores, colaboradores y sociedad civil para lograr los distintos ODS
- 5 Impulsar la transformación a mercados sostenibles junto con otros pares del sector
- 6 Trabajar con actores políticos para considerar el costo real de los recursos naturales y humanos

Figura 3. Recomendaciones de la Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible

Fuente: WBCSD (2017b).

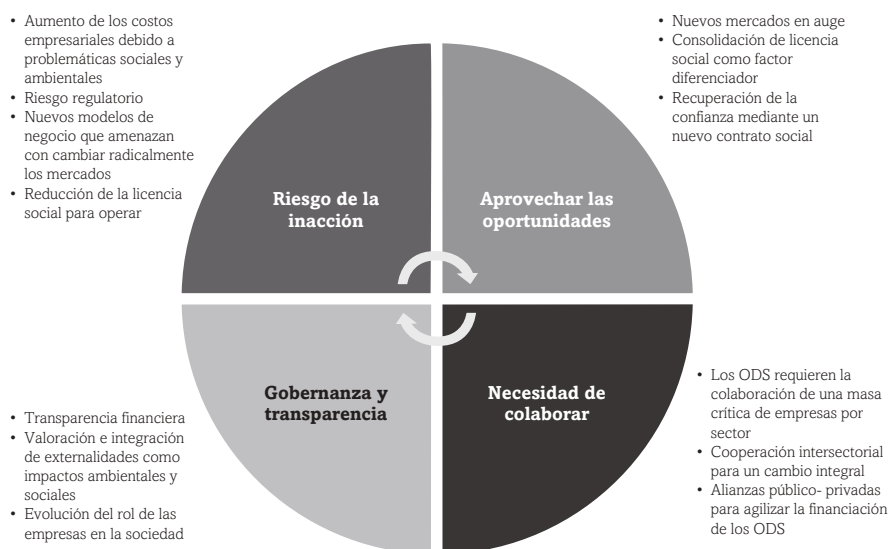


Figura 4. Incidencias de los ODS para las empresas

Fuente: Adaptado de WBCSD (2017b).

El caso de Natura & Co y su “Compromiso con la Vida”

Natura & Co es un grupo empresarial en el sector de cosméticos y cuidado personal, originario de Brasil, con presencia en más de 100 países a través de las empresas Natura Cosméticos, Aesop, Body Shop y Avon. Esta organización reconocida como la empresa B certificada más grande del mundo, fundamenta su actividad económica en la “promoción real de un impacto positivo económico, social y ambiental” (Natura & Co, s. f.).

Entendiendo la relevancia de los ODS para el mundo y la relevancia del rol empresarial, en 2020 Natura & Co publicó su Visión de Sostenibilidad para el año 2030, alineando su estrategia con los ODS mediante un plan que se fundamenta en tres pilares (Natura & Co, 2020a.):

Tabla 1. Pilares del Compromiso de Natura & Co con la Vida, su Visión de Sustentabilidad 2030

Pilar	Metas
1. <i>Abordar la crisis climática y proteger la Amazonía (ODS 13, 15 y 17) (Natura & Co, 2020c.)</i>	- Lograr emisiones netas de carbono cero en 2030 para sus cuatro negocios. - Objetivos Basados en la Ciencia (Science Based Targets initiative [SBTi]) para todas las compañías alcance 1, 2 y 3 (Science Based Targets, s. f.). - Ampliar la influencia en la conservación de los bosques de 1,8 millones a 3 millones de hectáreas y de 33 a 40 comunidades. - Aumentar los flujos de ingresos con 55 bioingredientes (de 38). - Compartir al menos R\$ 60 millones en valor con las comunidades (desde R\$ 33 millones). - Fomentar los esfuerzos colectivos hacia la deforestación cero para 2025. - Ayudar a crear objetivos con una red de aliados (UEBT, SBTN, BfN/ WEF). - Ampliar el pago de ABS (acceso y distribución de beneficios) al Grupo para 2025, de acuerdo con el Convenio de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica (CDB)/Protocolo de Nagoya.
2. <i>Defender los derechos humanos y ser más humanos (ODS 5, 10 y 8) (Natura & Co, 2020d.)</i>	- Equilibrio de género: 50 % de mujeres a en el equipo sénior para 2023. - Salario equitativo, cerrar la brecha de género para 2023. - Trabajar por la inclusión del 30%, en la administración, por parte de grupos subrepresentados: raciales o étnicos, diversidad sexual e identidad de género (LGBTI), desfavorecidos socioeconómicamente, discapacidad física o mental. - Salario digno (o superior) para todos en 2023. - Beneficios cuantificables para los consultores/representantes y las comunidades de proveedores en ingresos, educación, sanidad e inclusión digital. - Aumentar las inversiones en causas clave en un 20%, hasta 600 millones de dólares (principalmente en comunidades, concienciación sobre el cáncer de mama, violencia doméstica y educación). - Promover un modelo fiable y de confianza para el futuro de la venta directa. - Plena trazabilidad o certificación de las cadenas de suministro críticas para 2025: aceite de palma, mica, papel, alcohol, soja y algodón. - Adoptar una sólida política de derechos humanos en consonancia con los Principios Rectores de la ONU para 2023.

Pilar	Metas
3. <i>Abrazar la circularidad y la regeneración (ODS 12,9 y 14) (Natura & Co, 2020b.)</i>	18. Reducir al menos en 20 el material de envasado (en peso). 19. 50% de todo el plástico utilizado debe ser de contenido reciclado (en peso). 20. 100% de todo el material de embalaje reutilizable, reciclable o compostable. 21. Compensación mediante programas de “recogida y reutilización” para alcanzar el 100% de eliminación responsable cuando no se disponga de infraestructura de reciclado. 22. 95 % + ingredientes renovables o naturales. 23. 95 %+ fórmulas biodegradables. 24. El 100% de las nuevas fórmulas tendrán una huella medioambiental menor, medida por el análisis del ciclo de vida. 25. Invertir US\$ 100 millones (o más) en el desarrollo de soluciones regenerativas, como biotecnología. 26. Agricultura regenerativa en zonas deforestadas para reducir el uso de productos químicos y crear alternativas a los monocultivos. 27. Creación de fuentes de ingresos (nuevos ingredientes) más atractivas económicamente que la deforestación.

Fuente: adaptado de Natura & Co, (2020a, 2020b, 2020c)

Modelos de negocios sostenibles

En la literatura académica se encuentran múltiples definiciones de los modelos de negocio sostenibles (MNS). En términos generales, el concepto se asocia con aquellos modelos que contribuyen a solucionar problemas sociales y ambientales a través de negocios económicamente rentables (Stubbs, 2017), entendiendo que dichos aportes están directamente relacionados con iniciativas de innovación de nuevos productos o servicios, o nuevos procesos organizacionales que generan valor reduciendo impactos y promoviendo beneficios medioambientales y sociales para las comunidades (Schaltegger y Wagner, 2011).

Entendiendo este concepto, la relevancia de los ODS y la importancia del rol de las organizaciones frente a estos retos, han surgido algunos modelos de producción como la *economía circular*, formas de inversión como las *finanzas verdes* e iniciativas globales como el *Sistema B*, que buscan aportar a la construcción de negocios más sostenibles.

Empresas B¹³

El Sistema B es una red global sin ánimo de lucro que comenzó en 2006 basada en que otro tipo de economía era posible y que las empresas podían liderar la transformación hacia un nuevo modelo de desarrollo en beneficio de las personas, las comunidades y el planeta.

Para el año 2022 existía una Red Global B conformada por varios capítulos regionales, incluyendo Australia, África Oriental, Europa, América del Norte y América Latina. En conjunto representan más de 6000 empresas en más de 80 países y más de 150 industrias diferentes. Sistema B nace en América Latina en el 2012, contando diez años más tarde con más de 650 empresas B en la región que juntas realizan negocios por más de cinco mil millones de dólares anuales.

Las empresas B creen en la posibilidad de un nuevo modelo económico en el que se redefine el sentido del éxito y se equilibran los propósitos socioambientales y las ganancias. Para esto, las Empresas B adoptan los más altos estándares de buenas prácticas sociales, ambientales y de gobernanza, actuando con responsabilidad y transparencia. Al constituirse como Empresa B, esta decide desde sus estatutos ampliar el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir también los intereses no financieros.

Las empresas que deciden apostarle al sistema B ponen su propósito socioambiental en el centro de su modelo de negocio, asumiendo un compromiso de mejora continua y midiendo y analizando cinco áreas clave identificadas por los Laboratorios B: Gobierno, trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente. Aquellas que cumplen con los requisitos y procesos de evaluación pueden certificarse como Empresa B.

¹³ La información presentada en este acápite está basada en los portales web oficiales <https://www.sistemab.org> y <https://www.bcorporation.net/en-us>



Figura 5. Modelo de negocios Empresas B

Fuente: SistemaB.org

Economía circular

La economía circular corresponde a un modelo de producción y consumo implementado “con el objetivo de conservar tanto valor como sea posible de los recursos, productos, partes y materiales para crear un sistema que permita una vida útil larga y una óptima reutilización, reacondicionamiento, refabricación y reciclaje” (WBCSD, 2017a), reduciendo riesgos asociados a la escasez y la volatilidad de los precios de los recursos. Entendiendo la economía circular como una oportunidad, las empresas pueden tomar como referencia para su implementación la guía propuesta por WBCSD (2017a), que incluye una definición clara de cinco modelos de negocio y tres tipos de tecnología para trascender del modelo lineal al circular.

Tabla 2. Opciones para empezar a implementar la economía circular

Modelos de negocio de economía circular	Tecnologías Disruptivas
<i>Aprovisionamiento circular:</i> utilizar energías renovables e insumos de base biológica o totalmente reciclables. <i>Recuperación de recursos:</i> recuperar recursos útiles a partir de materiales, subproductos o residuos. <i>Extender la vida del producto:</i> prolongar el ciclo reparación, mejora y reventa, así como mediante la innovación y el diseño de productos. <i>Plataforma para compartir:</i> conectar entre sí a los usuarios y fomentar el uso compartido, el acceso o propiedad para aumentar el uso del producto. <i>Productos como servicios:</i> abandonar la propiedad y ofrecer a los clientes acceso de pago a los productos, permitiendo a las empresas conservar los beneficios de la productividad o propiedad de los recursos circulares para aumentar el uso de los productos.	<i>Digitales:</i> Internet de las Cosas (IoT), <i>big data</i>, <i>blockchain</i> y RFID las empresas a realizar un seguimiento de los recursos y supervisar la utilización y el desaprovechamiento de la capacidad. <i>Físicas:</i> impresión 3D, robótica, almacenamiento y recolección de energía modular y nanotecnología ayudan a las empresas a reducir los costes de producción y reducir el impacto ambiental. <i>Biológicas:</i> bioenergía, materiales de base biológica, biocatálisis, hidroponía y aeropónicas ayudan a las empresas a abandonar las fuentes de energía fósiles.

Fuente: adaptado de WBCSD (2017a).

En el contexto internacional, es cada vez más frecuente identificar instrumentos de política pública que buscan promover, orientar y regular la implementación de estrategias de economía circular por parte de los actores económicos. En este sentido, resulta importante para las empresas con operaciones internacionales, el conocer la existencia de estas piezas de legislación para articularlas con sus acciones empresariales, tomándolas en consideración en su cadena de valor a partir del consumo y la producción sostenibles.

Iniciativas de política pública en economía circular

Tabla 3. Iniciativas de política pública en economía circular

País	Iniciativa
Japón	2000: Ley de promoción de la utilización efectiva de los recursos
Corea	2005: Estrategia de parques ecoindustriales
China	2009: Ley de promoción de la economía circular
Escocia	2010: Plan escocés de cero desperdicios
Comunidad Europea	2015: Paquete de medidas para la economía circular
Holanda	2016: Una economía circular en Holanda a 2050
Canadá	1990: Responsabilidad extendida para productores de materiales específicos 2017: Estrategia para un Ontario sin desperdicios
Argentina	2017: Plan estratégico provincial de gestión de residuos hacia la economía circular
Colombia	2019: Estrategia Nacional de Economía Circular
Ecuador	2019: Pacto por la Economía Circular
República Dominicana	2020: Ley General de Gestión Integral y Coprocesamiento de Residuos Sólidos
Perú	2020: Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Industria
Chile	2021: Hoja de Ruta para un Chile Circular al 2040
Brasil	2021: Ruta de la Economía Circular

Fuente: adaptado de Gobierno de Colombia (2019); Naciones Unidas y CEPAL (2021); Samaniego et al. (2022).

A nivel región, es decir en Latinoamérica, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) propone potenciar el impacto específicamente en los siguientes 8 sectores (Samaniego et al., 2022):

1. La transición energética hacia fuentes renovables.
2. La restauración y mejora de los servicios urbanos como la electromovilidad y los servicios básicos de agua y saneamiento.
3. La economía digital, con efectos positivos sobre la huella ambiental y como uno de los vectores más importantes de la innovación.
4. La industria manufacturera de la salud.

5. La economía del cuidado en su doble dimensión de trabajos remunerados y no remunerados en los hogares y en el mercado.
6. La restauración ecológica, potenciando las soluciones basadas en la naturaleza.
7. La promoción de la Economía Circular que reduce la huella ambiental.
8. El turismo sostenible.

Finanzas verdes

Son actividades financieras que se desarrollan para proteger el medio ambiente (Cen y He, 2018) como respuesta a los múltiples riesgos que se desencadenan a partir del cambio climático y otras catástrofes naturales. Dentro de ellas se destacan algunas como crédito verde, fondos para la industria verde, fondos de inversión en seguridad verde, bonos verdes, seguro verde/ecológico y el sistema de comercio de derechos de emisión de carbono (Tang y Zhou, 2023). El rol del sector financiero en este contexto debe entonces concebirse desde al menos tres perspectivas:

1. Como empresa contaminante con amplia presencia territorial, de manera que sus acciones o políticas internas resultan de gran impacto.
2. Como sector que afronta riesgos de rentabilidad cuando sus activos están expuestos a inestabilidad debido a la exposición que tienen las empresas a sufrir “daños físicos, interrupciones en la cadena de suministro o aumentos de los gastos necesarios para afrontar dichos daños” (González-Páramo, 2021).
3. Como promotor de los ODS, a partir de la orientación de los flujos financieros conforme a criterios de responsabilidad y sostenibilidad.

Así, las entidades del sector financiero se han convertido en un actor relevante en la búsqueda conjunta de un modelo de finanzas sostenibles que permita alcanzar los objetivos planteados en el marco global. Esto se complementa por el interés de las organizaciones de desarrollar actividades económicas que aporten a la Triple Cuenta de Resultados, donde la empresa debe atender al triple criterio de rentabilidad económica, bienestar social

y cuidado del planeta (Milne y Gray, 2013). Lo anterior además permite dar respuesta a la tendencia creciente de consumidores que están dispuestos a invertir un mayor valor en productos y servicios de compañías ambiental y socialmente responsables (Cardona et al., 2017).

Uno de los principales referentes para el desarrollo de iniciativas de sostenibilidad son los principios de Ecuador, que surgen como el estándar para que las “instituciones financieras identifiquen, evalúen y gestionen los riesgos medioambientales y sociales a la hora de financiar proyectos” (Equator Principles, s. f.). Estos nacieron en 2003 y fueron adoptados por primera vez por los Bancos ABN AMRO Bank, Barclays plc, Citigroup Inc. y WestLB AG, y se fundamentan en las políticas del Banco Mundial y el IFC (Gallardo-Vásquez, 2006). Para inicios de 2023 ya contaban con 138 entidades financieras en 38 países del mundo.

El caso del Grupo Bancolombia y la Sostenibilidad

Grupo Bancolombia es una entidad del sector financiero que ofrece productos y servicios en Colombia, Panamá, El Salvador, Puerto Rico, Islas Caimán, Perú y Guatemala. Su Política de Análisis de Riesgo Ambiental y Social destaca que se ha adherido al acuerdo de los Principios de Ecuador del Banco Mundial; hace parte del Pacto Global de la Organización de Naciones Unidas, del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI), del Índice de Sostenibilidad del Dow Jones, tiene alianza con World Wildlife Fund (WWF), del Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) y participa activamente dentro del Protocolo Verde del Gobierno Nacional (Asobancaria, s. f.); se ha comprometido con los principios de sostenibilidad ambiental y social y lo hace aplicando los estándares definidos por la “Corporación Financiera Internacional – CFI (Grupo Bancolombia, s. f.).

Fue reconocido en 2020 con el primer lugar del Dow Jones Sustainability Index, lo que significa que es una de las compañías con mejor desempeño económico, ambiental y social en el mundo, lo cual se soporta en su “modelo de sostenibilidad que incluye políticas de compras, derechos humanos, cambio climático, financiación, inversión, vinculación con los grupos de relación y metas ambientales y sociales” (Bancolombia, s. f. b).

De igual manera, en el entorno internacional Bancolombia fue reconocida en los Premios Finanzas Verdes de Latinoamérica de 2017 en la categoría Finanzas sostenibles dado el programa de bonos verdes por \$350 mil millones cuyo objetivo era “apalancar el financiamiento de proyectos que ayuden a combatir el cambio climático, como energía renovable, construcción sostenible, producción más limpia y eficiencia energética, entre otros” (Bancolombia, 2017).

Su compromiso con la sostenibilidad global también se evidencia en la firma de los Principios de Banca Responsable de la Naciones Unidas, documento que firmaron en 2019 y mediante el cual articularon a sus procesos y procedimientos los seis Principios de Banca Responsable (León-Guatame y Lombana-Roa, 2016).



- **Alineación** de la estrategia comercial para que sea coherente y contribuya a las necesidades de las personas y los objetivos de la sociedad



- **Impacto y establecimiento de objetivos:** se aumentarán continuamente los impactos positivos mientras se reducen los negativos, y se gestionarán los riesgos para las personas y el medio ambiente que resultan de las actividades, productos y servicios de la compañía



- **Consumidores y clientes:** trabajar de manera responsable con ellos para fomentar prácticas sostenibles y generar actividades económicas que creen valor compartido para las generaciones actuales y futuras



- **Grupos de interés:** consultar, participar y asociarse de manera proactiva y responsable con los grupos de interés relevantes para lograr los objetivos de la sociedad



- **Gobierno y cultura:** implementar el compromiso de la compañía con estos principios mediante un gobierno efectivo y una cultura de banca responsable



- **Transparencia y responsabilidad:** revisión periódica de la implementación individual y colectiva de estos principios, siendo transparentes y responsables de los impactos positivos y negativos de la compañía en los objetivos de la sociedad

Figura 6. Principios de banca responsable

Fuente: adaptado de Bancolombia, s. f.-a; UNEP, 2019.

Métricas de sostenibilidad

La sostenibilidad como un eje estratégico de las empresas requiere indicadores que permitan medir y comparar el desempeño de una organización frente a sus competidores, su entorno, las metas de su región y país, o el impacto que genera al bienestar global. En este contexto, se consolidan varias de las principales métricas consultadas en el mundo y que son de gran relevancia tanto en los negocios como en la gestión de recursos de inversión.

Tabla 4. Índices asociados a la sostenibilidad

Métrica	Descripción
Dow Jones Sustainability World Index	El índice busca representar el 10% superior de las 2500 empresas de mayor tamaño del S&P Global BMI, con base en criterios económicos, ambientales y sociales de largo plazo (S&P, s. f.).
FTSE4Good Index Series	Mide el desempeño de las empresas que demuestran determinadas prácticas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) (FTSE Russell, s. f.).
Índice de Bienestar Económico Sostenible (IBES)	Propuesto inicialmente por Daly y Cobb en 1989, brinda un indicador de bienestar nacional que va más allá del Producto Interno Bruto (PIB) articulando a las variables de carácter ambiental y social (Chelli et al., 2013).
MSCI Global Sustainability Index	Provee índices para la identificación de las empresas con los mejores resultados medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en cada sector del índice matriz (MSCI, s. f.).
CDP	Mide además de los factores relacionados con el cambio climático, otros asociados con el agua y los bosques (CDP, s. f.)

Fuente: elaboración propia.

Otras métricas que pueden resultar de interés según el estudio que desee realizarse son las siguientes: Merco, Great Place to Work, Ethibel Sustainability Excellence Europe y Global, STOXX Global ESG, FTSE Environmental Opportunities, Calvert Social Index.

Reflexiones finales

El crecimiento poblacional, la evolución tecnológica, la inequidad social, el calentamiento global, entre otros factores considerados para el desarrollo de las economías, suponen una gran responsabilidad para consolidar modelos de negocio sostenibles. En este sentido, los gerentes, empresarios y emprendedores de todo sector y tamaño deben comprender las tres dimensiones de la sostenibilidad al momento de diseñar e implementar sus ofertas de valor, proponiendo y consolidando iniciativas que redunden en mayor bienestar para todos.

Entendiendo lo anterior, las compañías tienen el deber y la oportunidad de articular sus operaciones a iniciativas nacionales e internacionales privadas o públicas como son, por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los Principios del Ecuador y el Sistema B; como referentes para la consolidación de negocios sostenibles. La sostenibilidad es un factor crítico para que las empresas perduren y se posicionen en una sociedad cada vez más informada, exigente y demandante, para quienes los aspectos sociales y ambientales tienen una importancia central.

Las empresas que no asuman esta nueva estructura de pensamiento organizacional y no adopten estos nuevos modelos de hacer negocios se están condenando a sí mismas a perecer dejando de ser relevantes y competitivas en el nuevo escenario global.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son las dimensiones de la sostenibilidad y por qué son importantes para el desarrollo?
- ¿Qué importancia tienen los Objetivos de Desarrollo Sostenible para los negocios?
- ¿Cómo se puede medir de forma comparada el desempeño de una empresa con otra, de acuerdo con criterios de sostenibilidad?
- ¿Cómo pueden aportar las empresas del sector financiero a la sostenibilidad?

- Investigue acerca de una Empresa B que esté implementado un modelo de negocio de economía circular. Explique de qué forma lo están haciendo.

Referencias

- Agencia Nacional de Minería. (2022). *Ficha Colombia 01 2022*. <https://mineriaencolombia.anm.gov.co/sites/default/files/2022-02/Ficha%20Colombia%2001%202022.pdf>
- Asobancaria. (s. f.). *Protocolo verde y sostenibilidad de asobancaria*. <https://www.asobancaria.com/protocolo-verde/>
- Bancolombia. (s. f.-a). *Bancolombia se adhiere a los Principios de Banca Responsable de la ONU*. <https://www.bancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/bancolombia-se-adhiere-a-los-principios-de-banca-responsable>
- Bancolombia. (s. f.-b). *Modelo de Sostenibilidad*. <https://www.bancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/sostenibilidad/reporte-de-sostenibilidad/modelo-de-sostenibilidad>
- Bancolombia. (2017, noviembre 23). *Premios Finanzas Verdes Latinoamérica 2017*. <https://www.bancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/bancolombia-ganador-categoria-finanzas-sostenibles-en-premios-lationamerica-verde>
- Cardona, J., Riaño, D., y Vaca, Y. (2017). Marketing y consumidor green. Aplicación de la Matriz Mic Mac para el análisis de tendencias. *Luciérnaga Comunicación*, 9(17), 12-23. <https://doi.org/10.33571/REVISTALUCIERNAGA.V9N17A3>
- CDP. (s.f.). *Climate Change-CDP*. <https://guidance.cdp.net/es/guidance?cid=30&c-type=theme&idtype=ThemeID&incchild=1µsite=0&otype=Scoring-Methodology&page=1&tags=TAG-605%2CTAG-13071>
- Cen, T., y He, R. (2018). *Fintech, Green Finance and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.2991/MEEAH-18.2018.40>
- Chelli, F. M., Ciommi, M., y Gigliarano, C. (2013). The Index of Sustainable Economic Welfare: A Comparison of Two Italian Regions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 443-448. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.457>
- Duarte-Abadia, B., y Roa-Avedaño, T. (2014). El dilema del páramo: diferentes concepciones en un contexto de justicia hídrica. El caso del páramo de Santurbán. *Revista Universidad Javeriana*, 3, 1-9. <https://censat.org/apc-aa-files/ea57238fabce2b8cd3dce1d0e928d4c3/el-dilema-de-los-paramos.pdf>

- Equator Principles. (s. f.). *Home Page - Equator Principles Association*. <https://equator-principles.com/>
- FTSE Russell. (s. f.). *FTSE4Good Index Series*. <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>
- Fondo Mundial para la Naturaleza. (2021). *Tribunal internacional apoyó la protección del Páramo Santurbán en el caso Eco Oro*. WWF fondo mundial para la Naturaleza. <https://www.wwf.org.co/?370452/Tribunal-internacional-apoyo-la-proteccion-del-Paramo-Santurban-en-el-caso-Eco-Oro>
- Gallardo-Vásquez, D. (2006). El Compromiso con el Desarrollo Sostenible: Principios de Ecuador. *Cuadernos de Economía*, 24(45). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722006000200009
- Gobierno de Colombia. (2019). *Estrategia nacional de economía circular: Cierre de ciclos de materiales, innovación tecnológica, colaboración y nuevos modelos de negocio* *Estrategia Nacional de Economía Circular Contenido*. Presidencia de la República. https://www.andi.com.co/Uploads/Estrategia%20Nacional%20de%20EconA%CC%83%C2%B3mia%20Circular-2019%20Final.pdf_637176135049017259.pdf
- González-Páramo, J. M. (2021). Las finanzas sostenibles, entre dos emergencias. *Cuadernos de Información Económica*, (282), 13-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7988501&info=resumen&idioma=SPA>
- Grupo Bancolombia. (s. f.). *Política de análisis de riesgo ambiental y social*. <https://www.bancolombia.com/wps/wcm/connect/164bda3a-822f-4660-ba86-e4efb78cab36/Pol%C3%ADtica+An%C3%A1lisis+de+Riesgo+Ambiental+y+Social+2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nB2MmKW>
- León-Guatame, A. X., y Lombana-Roa, J. J. (2016). *Caso empresarial: Bancolombia en el Dow Jones Sustainability Index*. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/524>
- MDGmonitor. (s. f.). Category: Millennium Development Goals. <https://www.mdgmonitor.org/millennium-development-goals/>
- Milne, M. J., y Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13-29. <https://doi.org/10.1007/S10551-012-1543-8>
- MSCI. (s. f.). *MSCI ESG Leaders Indexes*. <https://www.msci.com/msci-esg-leaders-indexes>
- Naciones Unidas. (s. f.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Retrieved October 25, 2022, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Naciones Unidas. (1987). *Informe Comisión Brundtland sobre Medio Ambiente y el Desarrollo "Nuestro futuro común"*. Oxford University Press. <https://www.ecom>

- inga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Naciones Unidas. (1992a). *Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el desarrollo*. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UN-DOC/GEN/N92/836/58/PDF/N9283658.pdf?OpenElement>
- Naciones Unidas. (1992b). *Programa 21*. https://sdgs.un.org/sites/default/files/documents/1718a21_summary_spanish.pdf
- Naciones Unidas, y Cepal. (2021). *Economía circular en América Latina y el Caribe: oportunidad para una recuperación transformadora*. www.cepal.org/apps
- Natura & Co. (s. f.). *Who We Are*. Retrieved January 18, 2023, from <https://www.naturaeco.com/the-group/who-we-are/>
- Natura & Co. (2020a). *Natura & Co en la COP26. Lo que debes saber*. https://www.naturaeco.com/wp-content/uploads/sites/428/2021/11/ESP_Fact-sheet6_SDGs_09.11.pdf
- Natura & Co. (2020b). *Embrace Circularity and Regeneration - Natura &Co*. <https://www.naturaeco.com/sustainability-vision-2030/embrace-circularity-and-regeneration-2/>
- Natura & Co. (2020c). *To address the climate crisis and protect the amazon*. <https://www.naturaeco.com/sustainability-vision-2030/address-the-climate-crisis-and-protect-the-amazon/>
- Natura & Co. (2020d). *To Defend Human-Rights and be Human-Kind - Natura &Co*. <https://www.naturaeco.com/sustainability-vision-2030/to-defend-human-rights-and-be-human-kind-2/>
- Olmos, X. (2019). *La sostenibilidad social en el comercio internacional: instrumentos y prácticas utilizadas por productores y empresas*. Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44642-la-sostenibilidad-social-comercio-internacional-instrumentos-practicas>
- Pahl-Wostl, C., Gupta, J., Lebel, L., Schulze, R., y Stuart-Hill, S. (2015). Institutional capacity and good governance for an effective implementation of the SDGs GWSP Policy Brief No 7. Bonn, Alemania: Global Water System Project.
- Pineda-Escobar, M.A., Chavarro-Velandia, A., y Garmedia-Mora, J.C. (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Institución Universitaria Politécnico Granacolombiano. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/ods/article/view/2525/2400>
- Samaniego, J., Rondón-Toro, E., Herrera-Jiménez, J., y Santori, S. (2022). *Panorama de las hojas de ruta de economía circular en América Latina y el Caribe*. Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48632-panorama-hojas-ruta-economia-circular-america-latina-caribe>
- Schaltegger, S., y Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237. <https://doi.org/10.1002/BSE.682>

- Science Based Targets. (s. f.). *How it works - Science Based Targets*. <https://science-basedtargets.org/how-it-works>
- S&P. (s. f.). *Dow Jones Sustainability World Index. S&P Dow Jones Indices*. <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>
- Stubbs, W. (2017). Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 331-344. <https://doi.org/10.1002/BSE.1920>
- Tang, X., y Zhou, X. (2023). Impact of green finance on renewable energy development: A spatiotemporal consistency perspective. *Renewable Energy*, 204, 320-337. <https://doi.org/10.1016/J.RENENE.2023.01.012>
- UNEP. (2019). *The Principles Signature Document*. <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/07/FINAL-PRB-Signature-Documents-2-Interactive-22-07-19.pdf>
- WBCSD. (2017a). *CEO - Guide to the Circular Economy*. http://docs.wbcsd.org/2017/06/CEO_Guide_to_CE.pdf
- WBCSD. (2017b). *Guía para CEOs sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/3870/51666/1>
- WBCSD. (2018). *Hojas de Ruta Sectoriales para Alcanzar los ODS*. <https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/5735/76504/1>
- WBCSD. (2021). *Visión 2050: Hora de Transformar*. <https://www.wbcsd.org/download/file/13198>



Capítulo 6

Negociar y las teorías económicas del comercio

Negotiating and economic theories of trade

Carlos Fernando Martínez Rocha

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

cfmartin@poligran.edu.co



Conceptos clave

Técnicas de negociación

Herramientas y estrategias para controlar y llevar a feliz término una negociación.

Es el espacio que hay entre lo que las partes están dispuestas a ceder en una negociación.

Margen de negociación

Ventajas absolutas y comparativas

Teorías del comercio que buscan los beneficios en la realización de transacciones entre los países.

Gráficos que muestran las diferentes combinaciones de producción que un país puede realizar con la utilización de los mismos recursos de producción.

Frontera de Posibilidades de Producción (FPP)

Fuente: elaboración propia.

Introducción

Cualquier actividad del ser humano involucra negociar. Es una forma civilizada de arreglar las diferencias o disputas entre los seres humanos, cambiamos el mazo por la palabra. Dependiendo del momento, la persona, las circunstancias, el lugar, la cultura y las costumbres de los diferentes grupos sociales, se debe elegir la forma de negociar. Hay diferentes instancias de negocios, lo que significa que se negocia con uno mismo, con Dios, con la pareja, con los padres, con los profesores, en todo momento y con todos los que están alrededor nuestro, tratando de influenciar al otro “para que haga lo que uno quiere que haga”. Negociar, entonces, es una habilidad de las personas que requiere analizar muy bien los comportamientos para reflexionar y explotar las habilidades de las personas.

Las habilidades de negociar se unen con las escuelas del comercio y la frontera de posibilidades de producción (FPP), que entre dos regiones o países cuentan con producciones comunes, con el ánimo de potenciar y aterrizar una manera más práctica de identificar los beneficios del comercio. Esto mediante la idea de buscar economías abiertas para el beneficio económico de todos, rompiendo con doctrinas tradicionales como el caso de la autarquía.

Escuelas de negociación

Frente a una problemática cualquiera, sin importar su raíz, se pueden presentar diversas formas o posturas de los negociadores con respecto al problema. Se identifican dos posiciones: la cooperación y la confrontación, que dan origen a las escuelas de negociación, tratadas ampliamente en la teoría de juegos.

Ahora bien, se conocen dos escuelas de negociación: *la tradicional* o *ganar-perder*, y *la negociación de Harvard* o *ganar-ganar*. Con estas escuelas se explican los sentimientos que las personas perciben cuando están en un proceso de negociación, como pueden ser la satisfacción y la felicidad, traducidas al éxito que se siente cuando se realiza un negocio; o los

sentimientos contrarios, que serían la decepción y la tristeza, que finalmente se verían como un fracaso.

La escuela *ganar-ganar* busca acuerdos que beneficien y satisfagan a las partes permitiendo soluciones adecuadas. Normalmente, estos escenarios vienen cargados de innovación y creatividad de forma cooperativa, generando climas de confianza, evitando oposiciones significativas de los intereses particulares y proponiendo soluciones participativas y de cooperación capaces de proyectarse a largo plazo.

La escuela de *ganar-perder* tiene un objetivo distributivo e impositivo. La fuerza se convierte en el principal aliado, cualquier concesión se ve como debilidad, y existe la oposición entre las partes con pocas oportunidades de llegar a un acuerdo que beneficie al adversario. En términos de la teoría de juegos, es un juego de suma cero, lo que significa que todo lo que uno gana es porque lo está perdiendo el otro. Es una perspectiva que se asocia a la guerra.

Roger Fisher et al. (1991) mencionan las técnicas de negociación como “suave” o “dura”. La suave (método Harvard o ganar-ganar) evita los conflictos y la dura (método tradicional o ganar-perder), como opuestos extremos. En la primera se busca un acuerdo justo, satisfaciendo los intereses de las partes y la eficiencia y, que el otro esté dispuesto a negociar, no romper una relación. Se persigue la amistad, la amabilidad y con mucha oportunidad de recompra. Mientras en las negociaciones duras permite tácticas sucias como el chantaje, embuste y demás formas, que conllevan al engaño. No importa la relación, la posición es extrema y poco sólida, no genera confianza, y normalmente se enfrentan a costos y desgastes elevados, poco reparadores.

A continuación, se analizará un ejemplo:

María quiere comprar un automóvil y Luis quiere venderlo. Planteamos ahora unos posibles resultados de lo que sucede con la negociación:

1. Una vez terminado el negocio, María se monta en su auto y arranca. Ella se va muy contenta y satisfecha por haber realizado este negocio,

mientras que Luis se queda allí y no se siente bien con la negociación; él piensa que María sacó provecho y se siente perdedor en todo el proceso. Claramente, María es ganadora y Luis es perdedor.

2. Una vez terminado el negocio, María se monta a su auto y arranca. Ella no está muy contenta con el negocio, piensa que Luis tomó ventaja y se siente perdedora de todo el proceso. Luis, por el contrario, se siente triunfador con la negociación, está muy contento. Claramente, María es perdedora y Luis es ganador.
3. Una vez terminado el negocio, María se monta a su auto y arranca. Ella está muy contenta con el negocio, se siente ganadora, piensa que sería bueno encontrarse nuevamente con Luis para hacer más negocios con él. Luis también se siente triunfador con el proceso de negociación y está muy contento. María es ganadora y Luis también.

Técnicas de negociación

Lo ideal en cualquier negociación hoy en día es que las partes se sientan ganadoras. Siempre se debe procurar realizar negociaciones de ganar-ganar o escuela de Harvard.

A través de las técnicas de negociación, las personas pueden asegurar mayor éxito en el mundo de los negocios empresariales, adquiriendo habilidades con el ánimo de alcanzar los acuerdos que, sobre todo, logren beneficios mutuos para las partes (ganar-ganar). Esto mejora las relaciones comerciales y fortalece los lazos de formas duraderas.

Algunos autores de libros de técnicas de negociación, como es el caso de Fisher et al. (1991), comentan que las técnicas de negociación son habilidades que se pueden aprender y mejorar con el tiempo, no solamente formas de persuasión o dominio de una idea. Son procesos de aprendizaje constante a través del entendimiento y la recolección de información de forma continua. Algunas situaciones para tener en cuenta y lograr mayor efectividad en las negociaciones serán:

- Definir y conocer los objetivos: antes de empezar cualquier negociación se debe tener en cuenta qué es lo que se quiere conseguir, así como identificar y localizar los objetivos durante el proceso de la negociación. Una vez identificados, no se deben perder de vista, sino siempre tenerlos en cuenta.
- Escuchar: buen negociador es aquel que escucha, está atento a lo que sucede a su alrededor, pone cuidado a los detalles y a lo que dice la contraparte. Así, identifica sus necesidades e intereses, realiza preguntas cerradas, concretas y de refuerzo encaminadas a obtener información específica.
- Confianza: se debe crear un ambiente de mutua confianza en donde los negociadores se sientan cómodos y permitan que los procesos de negociación fluyan con tranquilidad y empatía.
- Opiniones: crear múltiples opciones, encontrar y plantear soluciones creativas beneficiosas para las partes involucradas, permitiendo un ambiente cómodo empoderado y colaborativo.
- Concesiones: en cualquier proceso de negociación se dan concesiones; cuando una de las partes hace concesiones, compromete a la contraparte a acceder en el mismo sentido demostrando de esta forma buena voluntad y compromiso hacia los mejores acuerdos.
- Mantener la calma: no demostrar emociones en el proceso de negociación, mantener la serenidad y ser racional frente a los objetivos; pensar antes de actuar.
- Buscar los acuerdos: llegar a consensos claros, no dejar detalles al azar; se debe buscar que los acuerdos sean conscientes para ambas partes y que se definan muy bien los términos y condiciones.

Existen distintas estrategias que se utilizan en un proceso de negociación como, por ejemplo, la *creación de opciones*. Consiste en no llegar a una negociación sin tener algunas otras alternativas u opciones reales creando un

ambiente de seguridad al momento de la negociación. El *balance* es otra estrategia integrativa en la cual se dejan notar las ventajas, ingresos, costos y beneficios de las diferentes propuestas de solución, visualizando el conflicto desde los activos y pasivos generales de la negociación, para facilitar el análisis que lleva a la toma de decisiones más adecuada. Los peldaños de la escalera son otra estrategia que se construye a media hora y la negociación prospera en cada avance con la idea de hacer sacrificios adicionales.

Una de las estrategias más conocidas en los procesos de negociación es la que Maubert (1993) propone. La llama *el salami*, que consiste en dividir en pedazos pequeños el total de la negociación, tal cual como se come el salami o el salchichón.

En el caso de la compra y venta de un auto, por ejemplo, el negocio se podría dividir en varias partes: el precio, el color del auto, los tiempos de entrega, la forma de pago, los accesorios y demás condiciones que pueden hacer el todo de una negociación. Para nuestro ejemplo vamos a suponer negociar el precio; lo ponemos sobre una línea numérica identificando los valores positivos y negativos. Al lado negativo pondremos a María y en la parte del signo positivo a Luis, así:

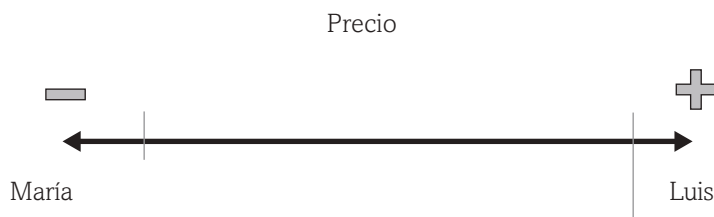


Figura 1. Margen de negociación

Fuente: elaboración propia.

María quiere pagar menos precio por el auto, así que se ubica al lado izquierdo de la línea, mientras que Luis quiere el mayor precio por su auto, entonces se ubica al lado derecho de la línea.

Primera situación: María tiene \$10 millones y quiere comprar el auto con los \$10 millones o menos; Luis quiere vender su auto en más de \$20 millones.

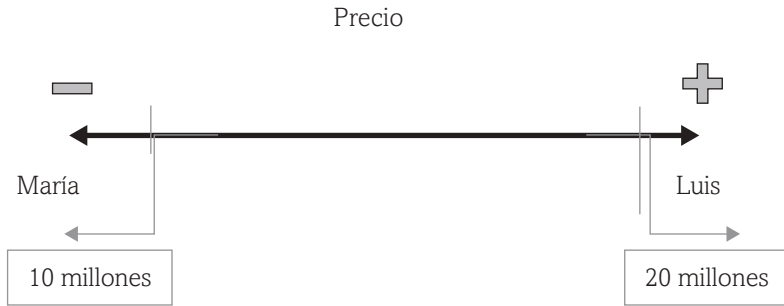


Figura 2. Margen de negociación situación 1

Fuente: elaboración propia.

En este negocio no hay nada que hacer, no hay margen de negociación ni punto de negociación, solo se está perdiendo el tiempo (transacción imposible).

Segunda situación: María tiene \$15 millones y quiere comprar el auto con los \$15 millones o menos, Luis quiere vender su auto en más de \$15 millones.

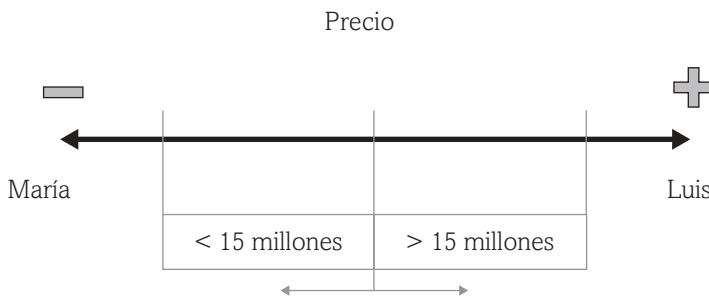


Figura 3. Margen de negociación situación 2

Fuente: elaboración propia.

En este negocio hay punto de negociación, mas no hay margen de negociación; solo bastaría encontrar el punto y se lograría realizar el negocio (un punto posible de transacción).

Tercera situación: María tiene \$20 millones y quiere comprar el auto con los \$20 millones o menos; Luis quiere vender su auto en más de 10 millones de pesos.

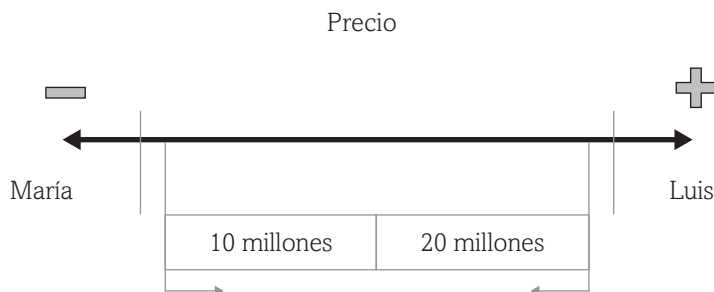


Figura 4. Margen de negociación situación 3

Fuente: elaboración propia.

En este negocio hay margen de negociación. El margen, intervalo o segmento es todo el espacio que hay entre los \$20 millones de María y los \$10 millones de Luis (varias transacciones posibles). Cualquier negocio que se realice o proponga con precio entre estos segmentos, permite que tanto María como Luis ganen (ganar-ganar) y si el negocio se plantea por fuera de estos intervalos, hay uno que gana y otro que pierde (ganar-perder).

Determinar estos márgenes de negociación se convierte en uno de los principales propósitos de búsqueda de las partes para llegar a una negociación exitosa. En los procesos de negociación se pueden plantear más escenarios y revisar que se estén cumpliendo dentro de estos parámetros.

Vistas la dinámica de la negociación y sus técnicas, ahora se pretende relacionarlas con las teorías del comercio. Este ejercicio es vital, ya que le permite a los negociadores de un país lograr acuerdos comerciales más coherentes y basados en los resultados científicos, con escenarios posibles a la realidad, a través de los segmentos de negociación que permiten visualizar hasta dónde son beneficiosas las teorías del comercio para cada país o región.

Teorías del comercio

El comercio ha sido una práctica fundamental en la historia de los seres humanos. Esto por el afán de conseguir los bienes y los servicios que la sociedad necesita, pero que no produce (o sí los produce, los produce deficientemente). Los economistas a lo largo de los años han tratado de comprender y estudiar la dinámica del comercio entre las naciones, desarrollando así las diferentes teorías del comercio, dentro de las que se destacan dos: la ventaja absoluta y la ventaja comparativa.

Ventaja absoluta y ventaja comparativa

La ventaja absoluta fue desarrollada por el economista clásico Adam Smith y propuesta en su obra *La riqueza de las Naciones* en el siglo XVIII. Establece que un país debe especializarse en producir aquellos bienes y servicios con mayor eficiencia que otros (Smith, 1996). Por ejemplo, si un país tiene unas condiciones de producción como tierra fértil y agua necesarias para producir frutas y verduras de alta calidad con menor costos que otro país, cuenta con una ventaja absoluta en la producción de estos productos.

La ventaja comparativa, por otro lado, fue desarrollada por el economista David Ricardo en su obra *Principios de Economía Política y Tributación* en el siglo XIX. Esta propone que un país debe especializarse en producir los bienes y servicios con los cuales tiene una ventaja comparativa, es decir, con el menor costo de oportunidad con relación a otros bienes y servicios que produce (Ricardo, 1817).

A continuación, se analiza un ejemplo:

En la siguiente tabla se muestra la producción de dos países (A y B). Ambos producen maíz y trigo en toneladas por una semana de trabajo de producción.

Tabla 1. Producción de dos países (maíz y trigo)

País / producción	Maíz	Trigo
A	10	16
B	16	16

Fuente: elaboración propia.

La ventaja absoluta en la producción de maíz la tiene el país B, ya que con los mismos recursos produce más. La ventaja absoluta en la producción de trigo no la tiene ningún país, porque con los mismos recursos producen lo mismo.

Para saber quién tiene la ventaja comparativa es necesario determinar el costo de oportunidad de cada país así:

País A

El costo de oportunidad de producir una tonelada de maíz =

$$\frac{(\text{dejar de hacer 16 de trigo})}{\text{por hacer 10 de maíz}} = 1,6 \text{ de trigo}$$

El costo de oportunidad de producir una tonelada de trigo =

$$\frac{(\text{dejar de hacer 10 de maíz})}{\text{por hacer 16 de trigo}} = 0,625 \text{ de maíz}$$

País B

El costo de oportunidad de producir una tonelada de maíz =

$$\frac{(\text{dejar de hacer 16 de trigo})}{\text{por hacer 16 de maíz}} = 1 \text{ de trigo}$$

El costo de oportunidad de producir una tonelada de trigo =

$$\frac{(\text{dejar de hacer 16 de maíz})}{\text{por hacer 16 de trigo}} = 1 \text{ de maíz}$$

Una vez calculados los costos de oportunidad de cada uno de los países, se analiza quién tiene el menor costo de oportunidad.

El costo de producir maíz en el país A es dejar de hacer 1,6 de trigo, mientras en el país B el costo de producir una de maíz es dejar de hacer 1 de trigo, por lo cual la ventaja comparativa en la producción de maíz la tiene el país B, ya que su costo de oportunidad es menor. El país B debe dedicarse a producir maíz.

El costo de producir trigo en el país A es dejar de producir 0,625 de maíz, mientras que en el país B, el costo de producir una de trigo es dejar de hacer 1 de maíz. Lo que significa que el país A tiene la ventaja comparativa en la producción de trigo. El país A debe dedicarse a producir trigo.

Ahora, es necesario relacionar las teorías del comercio con el modelo económico de frontera de posibilidades de producción (FPP), ya que el modelo permite visualizar la combinación de producción de dos productos que utilizan los mismos factores de producción. Al enfrentar las gráficas de cada país es posible destacar y visualizar fácilmente los datos para poder calcular los costos de oportunidad con los cuales se revela la teoría de comercio de la ventaja comparativa.

Modelo de frontera de posibilidades de producción (FPP)

Algunos economistas como Samuelson y Nordhaus (2019) consideran al modelo de FPP como una herramienta en economía que relaciona la producción de dos bienes o servicios en una economía, de acuerdo con los recursos y la tecnología disponibles. Consiste en representar gráficamente, mediante una curva que muestra las combinaciones de dos productos que una economía puede producir, usando recursos y tecnología total eficientemente.

La gráfica muestra una relación inversa entre la producción de un bien con respecto a otro, señalando las diferentes combinaciones posibles. Un punto por dentro de la frontera estará indicando que se produce de una forma ineficiente, pues hay desperdicio de recursos; si el punto se sale de

la frontera, indicará que la producción es imposible de realizar con los recursos existentes.

Para nuestro ejemplo, se grafica para cada país su respectiva FPP en donde se utilizan total y eficientemente los recursos productivos comunes para producir maíz y trigo, así:

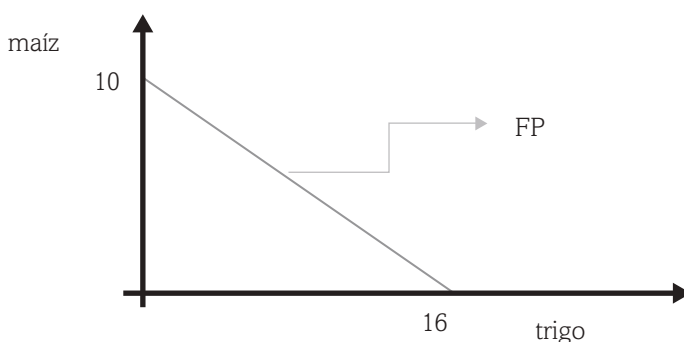


Figura 5. Frontera de Posibilidades de Producción del país A

Fuente: elaboración propia, 2023

Si el país A dedicara todos sus esfuerzos y recursos a producir maíz, podría tener una producción de 10 toneladas de maíz y ninguna de trigo; si se dedicara a producir solo trigo, utilizando total y eficientemente sus recursos, podría producir 16 de trigo y ninguna de maíz.

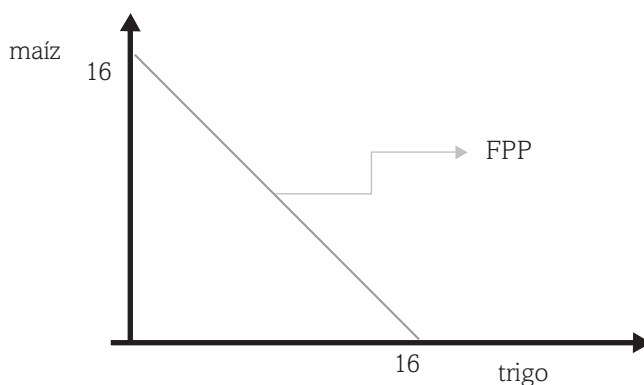


Figura 6. Frontera de Posibilidades de Producción del país B

Fuente: elaboración propia.

Si el país B, dedicara todos sus esfuerzos y recursos a producir maíz, podría tener una producción de 16 toneladas de maíz y ninguna de trigo; si se dedicara a producir solo trigo, utilizando total y eficientemente sus recursos, podría producir 8 de trigo y ninguna de maíz.

Estos países pueden distribuir sus recursos para producir los dos productos. De esta manera, tendrán una combinación de puntos tal que cualquier combinación que realicen, de forma total y eficiente, estará sobre la FPP. Un punto por dentro de la FPP significa que la producción se realiza utilizando deficientemente los recursos y un punto por fuera de la FPP significa que es imposible la producción, ya que no se cuenta con los recursos necesarios para llegar a estos puntos.

Ahora supongamos que tanto el país A como el País B son autárquicos (ausencia de comercio, todo lo que producen lo consumen, el consumo es igual a la producción), y que utilizan la mitad de los recursos para producir maíz y la otra mitad de los recursos para producir trigo, sus gráficas quedarán así (figura 7):

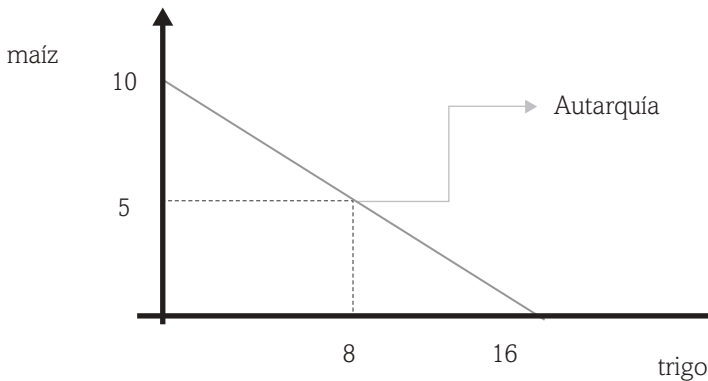


Figura 7. Punto de Autarquía del país A

Fuente: elaboración propia.

Con esta combinación de producción en autarquía, el país A queda produciendo y consumiendo 5 toneladas de maíz y 8 toneladas de trigo (figura 8).

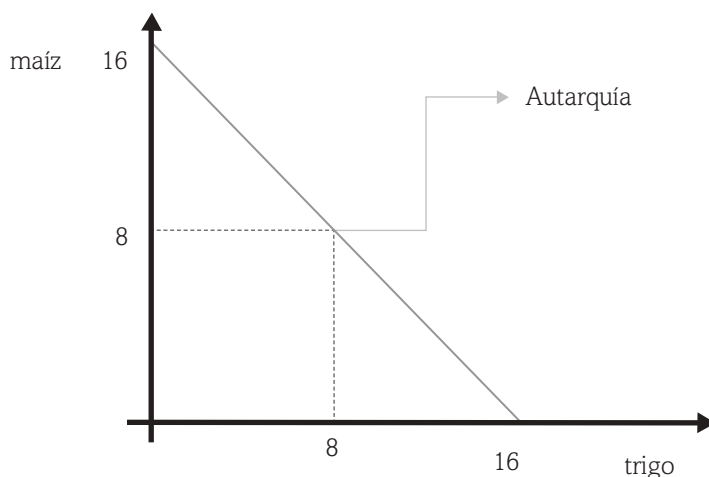


Figura 8. Punto de Autarquía del país B

Fuente: elaboración propia.

Con esta combinación de producción en autarquía, el país B quedaría produciendo y consumiendo 8 toneladas de maíz y 8 toneladas de trigo.

En uno de los principios que Mankiw (2012) propone, el comercio se considera como una invitación a realizar intercambios entre países, ya que beneficia a las partes involucradas en la medida en que separa la producción y el consumo. A la vez permite mayor consumo gracias a la especialización.

Para nuestro ejemplo, y partiendo de la situación de autarquía, ahora invitamos a los países A y B a que realicen comercio. En el segmento de negocios de la gráfica se pone el valor de una tonelada de maíz (el costo de oportunidad), que corresponde a lo que cuesta en cada uno de los países, así:

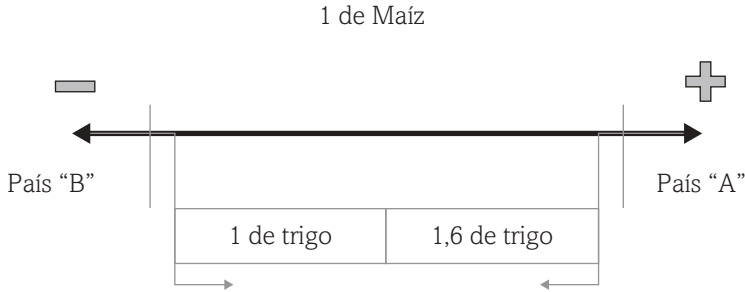


Figura 9. Margen de negociación de una tonelada de maíz

Fuente: elaboración propia.

El país B debe producir maíz e intercambiar con el país A por trigo; cualquier valor que esté en el intervalo de 1 tonelada de maíz a cambio de 1 tonelada de trigo, hasta 1,6 toneladas de trigo, son situaciones de negocios que benefician a ambos países. Será habilidad de los negociadores de las partes tratar de sesgar hacia un lado a su favor, por ejemplo, un planteamiento de negocio sería: por una tonelada de maíz que entregue el país B, recibe 1,4 toneladas de trigo, Este es un posible negocio de ganar-ganar.

Con este negocio el país B debe hacer una tonelada más de maíz, lo que implica que ahora deja su autarquía y produce 9 de maíz y 7 de trigo.

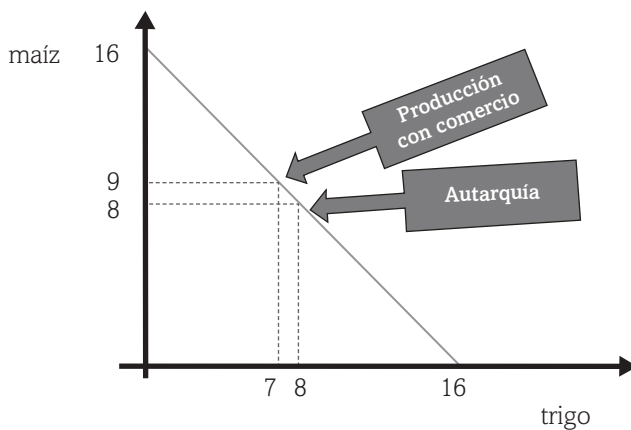


Figura 10. Separación de la autarquía, la producción en el país B

Fuente: elaboración propia

Con esta producción y planteamiento del negocio, el país B quedaría consumiendo 8 de maíz y 8,4 toneladas de trigo, lo que significa que mejora su consumo en 0,4 toneladas más de trigo.

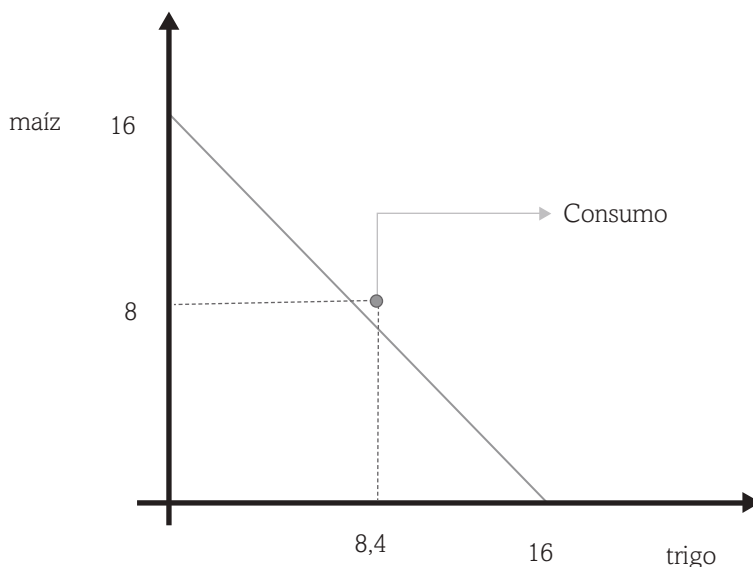


Figura 11. Separación de la autarquía, el consumo en el país B

Fuente: elaboración propia.

En la figura 11, se observa que el punto de consumo está por fuera de la frontera de posibilidades de producción, lo que indica que un país puede consumir más de lo que produce gracias a la actividad de comercio que mejora el bienestar de todos.

Por su parte el país A tiene que producir 1,4 toneladas más de trigo para entregar al país B y así recibir una tonelada de maíz. Su producción a partir de la autarquía con la negociación quedaría en: 9,4 toneladas de trigo y 4,125 toneladas de maíz. Hay que recordar que por cada tonelada de trigo adicional, deja de producir 0,625 toneladas de maíz; como produce más de la tonelada de trigo (1,4) significa que deja de producir 0,875 toneladas de maíz ($0,625 \times 1,4$ para sacar la proporción).

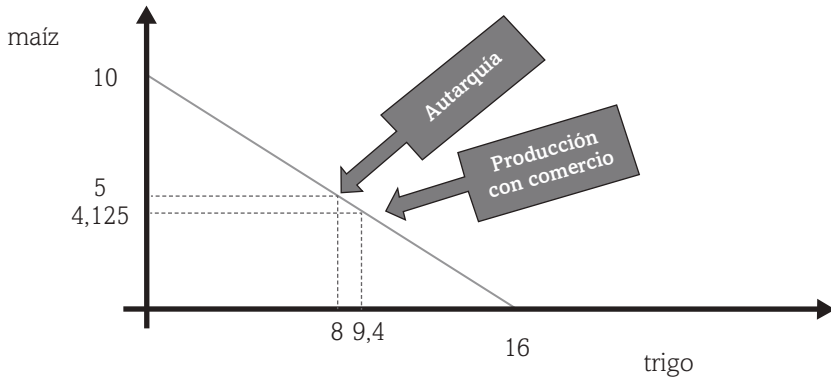


Figura 12. Separación de la autarquía, la producción en el país A

Fuente: elaboración propia.

A partir de esta producción ahora revisamos cuánto queda consumiendo del país A. Como produjo 1,4 toneladas más de trigo para entregar en el negocio, su consumo de trigo es de 8 toneladas y de maíz es de 5,125 toneladas. A partir de la negociación quedó produciendo 4,125 toneladas de maíz, más una tonelada que recibe por el negocio.

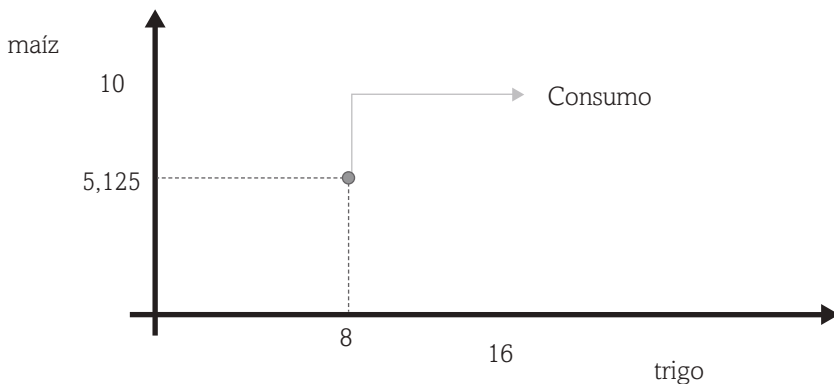


Figura 13. Separación de la autarquía, el consumo en el país A

Fuente: elaboración propia.

En la figura 13, se observa que el punto de consumo está por fuera de la FPP, lo que indica que un país puede consumir más de lo que produce gracias a la actividad de comercio. Ahora el país A, gracias a la negociación, puede consumir 0,125 toneladas de maíz más que cuando estaba en autarquía.

Nueva y novísima teoría del comercio internacional

De acuerdo con González Blanco (2011) existen diferentes teorías del comercio que se pueden agrupar en tres categorías: la tradicional, la nueva teoría del comercio internacional y las que denominan como novísimas.

En las teorías tradicionales están la ventaja absoluta de Adam Smith y la ventaja comparativa de David Ricardo, que sostienen este capítulo. Dentro de la nueva teoría del comercio internacional están el comercio intraindustrial y el comercio entre países similares, que nacen como respuesta a aquellos países que producen lo mismo que importan. Por ejemplo, los que producen automóviles, pero que también los importan de otras partes del mundo. Uno de los principales modelos económicos fue desarrollado por Bela Balassa en 1966, que crea la Comunidad Económica Europea (CEE). Otros modelos tienen en cuenta las economías a escala y la diferenciación de productos, dentro de los que se consideran la competencia monopolística y el dumping recíproco.

Los modelos novísimos consideran la comercialización y producción de empresas heterogéneas en donde producen lo mismo de forma muy diferente, impactando variables como los costos de producción. Dentro de los autores más representativos están los profesores Richard Baldwin y Rikard Forslid.

Reflexiones finales

Los países deberían realizar actividades de comercio, ya que este puede mejorar el bienestar de todos, en la medida en que permite desarrollar actividades de negociación. Para esto es necesario que las personas adquieran habilidades y destrezas que hagan que la negociación sea conveniente para las partes.

Ahora bien, la negociación como concepto se refiere a un grupo de habilidades que se debe estudiar, aprender y desarrollar con el ánimo de sacar el mejor provecho. En ese sentido es mejor, si se puede, integrar conocimientos económicos con habilidades de las personas, como es el caso de las destrezas de negociación.

En términos generales, se debe procurar realizar negocios en economías abiertas con el ánimo de evitar la autarquía y así generar oportunidades de negocios que beneficien a todas las comunidades económicas.

Para finalizar, es importante destacar que algunos acontecimientos trascendentes en la vida de ser humano hacen que las costumbres y las tradiciones cambien, y que consecuentemente se dicten nuevas condiciones de interacción en la sociedad. Ese fue el caso del acto de negociar, dentro del marco de lo que la humanidad vivió con la pandemia del Covid-19. Hubo nuevos escenarios; ahora en la coyuntura de la pospandemia la negociación cambió en los medios y en algunas formas de comunicarnos, quizás un poco más impersonales. Sin embargo, la esencia de las técnicas y de los modelos que aquí se presentan a propósito de las negociaciones, no ha sufrido cambios significativos.

Preguntas orientadoras

- ¿Cómo saber desde qué momento una negociación beneficia a todas las partes involucradas y hasta dónde deja de serlo?
- ¿Qué parámetros hay que tener en cuenta cuando afrontamos un proceso de negociación?
- ¿Cómo es que a través del costo de oportunidad podemos calcular los parámetros más convenientes para que una negociación sea beneficiosa para las partes involucradas en el proceso?
- ¿Qué teorías de comercio se usan más y se consideran en los procesos de negociación entre los países?

Referencias

- Fisher, R., Ury, W. L., y Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Pasarela.
- González Blanco, R. (Enero-febrero de 2011). Diferentes Teorías del Comercio Internacional. *Hielo Revistas de Economía*, (858), 103. <http://vonhumboldt.org/paper/Blanco%20-%20resumen%20teorias%20comercio%20internacional.pdf>
- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía* (6ª Edición). CENGAGE learning.
- Maubert, J. F. (1993). *Negociar las claves para triunfar*. Alfaomega-marcombo.
- Ricardo, D. (1817). *Principios de Economía Política y Tributación*. John Murray.
- Samuelson, P. A., y Nordhaus, W. D. (2019). *Economía con aplicaciones* (19 ed.). McGraw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/?il=9243>
- Smith, A. (1996). *La riqueza de las naciones* (C. Rodríguez Braum, Trad.) Alianza Editorial. [http://www.iunma.edu.ar/doc/MB/lic_historia_mat_bibliografico/Fundamentos%20de%20Econom%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica/194-Smith,%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20\(Alianza\).pdf](http://www.iunma.edu.ar/doc/MB/lic_historia_mat_bibliografico/Fundamentos%20de%20Econom%C3%ADa%20Pol%C3%ADtica/194-Smith,%20Adam%20-%20La%20riqueza%20de%20las%20naciones%20(Alianza).pdf)

Este libro se terminó de editar y publicar
en el mes de septiembre de 2024 por el
Politécnico Grancolombiano,
en la ciudad de Bogotá, D. C., Colombia



Este libro es resultado del esfuerzo colaborativo por brindar recursos exploratorios a los estudiantes de Negocios Internacionales. Parte de un supuesto: "el fenómeno de la disciplina es cambiante y dinámico, mucho más después de la pandemia del Covid-19", así que es necesario aportar insumos que respondan a las coyunturas internacionales que lo moldean. En ese sentido, las aproximaciones de este texto, de naturaleza general y abarcadora, proporcionan lecturas deductivas que le permiten a los alumnos reconocer el panorama en el que ocurren —y podrían ocurrir— los negocios internacionales.

La configuración del libro está pensada desde diferentes esferas del fenómeno de estudio. Cada capítulo revisa los entornos de una dimensión de los negocios internacionales, que a su vez dan cuenta de un mundo transformado, pero estrechamente conectado. En verdad, la globalización atraviesa un momento de cuestionamientos medulares; sin embargo, la industria, con el beneplácito de los Estados y el respaldo de la tecnología, ha sabido encontrar caminos para reanudar —e incluso potenciar— las dinámicas del comercio internacional.

La interdependencia de las cadenas de suministro es clara. La experiencia demuestra que cuando esos vínculos fallan hay riesgo de parálisis y que un bloqueo semejante sacude al conjunto de las economías. Por esta razón, las fuerzas que enlazan al mundo parecen ser más fuertes que sus fisuras, y los estudiosos de los negocios internacionales deben estar preparados para proponer miradas integrales, resolutivas y capaces de adaptarse al cambio. La geopolítica, los asuntos de desarrollo, la logística, la Distribución Física Internacional, el emprendimiento, la sostenibilidad y la negociación son algunos de los pilares de ese análisis holístico que debe habitar al futuro negociador internacional, así que hicimos de ellos la columna vertebral de este libro.