

¿En época de crisis, es factible construir el futuro?

In times of crisis, it is feasible to build the future?

Ricardo Prada Ospina**, Pablo C. Ocampo Vélez*.

Abstract



Prosperity, is to live happy and stay without effort; It is the peace of mind that everything you need to perform and / or succeed in life. Consequently, economic growth should be in sound logic, leading to the instrument creating greater prosperity. As incomes grow, should also improve the chances of realization, to enjoy a more comfortable life rich in short, to acquire a higher level of well-being and quality of life. That is, at least, which in theory is supposed to happen. Today, however, things are not so easily satisfied with that view. Global economic growth, propelled in large amount by submission to mere profit and profit, is in doubt and danger. In times of crisis, organizations must find tools or methodologies that enable them to build their future, and thus make the best decisions.

Keywords: Crisis, prosperity, future, choice, value networks, processes.

Resumen



Prosperidad, es vivir feliz y permanecer sin esfuerzo; Es la tranquilidad de saber que todo lo que necesita para llevar a cabo y / o tener éxito en la vida. En consecuencia, el crecimiento económico debe estar en buena lógica, lo que lleva al instrumento creando una mayor prosperidad. A medida que crecen los ingresos, también debería mejorar las posibilidades de realización, para disfrutar de una vida más cómoda rica en definitiva, para adquirir un mayor nivel de bienestar y calidad de vida. Esto es, al menos, que en teoría se supone que sucede. Hoy, sin embargo, las cosas no son tan fáciles de satisfacer con esa opinión. El crecimiento económico mundial, impulsado en gran cantidad por la sumisión a la mera ganancia y el lucro, está en duda y peligro. En tiempos de crisis, las organizaciones deben buscar herramientas o metodologías que les permitan construir su futuro, y así tomar las mejores decisiones.

Palabras Clave: Crisis, prosperidad, futuro, elección, redes de valor, procesos.

Recibido / Received: Febrero 11 de 2014 Aprobado / Approved: Mayo 28 de 2014

Tipo de artículo / Type of paper: Artículo de Reflexión de investigación terminada.

Afiliación Institucional de los autores / Institutional Affiliation of authors: *Universidad Antonio de Nebrija España MBA-Magister, **Profesor asociado de la Facultad de Posgrados, de la Universidad EAN.

Autor para comunicaciones / Author communications: Pablo Cesar Ocampo Vélez, pabloc.ocampo@ean.edu.co

Los autores declaran que no tienen conflicto de interés.

Introducción

Según Blondel (1969), el futuro es una página sin leerse, una página que todavía está en blanco. Allí no existen datos ni estadísticas; sólo referencias expresadas en forma de tendencias, ideas y hechos probables. En los tiempos actuales, tan influenciados por la aceleración de los acontecimientos que presagian escenarios negativos, y quizás también, por el pánico debido a la recesión económica, casi mundial, se precisa marchar de prisa y movilizarse cuanto antes. Hay que actuar sí, pero no se sabe en qué dirección, y además por la ausencia de liderazgo y de proyección futura, se cree que esto consiste, al final, en repetir la historia, en hacer más de lo mismo.

Cada día que pasa son más alarmantes los hechos; la situación socioeconómica mundial se caracteriza por la incertidumbre. No obstante, el futuro, no es sólo cuestión de preverlo, sino de construirlo, de acuerdo a Blondel (1969). Garantizar el estado del bienestar se ha convertido en algo secundario. Es cierto que el beneficio, en el mejor de los casos, produce un reparto en el seno de la sociedad, pero también es cierto que este reparto cada vez es más injusto y desigual: Más de 1.300 millones de habitantes, una quinta parte de la población mundial, ganan tan sólo el 2% de los ingresos totales, a nivel mundial. En el planeta Tierra hoy conviven más de 4.000 millones de personas que, mayoritariamente, viven en los países en vías de desarrollo y cuyos ingresos anuales per cápita se sitúan por debajo de los 1.590 dólares al año. (CEPAL, 2011). Este artículo intenta relacionar la posible visualización del futuro en época de crisis, mediante la aportación propia apoyada en revisión bibliográfica, no completa, de especialistas.

Desarrollo

De acuerdo a Godet, (2009), no existen aún estadísticas sobre lo que develará el mañana. El juicio personal es a menudo el único elemento de información disponible, ante el futuro. Es necesario entonces, recoger opiniones para forjarse una convicción y apostar en forma de probabilidades subjetivas. Pero, esta competencia de los especialistas, es a menudo cuestionable y sobre todo, confusa. La convicción es simple: el hecho de que un especialista represente la opinión característica de un grupo de actores basta para que su punto de vista interese, ya

que, acertada o erróneamente, esos actores orientarán su acción partiendo sólo de esa visión del futuro.

La incertidumbre sobre el futuro puede medirse gracias al número de escenarios que se reparten el campo de lo probable. En principio, mientras más elevado sea ese número, mayor será el grado de incertidumbre. También es necesario tomar en cuenta la diferencia de contenido entre los escenarios: los más probables pueden ser muy afines o muy opuestos. Godet (2000). En teoría se pueden presentar dos situaciones: Si el grado de incertidumbre es bajo, es decir si un número limitado de escenarios afines concentra la mayor parte del campo de los probables, se podría optar, bien por una estrategia arriesgada, apostando por un escenario de entre los más probables, bien por una estrategia más consistente, que resista bien a la mayor parte de las evoluciones probables. Si el grado de incertidumbre fuese elevado – y sería necesaria entonces más de la mitad de los escenarios posibles para cubrir el 80% del campo de los probables, con la particularidad de que los muy probables, a su vez, reflejan grandes contrastes entre ellos - convendría adoptar una estrategia flexible que abarque el máximo de opciones estratégicas reversibles. En este caso el problema es negarse al riesgo y adoptar una estrategia que conlleve el rechazo a las opciones arriesgadas y eventualmente muy provechosas, para refugiarse en decisiones cuyas ganancias serán tan bajas como las dificultades que implican.

Según Rivera Porto (1998), la experiencia muestra que, en general, basta con pocos escenarios para cubrir la mayor parte del campo de lo probable. Hay una pregunta que surge en principio: ¿Por qué lo que ha de suceder tiene que suceder? Es la primera pregunta que cuestiona personal y profesionalmente. Las fronteras están en la mente... ¿Qué pasaría si...? Si se rompen las barreras de la mente y se empieza a considerar aquello a lo que se le ha negado la posibilidad de que suceda por no imaginarlo siquiera? Sobre estos postulados, Rivera Porto (1998) comenta que la libertad es la convicción que se tiene y que el futuro no está determinado, sino que al contrario permanece abierto a una pluralidad de futuros posibles. En otras palabras, el futuro no es algo ya hecho, y no puede ser objeto de conocimiento sensible ni de profecías exactas.

Reflexionar sobre el futuro

El futuro puede considerarse como surgido de la interacción de cuatro componentes: eventos o acontecimientos, tendencias, imágenes y acciones. Los eventos son esos hechos, por los cuales mucha gente duda que pudiera reflexionarse sobre el futuro. Simplemente al pensar en cuántos hechos han sucedido los últimos treinta años y cuántos más sucederán los próximos treinta, nadie puede saberlo. El escepticismo es muy alto, en particular si hay un condicionamiento histórico de dominación, de pesimismo, de incredulidad, de pensar que sólo lo que se puede probar es real, es científico. Según Baena (2004) el futuro podría planearse considerando las tendencias de los acontecimientos, y agrega que hay tres tipos de tendencias:

1. Las que son continuación del presente y del pasado, por lo tanto, hay que entender “qué pasa hoy” y “qué pasaba antes”; todo ello puede venir de contemplar las propias experiencias, lo que se revela en las tradiciones, creencias, historia, modo de vida. Esta clase de tendencias se encuentra en la mayoría de los planes estratégicos.
2. Hay otras tendencias, más o menos cíclicas, que también se encuentran en la historia, filosofía, creencias y costumbres. Hay algunas que pueden requerir de técnicas matemáticas para descubrirlas y entenderlas.
3. Existen también hechos en el futuro que son totalmente nuevos, que nunca antes han sido parte de la experiencia humana; estas tendencias pueden ser llamadas hechos emergentes. Son las tendencias más importantes para determinar el futuro.

Los métodos para precisar los hechos emergentes son muy diferentes a las maneras en que se pueden medir los otros dos tipos de tendencias. Pero sin duda éstas son las más importantes para entender los últimos treinta años y... los que siguen, de acuerdo a Baena (2004). Como consecuencia de la falta de previsión que se tuvo en el “ayer”, el “presente” está inundado de preguntas que antes eran insignificantes, pero que hoy se han hecho urgentes y que hay que solucionar rápido, si no se corre el riesgo de sacrificar el desarrollo a largo plazo. En un mundo en permanente cambio, en el que las fuerzas de la transformación trastocan constantemente la inercia y los hábitos, las organizaciones se ven obligadas a hacer un esfuerzo cada vez mayor para reaccionar con flexi-

bilidad pero sin perder el rumbo y así, dar pruebas de flexibilidad estratégica. Para controlar el cambio en vez de sufrirlo, deberán prever correctamente – ni demasiado temprano, ni demasiado tarde– los diversos virajes técnicos, organizativos, reglamentarios. Godet (2000).

De otra parte, algunos autores como Ozbekhan (1968), proponen ante la inminencia del cambio y la transformación que se presenten en el transcurrir de las vidas, los hombres pueden escoger entre cuatro actitudes fundamentales: sufrir el cambio (pasividad), actuar con urgencia (la reactividad), prepararse para los cambios previsibles (la preactividad) y, por último, actuar para provocar los cambios deseados (la proactividad). En un contexto de crisis, la reactividad prevalece sobre el resto, y en un contexto de crecimiento, es preciso anticiparse a los cambios y provocarlos, fundamentalmente, a través de la innovación. La previsión al servicio de la acción, más conocida como prospectiva, es la combinación necesaria de las tres actitudes activas. En este punto, es pertinente pensar cuales son las exigencias de las organizaciones en prospectiva. La tendencia estratégica de las redes de valor para los diferentes sectores de productos o de servicios, donde lo que busca es mejorar la calidad de vida de las personas. (Husdal, 2012)

Las organizaciones a nivel mundial, según Husdal (2012), deben buscar cambios en el comportamiento de las sociedades, la satisfacción de los stakeholders, el incremento de las exigencias de los compradores, la reducción de la huella de carbono, el uso de las tecnologías para la trazabilidad de los procesos, la administración de la orden de cliente, el aumento de la sostenibilidad de las empresas, el manejo de la gestión del riesgo, compartir la riqueza hacia las poblaciones más vulnerables, la reducción del desempleo, el manejo efectivo de los recursos, el aumento de la población y apoyo a la infraestructura al adulto mayor, bienestar y salud, la preparación de las exigencias regulatorias.

La gráfica anterior tenía 8 máximas establecidas, sin embargo, fue necesario incluir dos variables más, que suman 10 criterios importantes que tiene el modelo “The Globalization Strategy Framework GS10”, son primero, el involucramiento de los grupos de interés o stakeholders, segundo; objetivos o requerimientos de la estrategia, tres; la actividad industrial, que hace referencia a los jugadores empresariales dentro del modelo, cuatro; cultura de la

compañía donde se va desarrollar el proyecto o la actividad, quinto; ahorro u optimización de los costos, sexto; riesgo (sostenibilidad, seguridad, privacidad y la volatilidad, etc., séptimo; la responsabilidad social (mantener talentos en los puestos de trabajo, octavo; estrategia corporativa, (plan de negocios, seguimiento a los objetivos y resultados esperados, adquisición, estructura de costos, crecimiento, flexibilidad, aversión al riesgo, ganancias; noveno, Calidad (consistencia de las necesidades y acuerdos de nivel de servicio); decimo, control (Preferencias propias como influencia de la cultura y el riesgo).

Figura 1. La estrategia globalizada



Fuente: Adaptado de (Vashistha, 2006)

Con el fin de complementar el tema de crisis es factible construir futuro, un componente esencial es la confianza en la gobernabilidad de las instituciones, y que se encuentra en las alianzas estratégicas. Para construir futuro se requiere de la confianza de las instituciones además de una adecuada relación de los proveedores dentro de redes de valor, donde predomine la franqueza como criterio esencial para realizar negociaciones. Algunas veces los términos de referencia de las negociaciones no tienen en cuenta una máxima como es la confianza, que se convierte en la piedra angular al momento de inicio, desarrollo y finalización de un acuerdo. Es importante generar una optimización constante de las cadenas de suministro de las diferentes organizaciones pertenecientes a los sectores productivos del país, ya que lo ideal es generar modelos de

colaboración basados en la transparencia de la información y adopción de nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar el servicio al cliente y reducir los plazos de entrega. (Tejero, Junio 2013).

Como decisión para el fortalecimiento en la generación de valor dentro de las redes, el enfoque es un modelo de sostenibilidad dentro de la cadena de abastecimiento o suministro el cual busca siempre el bienestar en salud, creando para ello cambios culturales donde el consumidor sea el que maneje información de demanda real, reduciendo los plazos de entrega para obtener un bajo impacto ambiental a nivel mundial. Dentro de la creación de valor tiene que ver bastante la gestión operacional y logística de las organizaciones por la cual se integran los canales de distribución, aplicando la filosofía de respuesta rápida y eficiente al cliente, gestión total de calidad, justo a tiempo, sistemas de información, reingeniería, competición basado en el tiempo, asuntos medio ambiente y logística inversa. (Douglas M. Lambert, 1998, pag 565). A futuro será importante de identificar los objetivos siguientes: los nuevos servicios como fuente de remuneración, el tiempo del mercado, las cantidades exactas y las necesidades específicas de cada segmento del mercado (Roussel, 2005, pag 69).

Para ampliar un poco el concepto de los diferentes tipos de colaboración en las redes de valor, primero se cuenta con la colaboración transaccional caracterizada por la realización de transacciones efectivas entre clientes y proveedores, donde el criterio preponderante por ejemplo, en el proceso de compras de materias primas acorde a la estrategia de MRO, por sus siglas en inglés, Maintenance Repair Operation, donde el criterio a tratar es el precio. (Roussel, 2005, pag, 203). De igual manera, se hace referencia a que el criterio de mantenimiento y el proceso de recambio de piezas, esta orientado a los requerimientos puntuales del fabricante del equipo, como tambien esta alineado al operating resource management, ORM, y que hace relación a la administración del recurso de operación.

Este tipo de modelos tienen una comunicación entre proveedores y clientes, mediante intercambio electrónico de datos, que lo que hace es informar a las partes a cerca del estado del inventario, con el fin de mantener la sostenibilidad de la operación, ademas de apoyar a la toma de decisiones (W. C. Benton, 2010, pag139). En

segundo lugar, la colaboración es desarrollada a través de la denominada cooperativa, entre proveedores y clientes, caracterizada por un nivel más avanzado donde se comparte la información entre involucrados. En este tipo de modelo predominan las operaciones de confirmación automático, donde se comparten datos de la previsión de la demanda, el inventario disponible, el orden del cliente o algunas veces el estado de las entregas. En este tipo de relación predomina el intercambio electrónico de datos, EDI, *Electronic Data Interchange*, un sistema que se viene desarrollando desde los años 70s para facilitar la colocación de los pedidos de compra, sin papeleo con los proveedores en las empresas. (Roussel, 2005, p.203).

En la actualidad no se concibe un proceso sin EDI en las redes de valor. El tercer tipo de colaboración es denominado coordinado, debido a que los involucrados conocen de antemano las ventajas y capacidades, para realizar una óptima estrategia. En esta fase ya se habla de información en doble sentido además de realizar procesos de planeación y ejecución estrechamente sincronizada. Exige un alto grado de negociación y de consenso entre las partes. Un ejemplo es la estrategia denominada como *Vendor Management Inventory - VMI*, la cual es la administración de los inventarios dentro de la casa del cliente, que actualmente los hipermercados a nivel mundial aplican para el manejo de los inventarios. (Diaz, 2007, p. 129). Haciendo referencia a la colaboración sincronizada, caracterizada por el mayor grado de integración, entre clientes y proveedores donde se especifica el desarrollo y la investigación en común, aplicación de ESI, *Early Supplier Involvement* (Diaz, 2007, pág. 159), que en lenguaje español hace referencia al involucramiento anticipado de proveedores además de SCORE, que es cuando la empresa mediante la colaboración de los proveedores desarrollan nuevos productos y reducen gastos tal como lo enuncia *Supplier Cost Reduce Effort*, como lo han implementado las empresas de manufactura automotriz y de aviación. (Diaz, 2007, p. 118).

Lograr un óptimo desempeño superior es fácil de decir pero difícil de alcanzar cuando la mayoría de las organizaciones aún tienen poca comprensión de cómo la capacidad cultural fomenta toda la acción de una forma u otra. Necesitamos trabajar para diseñar e insertar las subculturas apropiadas en una organización que reflejen los segmentos de clientes (también llamados subcul-

turas externas) que existen en un mercado particular. Esto no ocurrirá sólo por suerte. La mezcla ideal es 45/45/10, donde la primera cifra corresponde al comportamiento humano, la siguiente proporción a los sistemas de tecnología y el tercero es el 10 restante al resto de la infraestructura. Desafortunadamente en la cultura colombiana, seguimos estancados en el “viejo mundo” del 0/60/40, con cero énfasis en el comportamiento humano y el 60/40, en tecnología e infraestructura respectivamente. Otros investigadores han tomado diferentes direcciones respecto de la alineación, y algunos hasta han intentado usar el concepto de alineación para anticipar tendencias del mercado (Gatorna, 2009, p.42).

Otro de los criterios para la agilidad en la operación de los procesos de las redes de valor, es la respuesta rápida a los requerimientos del cliente, contemplando también el concepto de la flexibilización, ejecución efectiva, integración de información extensiva, aplicaciones basadas en la optimización, procesos de manufactura de eficientes, comando centralizado y control descentralizado. (Lee, 2011). El alineamiento, contemplado como la interacción con los proveedores que ya son considerados socios, donde a manera de ejemplo, es el trabajo colaborativo sincronizado bajo el modelo de *multisourcing*, que significa que el disciplinado aprovisionamiento y mezcla de los servicios de sistemas de información mediante proveedores internos y externos con el fin de buscar los objetivos de los grupos de interés (Young, 2006, p.1).

Existen dos diferentes formas de ver los procesos realizados en una cadena de abastecimiento. Los procesos se dividen en dos categorías dependiendo de si son ejecutados en respuesta a un pedido del cliente (push) o en anticipación a éste (pull). Los procesos de tirón se inician con el pedido del cliente, mientras que los de empuje comienzan y se realizan en anticipación a los pedidos de cliente. (Meindl, 2013,p.10). Es importante determinar qué tipo de producción va utilizar para así diseñar una cadena de abastecimiento más adecuada a los requerimientos de los clientes, como también es válido, combinar los dos sistemas productivos Push + Pull. Por otro lado, cuando se expone de organizaciones y de empresas, es pertinente que se integre el concepto del marco estratégico de la globalización, que se presenta a continuación. (Vashistha, 2006). En un trabajo de investigación, realizado por David Burt, 2010, pag 82. Y la

Universidad de San Diego, se determinaron 6 tipos de atributos para la generación de la confianza en las instituciones y son los siguientes:

- Los conflictos deben ser manejados hacia un solo propósito la solución de las diferencias.
- Confianza institucional realizada durante todo el tiempo de la relation (antes-durante –después).
- Confianza individual & integridad institucional. (de lo general a lo particular).
- La transparencia y la sinceridad son criterios importantes, para compartir la información entre los grupos de interés (stakeholders).
- En las relaciones de debe sentir, emular, oler, la franqueza y la confianza.
- Las promesas bajo palabras, debe ser un acuerdo, que tiene el mismo valor como un documento escrito.
- Entre las partes debe haber un componente de sensibilidad a los cambios, (Flexibilidad), respetando deseos, derechos, y opiniones.
- La confianza posee múltiples significados dependiendo la cultura.

A continuación se observa, las diferentes fases de la construcción de confianza en las instituciones, desde cada individuo, pasando por grupos de personas y terminando en la institución.

Figura 2. Espectro de las relaciones con los proveedores y la Confianza Institucional



Fuente: Adaptado de (David Burt, 2010, pag 82)

Los autores incluyen en la gráfica anterior el concepto de la franqueza, al momento de resolver conflictos y crear confianza dentro de los grupos de interés. Por otro lado, se desea incluir un concepto, expuesto en la gráfica a

continuación, donde se muestra un triángulo, que posee 3 pilares importantes para la creación de una red de valor y son los siguientes:

- Integración geográfica, este criterio hace referencia a que los mercados deben ir desde lo local al ámbito internacional.
- Integración funcional y de Proceso; donde hace referencia que las organizaciones deben apuntar sus operaciones desde lo funcional hacia la gestión por procesos.
- Integración sectorial, hace referencia que los diferentes eslabones de la red de valor madurando desde los procesos corriente aguas-arriba (Upstream) hasta corriente aguas –abajo (downstream), generándose una integración holística de la red de valor.

Finalmente, uno de los últimos temas que es válido replantear en las resolución de conflicto en tie pos de crisis, es la administración del riesgo, donde hay un criterio que es denominado resiliencia, que es la habilidad de recobrar la normalidad por un evento que ha impactado negativamente la red de valor (William, 2015).

Figura 3. Un modelo global en una red de valor



Fuentes: Adaptado de Luc, Francis & Jaffeux,C, *The Essential of Logistics and Management*, 2002, Switzerland, EPFL press y Burt,D, *Petcavage, S,Pinkerton, Supply Management*, 2010, EEUU, Mc Graw Hill

Conclusiones

Aunque la prospectiva y la estrategia están estrechamente relacionadas, no dejan de ser distintas y por tanto, conviene saber diferenciarlas: el momento de la prospec-

tiva, o sea el de la previsión de los cambios posibles y deseables; diferente al momento de prepararse para la acción, o sea el de la elaboración y evaluación de las decisiones estratégicas posibles que permitan prepararse para los cambios esperados (preactividad) y el de provocar los cambios deseados (proactividad). Esa dicotomía entre la exploración y la preparación de la acción lleva a formular cinco preguntas fundamentales y necesarias para una organización que piense en su futuro: ¿Qué puede ocurrir?, ¿qué puedo hacer?, ¿qué voy a hacer?, ¿Cómo lo voy a hacer? y un interrogante previo esencial ¿quién soy?... ¿cuál es mi rol y misión fundamental en esta vida?

Ese cuestionamiento previo acerca de la identidad de la empresa, que a menudo se pasa por alto, es el punto de partida del proceder estratégico, según Giget (1998). Este autor impone volver a los orígenes, en un cuestionamiento sobre la raíz de las competencias, sobre las fortalezas y debilidades, recordando la famosa frase de “conócete a ti mismo” de la antigua Grecia. La previsión como tal se concentra en el “¿Qué puede ocurrir?”. Pero se vuelve estratégica cuando una organización se pregunta “¿Qué puedo hacer?”; y estos interrogantes están muy relacionados con el planeamiento estratégico corporativo. Después de haber respondido a esas dos preguntas, la estrategia parte del “¿Qué puedo hacer?”, para hacerse otras dos preguntas: “¿Qué voy a hacer?” y “¿Cómo lo voy a hacer?”. Esto explica la interrelación entre la previsión y la estrategia.

Un probable camino para que las organizaciones puedan construir el futuro, es a través de la agrupación de hechos y situaciones históricas, del pasado no muy lejano, que les permita identificar posibles amenazas y/o oportunidades que de otra forma no conllevarán un análisis interno posterior, donde se resaltarán las huellas del pasado que conducirán al futuro. Las tendencias logísticas del siglo XXI, están enfocadas hacia la sostenibilidad a la organización, satisfacción de stakeholders, bajo impacto al medio ambiente, compartir riqueza, bienestar y salud, sistemas de información en tiempo real, uso eficiente de los recursos, etc. La cadena de abastecimiento dinámica hace referencia al balance necesario entre los criterios de recurso humano, sistemas de información e infraestructura que debe estar en la relación de 45/45/10.

Otro tema tratado en el artículo fue la inclusión de la temática de la confianza, a la hora de resolver conflictos de

todo nivel, que aunado a lo anterior se interrelaciona con la franqueza como criterio de valor esencial en la interacción y resolución de conflictos. Se finaliza con el criterio de la integración y la confianza institucional, donde existe un gran camino por recorrer frente a la manera de comprender las diferentes fases de la resolución de conflictos tales como: el retiro, presiones competitivas, apaciguamiento, compromiso y la respectiva colaboración. (Francis -Luc perret and Corynn Jaffeux, 2002).

Por último la tendencia mundial de las organizaciones está orientado en la gestión del abastecimiento, tanto las organizaciones dentro del ámbito de la manufactura como de la servicios, está aplicando estrategias que velen al fortalecimiento las relaciones con los proveedores para mantener la sostenibilidad de la red de valor y Colombia no puede ser la excepción. Unos de los criterios importantes en la resolución de conflictos en los tiempos modernos, es el modelo Globalization Strategy Framework, GS10, que tiene las máximas exigidas para generar nuevos negocios a nivel local e internacional.

Referencias

- [1] David Burt, S. P. (2010). Supply Management. New York: Mc Graw Hill.
- [2] Diaz, S. R. (2007). Gestión de la Cadena de Suministros. 28023, Aravaca, Madrid: Mc Graw Hill.
- [3] Douglas M. Lambert, J. R. (1998). Fundamentals of logistics Management. United States of America: Mc Graw Hill.
- [4] Francis -Luc parrot and Corynn Jaffeux, E. (2002). The essentials of logistics Management. En E. Francis -Luc perret and Corynn Jaffeux, The essentials of logistics Management (pág. 532). Lausanne, Switzerland: EPFL Press.
- [5] Gatorna, J. (2009). Cadena de Abastecimiento Dinámica. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- [6] Husdal, J. (20 de Julio de 2012). <http://www.husdal.com/about/>. Recuperado el 20 de Julio de 2012, de <http://www.husdal.com/about/>: <http://www.husdal.com/about/>
- [7] Lee, H. (2011). Stanford University.

- [8] Meindl, S. C. (2013). Administración de la Cadena de la Cadena de Suministros, quinta edición. México: Pearson.
- [9] Roussel, S. C. (2005). Strategic Supply Chain Management. EEUU: Mc Graw Hill.
- [10] Tejero, J. J. (Junio 2013). Logística Integral . México: Alfaomega.
- [11] Vashistha, A. y. (2006). The Offshore Nation . En A. y. Vashistha, The Offshore Nation (pág. 35). United States of America: Mc Graw Hill.
- [12] W. C. Benton, J. (2010). Purchasing and Supply Chain Management. New York: Mc Graw Hill.
- [13] William, S. (2015). Operations management 12th edition. En W. Stevenson, operations management 12th edition (pág. 655). EEUU: Mc Graw Hill.
- [14] Young, L. C. (2006). Multisourcing. New York: Gartner Inc.

Los Autores



Ricardo Prada O.

Candidato a Doctor en Ciencias Empresariales por Universidad Antonio de Nebrija España MBA-Magister en Administración de la Universidad de La Salle Especialista en Ingeniería de Producción de Universidad Fco. J de Caldas Ingeniero Mecánico de Universidad de América Profesor Asociado Facultad de Posgrados Universidad EAN Director Especialización en Gerencia de Procesos y Calidad.



Pablo Cesar Ocampo

Ingeniero Industrial, Universidad Autónoma de Colombia, Master en Sistemas de administración logístico, Escuela Politécnica Federal de Lausanne, EPFL, Instituto Internacional de gerencia logística, IML, Suiza. Certificado por la Asociación logística Europea, ELA. En la actualidad es profesor asociado de la Facultad de Posgrados, de la Universidad EAN. Sus líneas de investigación son: Estrategia de Gerencia de la Cadena de Abastecimiento (Supply Chain Management), para los sectores defensa, automotriz, servicios y multisourcing.