

La logística como fuente de ventaja competitiva en las empresas comerciales uruguayas*

por Roberto Icasuriaga Gatti

El autor

Licenciado en Dirección de Empresas en la Universidad Católica del Uruguay.

En el otoño de 1982, la Argentina invadió las islas Malvinas o Falklands con el firme propósito de imponer su soberanía sobre dicho territorio, en ese momento bajo el dominio de Gran Bretaña. Dicha invasión determinó la declaración de una guerra entre ambas naciones, que duró unos pocos meses pero dejó secuelas que aún perduran. Al planificar dicha guerra, los ingleses se encontraron con un gran desventaja: mientras la base argentina se encontraba en Comodoro Rivadavia, a unos pocos kilómetros de las islas, los ingleses tenían todos sus hombres y armamento en su país, ubicado a unos veintidós mil kilómetros de las Falklands. Los británicos aspiraron a utilizar nuestro país como base para sus reservas de hombres y armamentos, lo que nunca llegó a suceder debido a la declaración de neutralidad hecha por el Uruguay. Finalmente, la base inglesa se ubicó en las Islas Asunción, en la zona ecuatorial del Océano Atlántico, a unos doce mil kilómetros de la zona del conflicto. Finalmente los ingleses resultaron vencedores y parte de su victoria se debe a la logística.

* Este artículo toma como base la memoria de grado con que el autor obtuvo la licenciatura.

Muchas de las guerras a lo largo de la historia se ganaron o perdieron gracias al éxito o al fracaso en la gestión logística. En el caso de la Guerra de las Malvinas, los ingleses ganaron mucho terreno al establecer su base en Asunción y sorprendieron a los argentinos, por ejemplo, con la recarga de combustible de sus naves de combate en pleno vuelo. Ambos casos son buenos ejemplos (uno de estrategia y otro de táctica logística) de esta ciencia al servicio de un objetivo de guerra. Sin embargo, la aplicación de la logística a la guerra no es una invención de la modernidad, porque ya el ejército romano contaba con una estructura paralela (tan importante en número como la que batallaba) que se dedicaba a la administración de los insumos necesarios para el traslado y supervivencia de tan enorme ejército.

Si bien podemos ver que la utilización de la logística data de los primeros tiempos de la humanidad, no fue hasta mediados de los años ochenta de este siglo que se comenzó a sistematizar sus principios y características básicas y a desarrollar su utilización dentro de las organizaciones empresariales.

¿Qué es la logística?

Logística es el proceso de gestionar estratégicamente la obtención, traslado y almacenamiento de materias primas, insumos y productos terminados (así como el flujo de información relacionada con estos hechos) a través de la organización y sus canales de *marketing*, de tal forma que la rentabilidad futura se vea maximizada a través del cumplimiento efectivo de cada pedido con relación a su costo.¹

El objetivo principal de la logística es realizar todas estas actividades de forma que se cumpla con el nivel de servicio y calidad requeridos al menor costo posible. En una frase, la logística intenta tener el producto adecuado, en el lugar y momento correctos y al menor costo posible para nuestra empresa.

Como se ve, la logística ha surgido en el mundo empresarial como un concepto capaz de integrar toda la cadena de producción de determinado artículo, desde sus materias primas hasta el lugar de consumo. De esta forma, el reto de la logística pasa por lograr enlazar esa cadena de abastecimiento de forma tal que el producto o servicio llegue al cliente atravesando dicha cadena de la forma más rápida posible, con el menor costo para la empresa y, por supuesto, cumpliendo e incluso excediendo las necesidades que su consumidor

¹ Martin Christopher: *Logística y aprovisionamiento*, Folio, 1994.

poseía al respecto. Bajo esta lupa, la logística aparece como un concepto central dentro del manejo de las empresas hoy en día. En los apartados que siguen intentaremos demostrar cómo a través de la logística una empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenible, y cuáles son las claves, en este sentido, para las empresas comerciales uruguayas.

En busca de la ventaja competitiva

Michael Porter es seguramente el autor que más ha influido en el manejo empresarial de ésta década. Durante los años ochenta, y a través de sus diversos libros, todos de gran éxito, Porter fue desarrollando una serie de conceptos relacionados fundamentalmente con la competitividad, que son considerados básicos en el mundo empresarial de hoy.

En este marco, tal vez el concepto de *ventaja competitiva* haya sido no solo el que más atención ha captado sino también el que generó mayor movimiento dentro del análisis económico empresarial.

La ventaja competitiva se puede definir de una forma muy simple: es la condición por la cual una empresa ostenta una posición sostenida superior sobre sus competidoras desde el punto de vista de la preferencia del consumidor. De hecho, este simple concepto está reflejando solamente el éxito o no de una determinada organización en el objetivo de ingresar y mantenerse dentro de determinado mercado.

En realidad, la ventaja competitiva no es, en principio, lo que preocupa a los empresarios de todo el mundo. El punto crítico es la de qué forma o por qué medio se puede obtener y mantener dicha ventaja competitiva.

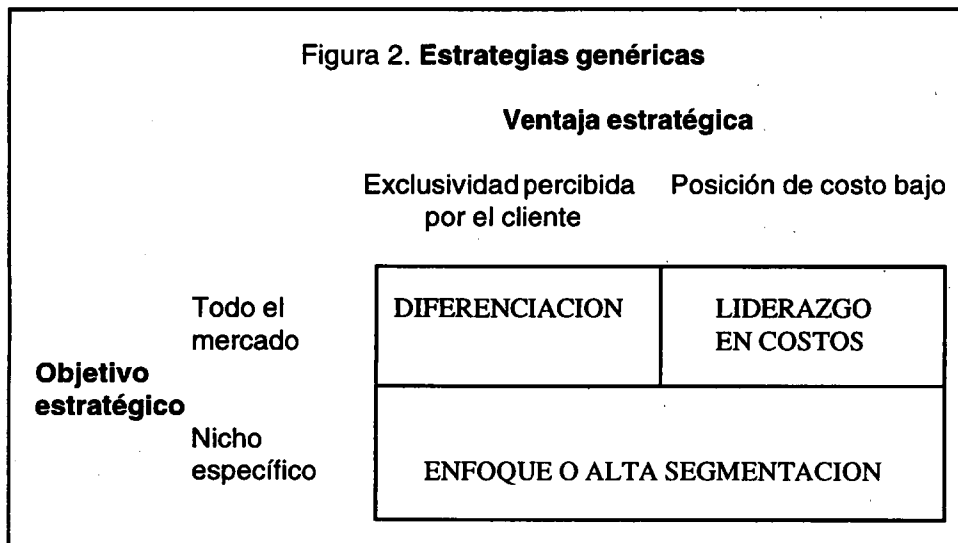
Figura 1. Ventaja competitiva

Definición	Características
Posición superior frente a los competidores en términos de preferencia del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> — Debe ser creable — Debe ser sostenible — Debe ser perdurable

Fuente: Michael Porter: *Ventaja competitiva*, Vergara, 1988.

La meta de una empresa a la hora de obtener una ventaja competitiva es brindar el máximo valor al consumidor en relación con su necesidad. El valor es el beneficio relativo que obtiene el consumidor respecto al precio que ha pagado por un producto. Dicho valor sólo se puede medir analizando el posicionamiento que tiene la empresa dentro de su sector en la mente del consumidor. Como dice el propio Porter, "en el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva".²

Estratégicamente, existen tres formas a través de las cuales una empresa puede diferenciarse de sus rivales obteniendo ventaja competitiva al lograr un mayor valor relativo para el cliente, tal como se puede apreciarse en la figura 2.



Fuente: Porter: o. cit.

Liderazgo en costos. Esta estrategia consiste en que la empresa logre los costos más bajos del mercado, a pesar de la existencia de una gran competencia, sin dejar de brindar la calidad y el servicio básico esperados. Desde siempre se ha dicho que no hay mejor forma para diferenciarse a través de la productividad o costo bajo que aumentar el volumen de ventas y la participación relativa de mercado de la empresa. Si bien esto es cierto, porque al aumentar las ventas se logra prorratear costos fijos de estructura en mejor forma y se obtienen mejores costos por economías de escala en las compras, también a través del

² Michael Porter: *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, 1991.

manejo de la logística pueden encontrarse una serie de caminos que contribuyen directa y significativamente a la reducción de los costos unitarios. He aquí un primer punto a analizar para el caso de las empresas comerciales uruguayas. La mayoría de estas empresas no cuenta con el tamaño necesario para reducir costos a través del volumen, pero veremos que sí pueden ser muy creativas en materia logística para lograr dicho objetivo.

Liderazgo en diferenciación. Al utilizar esta estrategia, la empresa debe ser capaz de innovar en la calidad, diseño o servicio del producto, de forma tal que éste sea percibido como único por el consumidor. Esta estrategia busca crear valor para el consumidor proporcionándole algo que los competidores no pueden darle. Es obvio que, en términos absolutos, el precio que se paga por un producto diferenciado es mayor, pero también lo es el valor que se recibe por él.

También en este caso se ha dicho tradicionalmente que un producto o servicio puede ser diferenciado a través del diseño, la marca, la utilidad o uso, o la calidad. Sin embargo, la logística también puede en este caso aparecer como un arma que diferencie un producto de su competencia, al reducir el tiempo de entrega o acercar el producto hasta el cliente en un punto al que su competencia no puede llegar.

Enfoque o alta segmentación. En esta estrategia genérica, el objetivo de la empresa es enfocarse sobre un grupo de consumidores en particular, unido por una característica común que puede ser su *modus vivendi*, su lugar geográfico, o su forma de pensar. Aun aquí el trabajo de la logística es extremadamente importante, ya que es la que debe lograr que el producto se encuentre al alcance del segmento objetivo de mercado. El valor para el cliente en esta estrategia consiste en ver al producto como la única opción válida dentro de la oferta disponible.

Probablemente la preocupación principal de cada dueño o director de una empresa en la última década haya sido la decisión de qué estrategia tomar y cómo llevarla a cabo con el fin último de proporcionar un valor superior a los ojos del cliente. De ahí la importancia capital de las ventajas competitivas como medio para obtener el éxito en la conquista y defensa de los mercados.

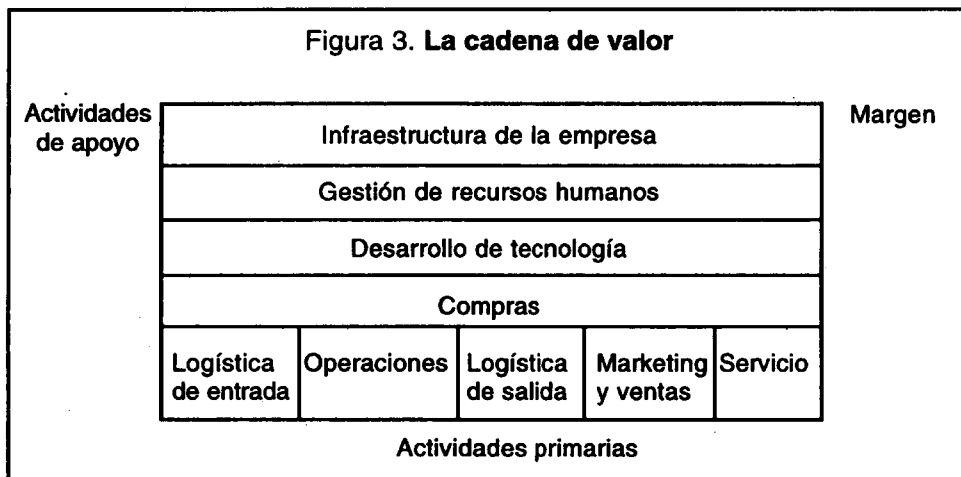
Generando ventaja competitiva

Como se ha visto, la elección de una determinada estrategia genérica determina el medio a través del cual el cliente percibe mayor valor del producto que ofrece la empresa respecto de la oferta de la competencia. Sin embargo, lo que realmente genera dicho valor es la forma en que las empresas planifican y llevan a cabo sus actividades con el objetivo de lograr la estrategia planeada. Si

observamos la organización en forma global —y aun sabiendo su orientación hacia una u otra de las estrategias genéricas— es muy posible que no lleguemos a descubrir qué es lo que determina el éxito de dicha empresa. Es necesario ir más adentro y analizar cómo cada una de las actividades que realiza contribuye a lograr una posición de costo bajo o a crear una base de diferenciación. Si lo hacemos, encontraremos que alguna de estas actividades es realizada en forma más económica o con alguna peculiaridad respecto al resto del sector, y ello es lo que hace la diferencia.

Si a cualquiera de nosotros se nos pregunta cuáles son las actividades que realiza la empresa donde desarrollamos nuestra actividad, probablemente todos logremos una lista bastante completa, desordenada y sesgada hacia el tipo de función que cumplimos para dicha organización. Si organizamos dichas actividades obtendremos lo que se ha denominado *cadena de valor*, en función de que su forma de operar determina el valor que será percibido por el cliente.

Figura 3. La cadena de valor



Fuente: Porter: o. cit.

Hemos dicho que las empresas generan valor para sus clientes a través de la forma como realizan estas actividades. Las actividades primarias son aquellas que trabajan directamente sobre el producto; básicamente son realizadas en las empresas por dos disciplinas: logística y *marketing* o comercialización. El resto de las actividades (de apoyo) tienen como función integrar todas las actividades primarias para que el flujo de pasaje del producto y su información asociada por la organización sea el mejor posible. En pocas palabras, las empresas consiguen ventaja competitiva al innovar en la forma de llevar a cabo sus actividades,

utilizar nuevos procedimientos, generar cambios tecnológicos o utilizar insumos diferentes. Dentro de este contexto, la logística es una de las armas principales con las que cuentan.

Obteniendo ventaja competitiva desde la logística

Básicamente la logística se puede dividir en cinco actividades realizadas dentro de la empresa, a saber:

Logística de entrada. Decisiones sobre el volumen, momento y proveedor elegido para la compra de materias primas e insumos en el caso de empresas industriales, o producto terminado en el caso de las empresas que estamos estudiando. Incluye decisiones sobre forma y tipo de traslado desde el proveedor hasta la empresa.

Gestión de compras. Incluye la negociación y cierre de la compra en las condiciones previamente elegidas.

Planificación de producción / *Inventory management*. Incluye ambas actividades. En el caso de las empresas comerciales, esta etapa está centrada en el manejo de inventario, una de las actividades de la logística con la que mejores ventajas competitivas se puede obtener.

Distribución física. La logística debe cuidar del flujo del producto desde su inicio hasta que es adquirido y utilizado por el cliente. La planificación de la distribución física es una actividad muy importante que relaciona mucho la logística con el *marketing*, ya que parte de una determinada estrategia de cobertura y elección de canales de esta área.

Servicio al cliente. Incluye todas las actividades requeridas para aceptar, procesar, servir y facturar los pedidos de los clientes, así como gerenciar la atención de sus reclamos. La forma en que se maneja esta actividad varía mucho de acuerdo al tipo de empresa de que se trate.

Todas y cada una de estas actividades que componen la logística de una compañía pueden y deben ser vistas como oportunidades de generar valor en la mente del consumidor. Como se puede apreciar, el manejo logístico de la empresa puede ayudar a la organización tanto a lograr ventajas en materia de costos como a agregar valor en forma de diferenciación o de llegada a un segmento específico. Entre las actividades que apuntan a la minimización en materia de costos se encuentran la utilización óptima de la capacidad (relación estructura-ventas), el manejo de inventario reduciendo las existencias sin afectar el servicio, y la planificación junto a los proveedores que logre reducir los tiempos. Más adelante profundizaremos en el estudio de aquellas que sean

estratégicamente útiles para las empresas comerciales uruguayas. Entre tanto, para lograr una ventaja a través de la diferenciación por las actividades logísticas, se debe trabajar en el servicio de atención a clientes y en la estrategia de distribución, entre otras cosas. Probablemente, el modo en que hoy en día se ofrezca el servicio al cliente sea una de las formas de diferenciación que tenga un valor más apreciado.

Como vimos, entonces, la logística juega un rol principal en la forma global de hacer negocios en el mundo de hoy. El retorno desde los mercados sólo irá a parar a aquellas empresas que sean capaces de generar valor agregado para sus clientes, otorgándoles el producto requerido en el lugar, forma y momento adecuados y a un costo que permita realizar la transacción y dejar un margen de éxito para la organización. Veremos, entonces, qué actividades deben desarrollar dentro de este contexto las empresas comerciales uruguayas, con el fin de optimizar su gestión logística buscando ventaja sobre sus competidores.

Las empresas comerciales uruguayas

Durante 1995, y con el objetivo de realizar mi tesis de grado para la Licenciatura en Dirección de Empresas de la Universidad Católica, me decidí a investigar el efecto financiero de la gestión de inventarios en las empresas comerciales uruguayas. En realidad, mi primera intención era estudiar la gestión logística global de dichas empresas, esbozo que estoy realizando a través de este artículo. La precisión de conceptos y la necesidad de demostración de las conclusiones que requiere una tesis de grado me obligó, en ese entonces, a centrarme en un aspecto específico de la logística, como lo es la gestión de inventarios. Al repasar las notas y conclusiones de dicha investigación me encontré con que había ido más allá de la gestión de inventario y contaba con material suficiente como para describir conceptualmente la gestión logística de los sectores comerciales estudiados.

Consideraremos empresas comerciales a todas aquellas unidades económicas jurídicamente constituidas que tengan como actividad principal la compra y posterior venta de uno o más bienes sin que éstos sufran transformación alguna de entidad dentro de la organización. Todos los comercios del país quedarían inmersos dentro de esta definición. Sin embargo, al comenzar dicho estudio nos encontramos con dos limitaciones. La primera es la dificultad para estudiar los comercios más pequeños. De hecho, el propio Instituto Nacional de Estadística reconoce la imposibilidad de utilizar cualquier técnica de recolección de información en las unidades económicas de cinco o menos integrantes, a las

que excluye *ex profeso* de sus investigaciones. La segunda dificultad radica en la separación entre comercio al por mayor y minorista. El muy pequeño tamaño de nuestro país como mercado objetivo determina que dichas actividades se mezclen en general y sólo puedan llegar a ser claramente diferenciables en algunos sectores específicos. En realidad, si analizamos que el promedio de personal ocupado por los comercios que declaran ser mayoristas es menor de cinco personas, podemos ver claramente que ambos tipos de actividad se entremezclan. Aclaradas estas dificultades, podemos establecer existen un poco más de seis mil unidades económicas que cumplen una actividad comercial con un personal superior a cinco integrantes; ellas constituyen la población objeto de nuestra investigación.

Características principales de las empresas comerciales uruguayas

Los comercios, definidos en el apartado anterior como aquellas empresas que se encargan de comprar determinados bienes y venderlos sin que sean transformados dentro de la organización, son la típica empresa mediana y pequeña de nuestro país. Por lo general se inician en emprendimientos de carácter individual efectuados por personas que ya poseen una cierta afinidad con el mercado, ya sea por estar empleadas en él o por tener un conocimiento profundo de los productos que en él se manejan. Los dueños de los comercios en Uruguay suelen ser personas sin formación profesional, pero con un alto espíritu emprendedor y de riesgo. Normalmente, para la instalación de un comercio pequeño no se necesitan grandes capitales, y las barreras a la entrada en la mayoría de las ramas de actividad son muy bajas o prácticamente nulas. Es probable que las dificultades más grandes se encuentren a la hora de crecer, ya que la competencia es muy dura y la oferta muy variada y diseminada.

Por el tipo de actividad que desarrollan, los comercios están totalmente orientados a la venta, por lo que su estructura se amolda a esta característica sobresaliente. Sin importar el tamaño, en todos los comercios encontramos una estructura de venta bien definida, tal vez hasta mejor que en las empresas manufactureras. Sin embargo, a la hora de analizar el resto de la estructura aparecen grandes diferencias, ya que los comercios tienden a prescindir de toda estructura de apoyo y a tercerizar ciertas funciones. He aquí un primer punto muy importante en el análisis de la gestión logística en los comercios de nuestro país. De hecho, podemos resumir las características sobresalientes de nuestros comercios en los siguientes puntos:

- Poseen una fuerte estructura comercial.
- No poseen una organización administrativo-contable-financiera y tienden a tercerizar dichas funciones.

— Sus dueños o encargados no son profesionales sino individuos emprendedores propensos al riesgo.

— Estas personas se caracterizan por tener formación comercial y gran conocimiento del producto que venden y el mercado al que apuntan.

— No muestran grandes conocimientos fuera del área comercial.

Las empresas comerciales uruguayas y la logística

En más del 60% de las empresas, las funciones principales de la logística, tales como las decisiones de compra y el manejo de inventario (actividad central para una empresa comercial) recaen sobre el dueño o encargado de la empresa. Sólo en el 15% de las empresas investigadas se encontró una persona cuya función específica era la compra y/o la gestión de inventario. Una primera explicación al respecto podría ser que, dada la importancia de la función, es esperable que la persona con mayor poder la tome directamente a su cargo. Pues bien, esto no es así. La principal función en un comercio es la venta, no las compras o la administración del inventario. En nuestra opinión existen dos razones fundamentales para este resultado. La primera es que, al iniciarse el negocio, ha sido el dueño o encargado quien ha realizado las primeras negociaciones con los proveedores y por lo tanto es el que mantiene una relación comercial con ellos. La segunda es que no existe un aparato de apoyo soportando la gestión de venta de la empresa, por lo que los responsables máximos deben tomar para sí muchas funciones además de la dirección general, entre las que se cuenta la decisión de compra y manejo de mercadería.

La principal consecuencia de este fenómeno es que los responsables de las principales actividades logísticas son especialistas en ventas o derivan de dicha área. Esta característica nos indica la falta de una conducción integrada de la logística en este tipo de empresas y de lo mucho que cada una de ellas puede hacer al respecto, como forma de diferenciación competitiva de sus rivales.

Las falencias de los comercios uruguayos en materia de logística

Las actividades que puedan agregar valor en la cadena son prácticamente nulas en los comercios uruguayos. Sí se puede apreciar que la presión de los consumidores es cada vez mayor en este sentido y, por tanto, quienes logren poner en funcionamiento alguna de estas actividades tendrán una gran oportunidad. Analicemos la gestión de nuestras empresas en cada una de las etapas de la cadena de abastecimiento.

Logística de entrada. Prácticamente el 100% de las empresas comerciales utiliza un sistema de revisión periódica de manejo de inventario y decisión de compra. Someramente, ello significa que el inventario se revisa una vez cada un

intervalo de tiempo fijo y que la demanda es aleatoria, es decir, que se compra tanta mercadería como para cubrir dicha demanda durante el período de entrega más el tiempo que pasará hasta la próxima revisión, más un inventario de seguridad pensado para cubrir las desviaciones que pueda tener la demanda real respecto a su pronóstico en ese período. Los comercios han evolucionado de forma natural hacia ese tipo de manejo de inventario, ya que les proporciona una serie de ventajas. Desde el punto de vista de la logística de entrada, se trata de consolidar pedidos ahorrando gastos de fletes y de administración del flujo de mercadería. El problema radica en que, precisamente, parece como si los comercios adoptaran este sistema sólo por el hecho de que no genera costos administrativos mayores, cuando es mucho más aprovechable logísticamente, más aún tomando en cuenta que la mayoría de los artículos que se comercian en nuestro país son importados y son sólo éstos los que marcan el crecimiento.

Gestión de compra. Si hay algo que predomina en los dueños o encargados de este tipo de negocios es el sentido comercial. Por eso, ésta es la única actividad dentro de la logística que se realiza adecuadamente en la mayoría de las empresas comerciales.

Inventory management. La actividad comercial en sí misma, tanto en nuestro país como en otros, determina que el número de ítemes manejados por la organización sea extremadamente alto para el volumen del negocio. Este bajo valor relativo de cada artículo en particular sobre el total de la mezcla que se ofrece se acentúa aún más cuanto más pequeño es el comercio. Esta característica hace del manejo de inventario una actividad más que clave en el éxito o fracaso de estas empresas.

De nuestra investigación surge que las empresas comerciales uruguayas padecen en general un problema de sobre-*stock*. Al analizar cinco sectores comerciales en particular (repuestos automotores, droguerías, ferretería y artículos eléctricos, equipamiento de oficina y artículos para el hogar, y papelería, librería y artículos para oficina) se observan diferencias importantes en el manejo de inventario y los resultados de cada sector, lo que nos permite obtener un abanico de causas y consecuencias en los aciertos y desaciertos en la gestión. De hecho, hallamos sectores de relativo éxito (repuestos automotores) y también de rotundo fracaso (papelerías). Sin embargo, ni aun el sector que mejor gestiona su inventario se encuentra dentro de un entorno óptimo, y todos, en mayor o menor grado, poseen inversión extra en ese rubro. Los cinco sectores estudiados sumaban un exceso de inventario de 147 millones de dólares (69%), que representaba un costo financiero de unos 15 millones de dólares anuales. Los números muestran, entonces, que el comercio nacional padece un problema de exceso de inventario, un problema de inventario muerto (que analizaremos en el punto sobre servicio al cliente) y, como consecuencia,

un problema de costo financiero pagado por capital estacionado. Es obvio, por tanto, que para cualquier empresa comercial en particular, un adecuado manejo de inventario se constituiría inmediatamente en fuente de ventaja competitiva.

Distribución física. La mayor parte de la literatura describe al comercio como el medio final de distribución para que un sector haga llegar su producto hasta el consumidor. Este propio concepto actúa como paradigma para el comerciante, que abandona totalmente el manejo de esta variable por considerarla inflexible y determinada desde el momento en que su empresa fue emplazada en un lugar geográfico específico. Obviamente, tal paradigma no existe, y menos aún con el desarrollo que ha tenido la distribución en los últimos años. Veremos cómo es posible lograr diferencias para los comercios en este aspecto.

Servicio al cliente. Esta es otra de las actividades que ni siquiera es desarrollada por los comercios o que queda inmersa en la propia venta de salón. Al realizar nuestra investigación constatamos que, a pesar del exceso de inventario que poseían las empresas, no lograban cumplir con los pedidos de sus clientes. Esto se debe a que no solamente existía un problema de exceso, sino también de composición del inventario, que afectaba directamente los índices de servicio al cliente. Hoy en día, el servicio al cliente es uno de los aspectos más valiosos para los consumidores. Ser líder en esta actividad representa para las empresas un gran adelanto respecto a su competencia. De hecho, es muy difícil vislumbrar un servicio al cliente de tipo clásico en una empresa comercial, pero tampoco es difícil realizar ciertas adaptaciones que darían sus resultados.

La logística como fuente de ventaja competitiva en empresas comerciales uruguayas

Hemos visto que la gestión logística en general de las empresas comerciales uruguayas podría catalogarse de inexistente desde el punto de vista estratégico-competitivo. Si bien se desarrollan todas las actividades básicas correspondientes al flujo del producto hasta el cliente final, ellas no se realizan con un claro objetivo de aumentar el margen del negocio a través de darle valor extra a ese producto, ya sea reduciendo su costo u ofreciendo un carácter diferencial que permita un precio mayor. Este tipo de empresas tiene entonces la oportunidad de realizar algunas actividades con el claro propósito de obtener ventaja competitiva sobre sus rivales.

Fuentes de abastecimiento. Hemos establecido que la negociación de compra es algo que se cumple en buena forma por parte de los comerciantes

uruguayos, pero decimos también que a ello se debería agregar una constante búsqueda de nuevas fuentes de abastecimiento para los productos manejados. Los proveedores iniciales suelen ser tomados como inamovibles, cualquiera sea la situación actual. Generar competencia a nivel de proveedores deriva inmediatamente en un mayor poder de negociación para la empresa. Esto no cuestiona que haya una cierta lealtad para con el proveedor que nos ha cumplido siempre, pero es saludable revisar cada tanto la negociación con él.

Consolidación. Esta palabra, de por sí, es sinónimo de abaratamiento. Dada la creciente importancia de los productos importados en el *mix* de las empresas comerciales, éstas siempre, directa o indirectamente, son importadoras de mercadería. Para las empresas importadoras es absolutamente necesario realizar un análisis de toda su cartera de proveedores del exterior. Recordemos que el valor particular de cada artículo o línea de artículos suele ser bajo con relación al total de la mezcla del comercio. Esto determina que se deban estudiar dos posibilidades. La primera es consolidar mercadería de varios proveedores del mismo lugar, con el fin de bajar costos de flete e internalización de la mercadería. La segunda es reunirse con otros para realizar compras más económicas. Este segundo aspecto es muy importante para empresas pequeñas que compiten contra rivales de mayor tamaño.

Pronósticos. Una de las lecciones más importantes que queremos dejar a los empresarios que lean este artículo es el deber de pronosticar. Es imposible que exista una buena gestión de inventario sin la realización de diferentes pronósticos a ser utilizados en la planificación de las compras y en la gestión de inventario de la empresa. Es fundamental diseñar sistemas y procedimientos por los cuales puedan estimarse, con la mayor certeza posible, variables fundamentales como la demanda futura, el *lead time* o tiempo de entrega del proveedor, así como el costo del inventario. Un buen comienzo para esto es medir el pasado. Cualquier empresa que se precie de querer realizar una gestión ordenada debe comenzar por conocer exactamente lo que sucedió antes. De esa forma, no sólo podrá anticipar el futuro más acertadamente sino que también descubrirá y solucionará problemas asociados con la demanda. Cuanto más acertados sean los pronósticos, mejor planificadas serán las adquisiciones, más equilibrado será el inventario y se tendrá mejor servicio al cliente.

Distribución física. Los empresarios comerciales no deben afiliarse a la teoría de que simplemente son un medio para llegar al cliente. Aun dentro de su actividad es posible diseñar estrategias de distribución física. La ubicación de la empresa no debe ser un impedimento para lograr un acercamiento a más clientes que los ubicados dentro del radio de acción. El reparto a domicilio y la reserva telefónica son dos ejemplos de actividades de distribución física dentro de un comercio. Dentro de cada actividad comercial, los empresarios deben ser

capaces de innovar en este sentido.

Servicio al cliente. En las empresas tradicionales, el servicio al cliente se encarga de la recepción de pedidos (fundamentalmente telefónica), la facturación y la orden de entrega de dicho producto. En un comercio debería de existir el servicio al cliente, aunque diagramado de forma diferente. Dicho servicio debería llevar a cabo actividades de control de pedidos pendientes y despachos a los clientes en cuanto el comercio es capaz de cumplirlos. Esta simple actividad agrega mucho valor en los comercios que hoy la practican. Además, dicho servicio debería actuar en forma proactiva, comunicándose con los clientes por iniciativa propia para poder conocer sus necesidades actuales.

De esta forma hemos visto solo algunas actividades que podrían o deberían realizar las empresas comerciales con el fin de lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales. En este sentido, ésta es una lista abierta y de toque general, adaptable a los diferentes tipos de empresas comerciales. Son las propias empresas las que deben buscar, a través de su creatividad y capacidad de innovación, la forma por la que sus clientes vean mayor valor en lo que ella ofrece, y, a su vez, generar mayor rentabilidad para su propio funcionamiento. ¡Cuántas veces hemos visto empresas comerciales que trabajan denodadamente, crecen constantemente y, sin embargo, no generan rentabilidad! Es hora, entonces, de que los comercios uruguayos se preocupen, además de la venta —es cierto, su actividad base—, también por sus ganancias, basándose en la generación de mayor valor para el cliente cómo única forma de sostenimiento en el largo plazo. De eso se trata.

Resumen

A través de la logística, una empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenible. Tal es el postulado de este trabajo, que toma como base una investigación sobre el efecto financiero de la gestión de inventarios en las empresas comerciales uruguayas, realizada por el autor para la tesis de grado con que obtuvo la Licenciatura en Dirección de Empresas. El artículo comienza por definir y precisar el alcance de los conceptos de logística y ventaja competitiva, para luego aplicarlos a la actividad empresarial en general a las empresas comerciales uruguayas en particular. Luego de aproximarse a la situación de este tipo de unidades económicas y de identificar en ellas ciertas falencias comunes, el trabajo propone una "lista abierta" de actividades orientadas a acrecentar su ventaja competitiva.