

INTRODUCCIÓN

El Perú ha entrado en un periodo de sólida estabilidad económica que le ha permitido atravesar, sin sobresaltos, la crisis mundial de los años recientes. Esta prueba y las vivencias no gratas de épocas de escasez e incertidumbre nos han hecho reflexionar y darnos cuenta de que el país se está edificando con estructuras firmes para conducirnos por la senda del crecimiento. Pero para ello será necesario seguir cimentando bases anchas que impliquen mayor competitividad en los productos y servicios ofertados. Nuestro horizonte ya no está en el mercado local, sino en todo el mundo.

El nuevo reto es volvernos competitivos en todo lo que produzcamos, desde los productos mineros, agrícolas, agroindustriales y pesqueros hasta el turismo y la comida peruana. Gran parte de esta competitividad reside en poder ofrecer precios altamente atractivos y un aprovisionamiento que cumpla los plazos establecidos. En ambos casos, la Logística juega un rol decisivo.

En todo sector económico, sea comercial, de servicios, extractivo, metalúrgico o manufacturero, el porcentaje más alto de los costos lo maneja la función logística —desde las compras hasta la distribución física—, y si esta no es gerenciada con mucha certeza, no habrá forma de lograr utilidades; incluso se puede correr el riesgo de generar pérdidas. Y es obvio que será necesario utilizar la función logística tanto en el aprovisionamiento de materias primas y materiales de los proveedores hacia la empresa, o logística de entrada, como en la entrega de productos terminados a los clientes, o logística de salida. De ahí la gran importancia que adquiere la Logística en todos los rubros de nuestras empresas e instituciones.

Una de las formas más ilustrativas o ejemplificadoras de capacitar en gestión es el uso de la casuística, motivo por el cual hemos elaborado

este conjunto de casos de logística. Ellos podrán ayudar a interpretar mejor diversas situaciones problemáticas, con frecuencia inadvertidas, que enmarcan nuestra vida laboral cotidiana y que podrían acarrear consecuencias funestas y hasta fatales.

En la práctica, los casos se conciben como una mixtura entre la necesidad de proponer o ilustrar determinado tema, la posibilidad de conseguir la información pertinente y la efectiva recolección de los datos. Sin embargo, la necesidad de enseñar está siempre latente, por lo que la oportunidad despierta el interés en tal o cual tema.

La oportunidad reviste diversas formas; generalmente surge de la investigación y de entrevistas en profundidad, a distintas personas, sobre situaciones relacionadas con el tema que interesa estudiar. Dependerá del entendimiento y la voluntad del interlocutor el que se pueda obtener acontecimientos, anécdotas o problemas interesantes y con potencial para ser desarrollados en el aula. El recoger información de varias fuentes se convierte también en oportunidad para la creación de casos. Si de las entrevistas no se puede obtener claridad de ideas, o lo conversado no llena las expectativas del autor, queda la alternativa de buscar información adicional y complementaria.

La organización del material recogido para alcanzar el propósito didáctico buscado es otra etapa. Demanda mucho tiempo de reflexión, de análisis, de lectura, hasta que se produce una “visión” de cómo armar el caso. Aun así, salvo excepciones, la primera versión no será la utilizada. Los casos siempre están sujetos a constantes revisiones. Aunque algunos pueden considerarse definitivamente terminados por los resultados que se consiguen con ellos, la mayoría, incluyendo los contenidos en este libro, podrían ser mejorados. De esto también trata la metodología de casos, porque nunca se termina de proponer algo nuevo.

Cuando se prepara un caso, uno tiende a preguntarse cuán útil será para el lector y cuánto provecho podrá obtenerse de su uso. Obviamente, el aprovechamiento corresponde más al lector —o al profesor que lo usará

en clase—; sin embargo, siempre hemos intentado que los casos contengan una trama interesante, novelesca, con una carga de intriga, o también jocosa, divertida y amena. Cuanto más entretenida sea la lectura, más fácil será entender el contenido y mejor la discusión que pueda suscitarse.

El objetivo del uso de la casuística es que, sobre la base del análisis, el estudio y el intercambio de ideas, los participantes puedan reconocer realidades o situaciones en cuyo interior haya problemas ocultos que deberían saber detectar para proponer alternativas de solución. Así, esta metodología de trabajo permite la identificación de problemas en escenarios reales.

Para terminar, solo unas palabras respecto a la estructura del libro. La clasificación de los casos en cinco partes representa solamente un tipo de ordenamiento posible, no implica necesariamente que estos deban utilizarse para los temas así definidos. Consideramos que cada lector o profesor puede darle la interpretación y el uso que le parezcan convenientes. Es más, nos atreveríamos a decir que la gran mayoría de los casos de este libro contiene más de un tema por analizar. El ángulo desde el cual cada lector observe el caso será perfectamente válido. Justamente de eso se trata...

Armando Valdés Palacio
Víctor Tateishi Saito