

Optimización, apoyo y desarrollo de procesos logísticos para pequeñas y medianas empresas PYMES

Msc. Ing. Jose Edwin Aguilar Sánchez
Instructor Investigador
Grupo de Investigación GESICOM
Centro de Comercio y Servicios SENA Regional Tolima
Ibagué, Colombia
jeaguilar@misen.edu.co

Palabras clave: PYMES, logística, desarrollo empresarial, SENA.

Introducción

Poca atención se le ha brindado a lo que en Colombia se conoce como PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas); estas nuevas ideas de organización carecen de seguimiento por entidades que facilitan la creación de las mismas. En este caso, la responsabilidad le corresponde a la Cámara de Comercio, entidad encargada del asesoramiento y tipo de constitución de la empresa, sea esta Natural, Jurídica o Sociedad Anónima. Esta entidad tiene un grupo especializado de asesores que orientan al empresario y lo capacitan desde el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, de acuerdo a sus responsabilidades tributarias, financieras y fiscales.

Con base en lo anterior, surge la presente investigación, ya que muchos empresarios como se presentará más adelante, carecen de conocimientos y experiencia en algunas herramientas necesarias para la operación. Además que por lo general, esas empresas son de producción y venta de bienes de consumo.

Es por ello, que gran parte de las dudas del empresario son por ejemplo: ¿cuándo?, ¿cuánto? y ¿cómo comprar?; ¿cómo deberá ser almacenado?, ¿cómo realizar un inventario?, ¿cuánto debe producir en cada caso?, ¿cuánta MPP requiere para el proceso?, ¿cómo exportar?, entre otras. Muchas preguntas surgen a la hora de crear la empresa, pero muchos empresarios lo hacen de forma empírica, buscan en internet o hacen cursos básicos ofrecidos en algunas instituciones. En ese sentido, el objetivo de este trabajo es identificar y validar los problemas logísticos enfrentados por las PYMES en el Departamento del Tolima, en Colombia. A partir de esa validación de información, este artículo de investigación propone un centro de asesoramiento logístico sin ánimo de lucro, con las entidades gubernamentales y mixtas del departamento.

Por consiguiente, lo que se propone es brindar orientación al empresario al momento de estructurar su empresa hasta la ejecución de los procedimientos logísticos requeridos para un funcionamiento eficaz. Del mismo modo, orientar a las



empresas ya constituidas, que requieran reestructurar sus procesos logísticos, por ejemplo, empresas que quieran tener una expansión económica más lucrativa.

Metodología

La metodología del siguiente artículo está dividida en dos ejes, clasificados en dos primeras etapas. La primera, de análisis organizacional de las PYMES para clasificación y recolección de datos y la segunda, la propuesta del CENTRO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y OPTIMIZACIÓN LOGÍSTICA para PYEMS-CIDOL, la cual se basa en los datos de la primera fase. En la ejecución de las actividades de investigación, la verificación de la dimensión organizacional de las PYMES cuenta con etapas con las cuales se comienza con una muestra aleatoria de los diferentes sectores económicos, hasta la obtención de los factores más representativos que afectan al empresario en el correcto desarrollo de sus procesos. Esos dos caminos fueron escogidos teniendo en cuenta el carácter complementario que los nuevos empresarios requieren al momento de implantar sus ideas de negocio.

La metodología de investigación utilizada en este estudio es de tipo descriptivo, lo cual consistirá en el análisis, clasificación e interpretación de los datos recolectados. Este tipo de investigación se caracteriza por la exploración del problema, para proveer criterios y alcanzar la comprensión de las razones y motivos subyacentes (Malhotra, 2001). Consiste aún, en una investigación exploratoria (Oliveira, 1999), cuyo énfasis es dado a descubrimientos y prácticas, lo mismo que a directrices, que necesitan modificarse en la elaboración de alternativas, teniendo en cuenta que la empresa objetivo de este estudio ya efectúa, sea de forma empírica, o bajo la administración de alguno de sus costos logísticos.

Para este estudio de las PYMES, se envuelve un análisis de libros didácticos e indicadores de gestión citados en BSC (Balanced Scorecard) específicos para las pequeñas y medianas empresas. Ello en-

vuelve un análisis de libros didácticos e indicadores de gestión citados en BSC específicos para PYMES, ambos aportan fundamentos metodológicos apropiados para ser aplicados en las empresas, mejorar los procesos y entender un poco más cuantitativa y cualitativamente los aspectos a mejorar más comunes de los empresarios. Su Managerial Thinking, e intentar estandarizar su comportamiento gerencial para la toma de decisiones logísticas.

Resultados

Bajo una referencia globalizada de la estructura de las organizaciones bien constituidas o de gran tamaño, las cuales presentan una trayectoria a lo largo del tiempo, donde se identifican los diferentes avances en el desarrollo en la cadena de suministro. Por tanto, el intercambio de experiencias entre grandes compañías, facilita la viabilidad de los procesos, pero por otro lado, las empresas pequeñas o encubadas, han manifestado interés en la optimización de sus operaciones, acompañado de un acelerado crecimiento económico en Colombia.

Esto denota sinónimos de maximización en los diferentes sectores empresariales, es decir, la constitución de nuevas oportunidades de negocio. Por ello el surgimiento de nuevas empresas que van al mismo ritmo de la aceleración. Para sustentar lo anterior, los objetivos específicos de esta investigación son:

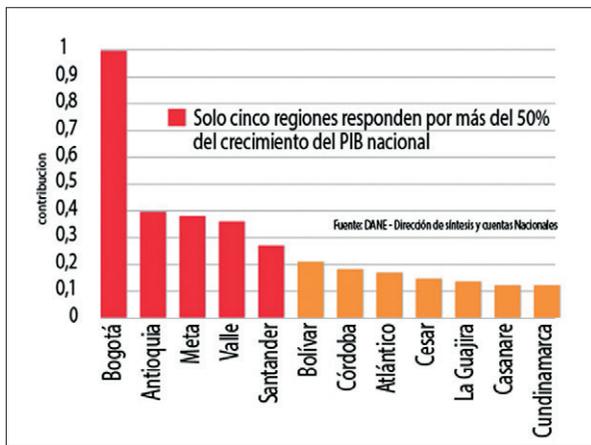
- Construir una red de procesos que permitan el mejor flujo de sistemas de información.
- Perfeccionar los procesos, subprocesos y actividades de la organización.
- Presentar algunas herramientas que faciliten a las empresas identificar sus aspectos de mejora en la gestión de la cadena de suministro.
- Capacitar al empresario en los diferentes procesos logísticos.

Hasta el momento, durante el año 2014, se crearon 171.563 empresas de personas naturales y 49.502



sociedades, que representan el 77% y el 22%; donde el mayor número es presentado en los departamentos de trayectoria económica, como lo son Bogotá (como capital) y Antioquia (Figura 1). Por ello, el 80% de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) fracasan en cinco años (5). Las cifras de fracasos de las PYMES son desalentadoras en cualquier país que se analice.

Figura 1. Departamentos de Mayor Crecimiento Económico en Colombia



Fuente: Revista Semana, 2014.

Las estadísticas muestran que, en media, el 80% falla dentro de los primeros cinco años. Por su parte, el 90% no llega a los diez años. Para los empresarios, la razón de los fracasos debe buscarse fuera de las empresas, pero los análisis se encaminan a identificar las causas en las propias empresas como tal, y en particular, en la capacidad de gestión de los responsables administrativos, en este caso, el mismo empresario.

En el transcurrir del año 2013, se cerraron 6.822 sociedades y 56.603 personas naturales, lo cual cerca del 51.6% están relacionados a la mala gestión administrativa y por tanto, se debe reforzar el estudio sobre la reducción de este tipo de problemática².

Con base en lo expuesto, y con una referencia soportada en estudios y consultoría en Logística para

el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, entidad que sobrevive gracias a los aportes de los empresarios, creada por el Ministerio de la Protección Social y Trabajo, muchos de los empresarios buscan la institución para fortalecer el conocimiento de sus empleados sobre cuestiones específicas, lo que es conocido como formación continua.

El Gobierno incentiva la creación de nuevas empresas y por tanto, disminuye la informalidad, y abre campo a nuevas oportunidades de empleo. Para que este objetivo sea cumplido, las empresas tienen apoyo suficiente en aspectos financieros exigidos por la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) y la Cámara de Comercio en cada uno de los departamentos, porque es esencial para una buena gestión financiera en el pago de impuestos, dejando a un lado procesos operacionales donde el empresario presenta más fallas.

El estudio organizacional de las PYMES

La identificación de la estructura organizacional, constitución de los procesos logísticos, su experiencia, el “know how” y todo lo demás, debe ser registrado en planillas, banco de datos, formularios o cualquier tipo de herramienta que muestren por ejemplo, cómo fue creada o cómo fue la recolección de la información. Además, cómo fue conformada la empresa y cómo está estructurada. El acto de validar es inherente a la propia naturaleza humana, es decir, al manejo que el empresario le ha venido dando a la organización, una vez que eso sea el foco central del análisis y bajo un concepto objetivo. Asimismo, la toma de decisión con el fin de resolver la situación deseada. Las organizaciones buscan, a través de la evaluación de desempeño, monitorear sus actividades con la intuición de verificar la recuperación de sus actitudes, en relación con los clientes y su propia competencia, evidenciándose la necesidad de buscar otras formas de ser diferentes.

Las medidas de desempeño proveen un feedback gerencial necesario para la toma de decisiones

(Yuen, 2006.) El mismo autor incrementa una forma de monitorear el desempeño, bien como el efecto de las estrategias y planos, diagnosticar problemas, dar soporte a la toma de decisiones, direccionar y guiar para las operaciones, facilitar la motivación y comunicación. Las medidas de desempeño también facilitan la identificación en un estado actual y un entendimiento de la evolución empresarial.

Yuen (2006) destaca que aún la existencia de dos modalidades de medida: las tangibles que son medidas directas, tales como el total de los costos y el número total de entregas y las intangibles son indirectas, como actitudes, eficiencia y capacidad de los servicios, el goodwill y reputación.

En la concepción de Kaplan & Norton (1977), las medidas de desempeño pueden ser de resultado y de tendencia. Las medidas de desempeño de resultado, consisten en indicadores a largo plazo, que corresponden al efecto de las acciones y decisiones tomadas anticipadamente, tales como: ganancias, participación del mercado y satisfacción del cliente.

Diagnóstico funcional

Establecer un diagnóstico específico, identificando un área, cuáles son los problemas más comunes de los emprendedores en la ejecución de la logística; cuestiones con base en las área de Supply Chain dentro del diagnóstico. Abastecimiento, producción, distribución, ventas, sus segmentos y por tanto, las actividades mínimas que deben ser optimizadas para la empresa, reducir costos y permitir su tiempo de vida.

Evaluación del desempeño logístico y BSC (Balanced Scorecard)

Tales autores poseen 24 modelos de evaluación del desempeño logístico con base en Balanced Scorecard (BSC), propuestas para una pequeña o mediana empresa en la cual refuerzan que el BSC no tiene

sentido si su aplicabilidad es limitada. Pero ellos son suficientes para indicar cuáles factores llevarían a un desempeño dentro del sector.

La determinación de las medidas de desempeño de las actividades logísticas, han sido un desafío continuo para todas las organizaciones por diversas razones: primero, la logística es un proceso más orientado a lo funcional; segundo, los servicios logísticos incluyen múltiples resultados como por ejemplo, entrega en el plazo acordado, orden de excusión etc., que están relacionados ya que la falla en alguno de ellos resulta en fallas en todo el proceso de servicio logístico; tercero, muchas organizaciones diferentes están relacionadas en los procesos logísticos; cuarto, el desempeño logístico muchas veces difiere de diversos proveedores (Novack; Thomas 2004). Por tanto, Pérez (2007, P.1) Observa que “si no se mide lo que se hace, no se puede controlar, y si no se puede controlar, no se puede gestionar, y si no se puede gestionar, no se puede mejorar”.

Conclusiones

La investigación concentra varias fases de vida, las universidades o entes colombianos que están interesados en potencializar esta idea, permitirán un abordaje a la realidad latino-americana, especialmente colombiana, facilitar el intercambio de experiencias para la investigación e innovación logística, que hoy en día abarca más espacio, pero es limitada a cierto tipo de escenarios empresariales, desviando un poco el foco a la realidad de las PYMES en Colombia.

De esta manera, ver en el medio plazo, la evolución de las organizaciones y evitar su extinción, aumentar el potencial por medio de herramientas logísticas que sean visualizadas como un todo dentro de la toma de decisiones del empresario, bajo el acompañamiento de CIDOL y las prácticas realizadas en la primera fase.



Referencias

- Barat, J. Logística de Transporte y Desarrollo Económico. Volumen I, La Visión Histórica. Ed. CLA Cultural Ltda. 2007.
- Barat, J. Logística de Transporte y Desarrollo Económico. Volumen II, La Visión Institucional. Ed. CLA Cultural Ltda. 2007.
- Barat, J. Logística de Transporte y Desarrollo Económico. Volumen III, La Visión Macroeconómica. Ed. CLA Cultural Ltda. 2007.
- Barat, J. Logística de Transporte y Desarrollo Económico. Volumen IV, La Visión sectorial. Ed. CLA Cultural Ltda. 2007.
- Christopher, M. Logística de Gerenciamiento de la Cadena de Abastecimiento. Ed. Pearson Educación Limited. 2012.
- Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais -IMAM Investigación sobre Logística IMAM 2003. Disponible en: < http://www.imam.com.br/logística/archivos/PDF_PESQUISAS/LOGISTICA2003.PDF>. Acceso en noviembre 01 de 2014.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. La estrategia en acción: Balanced Scorecard - Río de Janeiro. Editora Campus, 1997.
- Linking the balanced scorecard to strategy. California Management Review, v.39, n.1, p. 53, 1996.
- Organización Orientada para la Estrategia: como las empresas adoptan el Balanced Scorecard prosperan en el nuevo ambiente de negocios - Río de Janeiro, editora Campus, 2000.
- The strategy map: guide to aligning intangible assets. Strategy & Leadership, v. 32, n. 5, p. 10, 2004.
- Journal Semana. Desigualdad económica de las regiones 2014 em: <<http://www.semana.com/economia/articulo/crecimiento-economico-departamentos/361568-3>>. Acceso en noviembre 01 de 2014.

