

Medio	REVISTA NG - NEGOCIOS GLOBALES
Fecha	18/03/2017
Mención	Logística en Pymes: Generando oportunidades de mejora. Habla Rodolfo Torres-Rabello, académico Postgrados UAH.

Logística en Pymes: Generando oportunidades de mejora

Los modelos y herramientas disponibles para la Logística funcionan muy bien en empresas medianas y grandes. Sin embargo, la mayor parte de las empresas en América Latina son microempresas y pequeñas compañías que tienen una Logística primaria, con muy baja productividad y, por lo tanto, altas oportunidades de mejora.



A lrededor del 90% de las empresas en América Latina son pequeñas y medianas (Pymes), generando más de la mitad de los empleos y una cuarta parte del PIB'. Sin embargo, no existe una definición única. Si consideramos las ventas anuales, las diferencias son abismantes: "el límite para pequeña empresa en la UE está cercano a los US\$14 millones; en Chile, Ecuador y Perú, alrededor de US\$1 millón, y en Uruguay, en US\$180 mil. La diferencia se profundiza aún más en medianas empresas, donde el límite en Argentina está en US\$23,3 y en Chile muy por debajo, con US\$3,9 millones".

La realidad de algunas pequeñas empresas

A menudo, una empresa pequeña es el fruto del esfuerzo de un fundador visionario, que con esfuerzo y no poco heroísmo,

sale adelante. A veces, se incorporan algunos miembros de la familia y, si consiguen buenos clientes y proveedores, la empresa crece, pero inorgánicamente.

Resumiré el fruto de mis observaciones durante varios años en seis aspectos: estrategia, estructura organizacional, procesos y tecnología, personas, recursos financieros y estilo gerencial.

Estrategia

Sin una estrategia formal. La dirección estratégica está determinada por el(los) dueño(s). A menudo, la estrategia se va haciendo sobre la marcha (craft strategy). Si la pequeña empresa es proveedora o cliente de grandes compañías se verá obligada a reaccionar ante las reglas del juego que le sean impuestas.

Estructura organizacional

Muy sencilla: todos reportan a un dueño, que asume las funciones gerenciales. El

organigrama está basado más en personas que en cargos, puesto que algunas han permanecido en la empresa desde sus comienzos y demostrado su compromiso y lealtad. Si la empresa es familiar es frecuente observar distintos grados de nepotismo.

Procesos y tecnología

Procesos no escalables ni reproducibles, escasamente formalizados, con baja productividad. Si se aplica una escala de madurez, los procesos estarían en un nivel 1 o 2 de un máximo de 5°. Escaso o limitado uso de tecnología.

Personas

En general, el personal exhibe escasa calificación. Esto limita el espacio de sus posibilidades comerciales, haciendo difícil, por ejemplo, la gestión de exportaciones o la búsqueda de socios comerciales en el otro lado del mundo. En algunas pequeñas empresas, he observado que a menudo las personas realizan actividades para la empresa junto con actividades no relacionadas con sus labores. No existe escala de remuneraciones y pueden coexistir personas con la misma función, pero distinto nivel de salario. Con frecuencia se observa que las condiciones laborales y los beneficios son inferiores a las compañías de mayor tamaño.

Recursos financieros

Importantes restricciones de caja y limitado acceso a créditos. Con frecuencia, se observa una deuda de arrastre con proveedores y bancos. Este escenario limita las decisiones (por ejemplo, aumentos de dotación).

Estilo gerencial

Frecuentemente, se observa el clásico es-

tilo de comando y control. El estilo gerencial está determinado por las creencias de los dueños, por ejemplo "si les pagamos un bono vamos a conseguir que el personal se comprometa". El estilo gerencial parece valorar la lealtad antes que el mérito. Y el trabajo se consigue mediante una importante cuota de empuje (push) por parte de los dueños.

La Logística en este contexto

La Logística en las pequeñas empresas que he observado se puede caracterizar de la siguiente manera:

- **Rol de la Logística:** Es una actividad menor, de simple soporte.
- **Alcance:** A menudo limitado a bodega y, parcialmente, a transporte.
- **Estrategia:** Sin estrategia ni plan de largo plazo. Las actividades de bodega y de transporte son reactivas, no proactivas.
- **Costos logísticos:** Desconocidos.
- **Organización logística:** Generalmente, un encargado con uno o dos ayudantes. Dado que no es una actividad estratégica, la función logística se hace depender de Operaciones (si se trata de una pequeña fábrica), de Comercial (si es comercio detallista) o de Finanzas, en otros casos.
- **Proceso logístico:** Fragmentado. Si la empresa trabaja a pedido (make to order), su problema principal es lidiar con la variabilidad de la demanda, que impacta en la capacidad de fabricación o ensamblaje. Si trabaja contra stock (make to stock) su dificultad será pronosticar la demanda y determinar el inventario óptimo. Dado su pequeño tamaño difícilmente podrá aprovechar las economías de escala en las compras, por lo que sus costos (cost

of goods sold, COGS) tenderán a ser altos.

• **Desempeño:** Pocas mediciones y sin un método estructurado de acciones correctivas. Esto significa que se observan problemas crónicos y recurrentes. Si son proveedores de grandes empresas serán medidos por nivel de servicio y entregas a tiempo.

Cómo ayudar a las Pymes

Son varios los gobiernos en América Latina que han desarrollado iniciativas especiales para apoyar a las pequeñas y medianas empresas. Las empresas pequeñas que he conocido a través de los años miran esas medidas con interés, pero las juzgan lejanas y no siempre efectivas. Para que sean efectivas, la CEPAL recomienda "el desarrollo de cadenas productivas que incorporen empresas de diferente tamaño, dando especial atención a las pequeñas y medianas (...)

Una mayor internacionalización de estas empresas, particularmente en su quehacer exportador, contribuye a mejorar la productividad y las condiciones laborales de sus trabajadores"⁴.

A mi juicio, las políticas realmente efectivas que favorezcan a las Pymes podrán reconocerse si exhiben, al menos, tres características:

› Reglas claras y estables para los mercados, que impidan las 3C: corrupción, colusión y concentración económica.

› Creación de clusters o redes de colaboración efectivas entre gobierno central y gobiernos locales, universidades y empresas, en torno a centros productivos basados en la innovación y habilitados mediante la moderna tecnología,

› Plataformas logísticas, cerca de los puertos o aeropuertos, como puertas de entrada y salida de productos y servicios de América Latina al resto del mundo.

Esto a nivel de un país. Pero ¿cómo ayudar a una pequeña empresa en particular? Pienso -a esta altura de mi vida- que muchas herramientas de management podrían resultar contra-culturales y poco efectivas, pues -aunque estén orientadas- la pequeña empresa tiene problemas no resueltos que son un requisito para que las soluciones más sofisticadas funcionen. Por ello, sugiero que simplemente imitemos a Taylor y a Fayol, logrando -por ejemplo- "unidad de mando" (Fayol) o midiendo el trabajo para mejorar la productividad (Taylor). En otras palabras, sentido común puesto en acción. Volver a lo básico. ●

1 CAF, Banco de Desarrollo de América Latina

2 Lissette Henríquez. Políticas de las Mipymes frente a la crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa. Europe Aid y OIT, 2009

3 Existen varios modelos de madurez de procesos. El modelo COBIT por ejemplo contempla 5 niveles de madurez.

4 CEPAL. <http://www.cepal.org/es/temas/pymes>



Artículo gentileza de Rodolfo Torres-Rabello, Director de Estudios y Consultoría del Instituto de Logística y Transportes de Chile (ILT). Profesor en programas de postgrado en las Universidades Adolfo Ibáñez y Alberto Hurtado. Profesor de Gestión de Operaciones en Ingeniería Comercial de la Universidad Alberto Hurtado. Investigador en Academia.edu. Coautor del libro "Supply Chain Management: logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro", Edit. RIL Chile. rodolfo.torres@uai.cl



A menudo, en las Pymes la estrategia se va haciendo sobre la marcha con un alcance limitado a bodega y, parcialmente, a transporte.