

La logística como ventaja competitiva en las Pymes de servicios en México: estudio de caso en estacionamientos AVINAV

Diana Montserrat Flores Avila

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
diamonth07@gmail.com

RESUMEN

La muerte temprana de las PYMES en México es una realidad latente en la actualidad, por lo que es importante prestar atención a esta problemática. En este artículo se realizó un estudio de caso para demostrar que la logística puede ser una forma de que las empresas del sector de servicios ganen ventaja competitiva respecto a las otras empresas y, así, eviten desaparecer del mercado. Sin embargo, la logística en los servicios es un tema poco explorado en la investigación científica, lo que podría ser otro inconveniente al momento de tratar de aplicarlo en las pequeñas y medianas empresas. La intención del texto es clarificar el concepto de logística de servicios y mostrar cómo su implementación puede ayudar a crecer a una organización en el contexto actual que vive el país.

Palabras clave: logística, servicios, PYMES, ventaja competitiva

ABSTRACT

The early death of SMEs in Mexico is a latent reality today, so it is important to pay attention to this problem. In this article, a case study was carried out to demonstrate that logistics can be a way for companies in the service sector to gain competitive advantage over other companies and, thus, avoid disappearing from the market. However, logistics in services is a topic little explored in scientific research, which could be another inconvenience when trying to apply it in small and medium enterprises. The intention of the text is to clarify the concept of service logistics and show how its implementation can help an organization grow in the current context of the country.

Keywords: logistic, services, SMEs, competitive advantage

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las PYMES tienen la necesidad de aumentar su productividad y de sobrevivir en un mundo globalizado en el que las grandes empresas acaparan el mercado. Las estadísticas indican que al menos 3 de cada 10 PYMES fracasan en su primer año; las causas son muchas, entre ellas se encuentran: la falta de capital para sustentar las operaciones necesarias en el servicio; planeación y control deficientes; y falta de experiencia por parte de los que administran el negocio, lo que conduce a una toma de decisiones que no se basa en el análisis de la información; entre otras.

Datos aportados por el INEGI señalan que, en promedio, las pequeñas y medianas empresas tienen una esperanza de vida de 7.8 años. (citado en ExpertoPYME, 2019). No obstante, el porcentaje de empresas que sobreviven va aumentando con el paso de los años; así lo hace saber la misma página:

- 33% de las empresas mueren durante su primer año
- 65% muere durante sus primeros 5 años
- 76% durante los primeros 10 años
- 82% en los primeros 15 años
- 86% en los primeros 20 años
- 89% en los primeros 25 años

Es por ello por lo que este tema toma relevancia; puesto que las PYMES generan gran parte de los empleos en México es importante sugerir formas para lograr su vigencia a lo largo de los años y, más allá de eso, buscar una forma en la que no sólo permanezcan en la competencia, sino que también vayan ganando participación del mercado a través de la ventaja competitiva. En este artículo, se propone que se obtenga por medio de la logística.

En la actualidad, es muy común encontrar información de la logística en las empresas que venden productos tangibles, sin embargo, es importante saber que las empresas dedicadas a ofrecer servicios también cuentan con una logística para añadir valor al producto final que se le entrega al cliente, en este caso es el servicio en los estacionamientos. Y que, además, la logística añade valor a los servicios, por lo que es muy rentable para generar una ventaja útil y sostenible frente a sus competidores y evitar así su desaparición.

Existe muy poca información de la logística en los servicios, por lo que el propósito de este artículo es indagar más sobre el tema. Se pretende conocer más sobre el concepto de logística y como éste ha evolucionado a través del tiempo, hasta llegar a la industria de servicios. Así mismo, se quiere comprobar la hipótesis que señala que, aunque las PYMES de servicios, en su mayoría, no son conscientes del uso de la logística en su negocio, aun así, la utilizan pero que sería más rentable que estuvieran conscientes del concepto y lo aplicaran para conseguir sus objetivos organizacionales.

MARCO TEÓRICO

1. La logística en la Cadena de suministro

Para entender mejor el término de logística, en primera instancia, se debe saber qué es una Cadena de suministro y por qué la logística aplicada en ella es importante para el buen funcionamiento de una empresa.

Chopra y Meindl (2013) plantean que la Cadena de suministro son todas aquellas actividades que se utilizan para satisfacer la demanda de un cliente; en ella están involucrados desde los fabricantes y los proveedores hasta los transportistas, almacenistas, vendedores e incluso el cliente final. También se incluyen todas aquellas funciones implicadas en hacer que el producto llegue al consumidor, entonces entre ellas se encuentran: finanzas, mercadotecnia, operaciones, distribución y servicio al cliente.

El objetivo de cada Cadena de suministro es maximizar el valor total generado, es decir, los ingresos (la diferencia entre lo que paga el cliente por el producto y los costos en que incurre la cadena para cumplir la demanda).

El punto clave es que las decisiones de diseño, planeación y operación son muy importantes dentro de la Cadena de suministro, su valor radica en que marcan el éxito o fracaso de una empresa. Y es aquí, precisamente, en donde la logística entra como ventaja competitiva dentro de ella para la organización.

La logística, según el Council of Logistics Management (citado en Serra de la Figuerola, 2005), “es la parte de la Cadena de suministro que planea, implementa y controla el flujo y el almacenaje eficientes y efectivos de los bienes, servicios y la información asociada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de garantizar las necesidades de los clientes”.

2. La logística

Primeramente, se observará el significado epistemológico del término logística, que facilitará el entendimiento de este.

“La etimología de la palabra logística viene de la voz griega *logistikos*, transformada en la latina *logisticus*, que significa “aptitud para el cálculo”. Otros autores la hacen derivar del término latino *logista*, que se usaba para indicar al administrador o intendente de los ejércitos romanos y bizantinos. Otros autores lo hacen derivar del francés *loger* o del latín *logluga*, que significa alojamiento.” (Long, 2011)

Para fines de mejor comprensión del significado de logística, se han recabado las definiciones de diferentes autores.

Tabla 1: definiciones de logística

Definición	Autor
<p>“Es la parte de la Cadena de suministro que planea, implementa y controla el flujo y el almacenaje eficientes y efectivos de los bienes, servicios y la información asociada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de garantizar las necesidades de los clientes”</p>	<p>The Council of Logistics</p>
<p>“Una rama de la ciencia militar relacionada con suministrar, mantener y transportar materiales, personal y recursos.”</p>	<p>Diccionario Webster (citado en Long, D; 2011)</p>
<p>“Logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes.”</p>	<p>Concepto actualizado por The Council of Logistics Management (1985)</p>
<p>“... La tercera es la logística, o arte práctico de mover los ejércitos, los pormenores de las marchas, formaciones y el establecimiento de los campamentos y acantonamientos sin atrincherar; en una palabra, la ejecución de la planificación y la combinación de la estrategia y la táctica.”</p>	<p>Antonio Jomini, general suizo al servicio de Napoleón (citado en Long, D; 2011)</p>
<p>“Logística es el proceso de gestionar estratégicamente la obtención, movimiento y almacenamiento de materias primas, componentes y existencias terminadas (y los flujos de información relacionada) a través de la organización y sus canales de marketing de tal forma que la rentabilidad futura se vea maximizada a través de la cumplimentación efectiva de los pedidos en relación con los costes.”</p>	<p>Martin Christopher (1994)</p>
<p>“Dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte...) con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predeterminados para ofrecer a nuestros clientes.”</p>	<p>Casanovas y Cuatrecasas (2001)</p>

Fuente: Elaborado por autora

Como se puede observar, la palabra planificación y minimizar los costes están presentes en la mayoría de las definiciones; más no se trata tan solo de eso: la logística ha evolucionado a través del tiempo y se le ha reconocido como una actividad sumamente importante dentro de las empresas, que no sólo es parte de otro proceso (Cadena de suministro), sino que también le agrega valor y lo vuelve más efectivo.

3. La evolución del concepto de logística

Logística es un término muy utilizado dentro de las empresas e incluso, dentro de la vida cotidiana, sin embargo, pocas son las personas que saben cómo definirla.

Aunque aún no se había conceptualizado, ha existido desde hace miles de años; se remonta al ámbito militar, en el cual era utilizado como estrategia para satisfacer las necesidades de las tropas en la guerra. Así la define la RAE:

“Parte de la organización militar que atiende al movimiento y mantenimiento de las tropas en campaña”

En El Arte de la Guerra, Sun Tzu Wu, menciona algunas operaciones logísticas que se desempeñaban dentro de las estrategias y tácticas. Serra de la Figuera, (2005) plantea que años más tarde, “Alejandro Magno quizá fue el primer militar que desarrolló un sistema logístico para dar soporte a sus tropas en campaña de guerra, en vez de ir dejando abandonada la tierra que iba conquistando”. Parfraseando a este mismo autor tiempo después, a pesar de que en la Segunda Guerra Mundial ya se tenía la concepción de la filosofía logística tal y como la entendemos actualmente y de que se incluyó en las estrategias y actividades militares que se llevaron a cabo, todavía tuvieron que pasar algunos años para que se pudiera aplicar en el mundo empresarial.

Aunque el término visto desde el punto de vista bélico, apenas nos da una idea del papel que desempeña la logística en el ámbito administrativo, sirvió de pauta para que la logística se desarrollara en él.

La Segunda Guerra Mundial propició cambios en las condiciones económicas y tecnológicas que aunaron el crecimiento de la logística. Hubo movimientos demográficos que tuvieron como consecuencia un incremento de la demanda, lo que forzó que las cadenas de distribución aumentaran y, al mismo tiempo, los costos también. Eso provocó que las empresas buscaran minimizar sus costos y optimizar sus recursos. “La función logística ha dado respuesta a esta necesidad de ver todas las operaciones de la cadena logística entre el cliente y proveedor de una forma horizontal e integradora” (Serra de la Figuera, 2005)

Finalmente, en los años setenta, la logística ya estaba incorporada al mundo empresarial; empero, la mayor preocupación de los corporativos era obtener ingresos y no daban tanta importancia a los costos que implicaba el proceso de fabricación del producto, hasta que el descenso de la productividad y los elevados índices de inflación estimularon la investigación de la optimización de los recursos, y fue así como aparece la logística integrada (Serra de la Figuera, 2005), que es la que hoy en día se ocupa para ganar ventaja competitiva debido a que su función es hacer más eficiente la gestión de la información y de los recursos para posicionar al producto de una manera eficaz. En esos mismos años, surge una nueva forma de gestión en las empresas que

se enfoca en el servicio al cliente y en sus necesidades; y, desde el punto de vista de Kent y Flint (1997, citados en Servera-Francés, 2010) “la función logística, como componente principal del servicio al cliente, empieza a ser considerada como una actividad fundamental en la satisfacción del cliente.”

Cabe mencionar que tuvo que pasar por todo este proceso, a lo largo de la historia, para que la logística se aplicara como tal en el ámbito de los negocios. Y, de acuerdo con Casanovas y Cuatrecasas (2001), logística empresarial se refiere a “la planeación, organización y control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado”. Y lo que pretende es satisfacer las necesidades del cliente final, y lograr que se haga con el menor costo posible, por lo tanto, lo que se espera conseguir es que el producto esté en el momento justo, en el lugar adecuado y con las condiciones que se requieren, para que el usuario final pueda adquirirlo. Lo anterior es posible debido a que la logística se encarga de la gestión del flujo de información que va desde el inicio de la Cadena de suministro (proveedores) hasta el final (clientes).

3.1. La logística de servicios

Para comenzar, la logística en los servicios es un tema que aún requiere de mucha investigación debido a que la mayor parte de la información disponible se enfoca a la logística en el intercambio de bienes tangibles. La diferencia radica en que la logística tradicional toma en cuenta aspectos que no tienen cabida en la venta de servicios, tales como: almacenes, inventarios, distribución, entre otros; lo que las hace muy diferentes y hace más complicado el estudio de la logística en las empresas ubicadas dentro del sector de servicios, lo que podría no hacer tan clara su aplicación, especialmente dentro de las PYMES.

Adicional a lo dicho con anterioridad, Alves (et. al; 2015) manifiesta que “los principales problemas del sector de servicios, en relación con el enfoque logístico, se dividen en dos propiedades: imposibilidad de almacenamiento e inconmensurabilidad. El primero implica que las estrategias tradicionales para la gestión de la fabricación y el pronóstico de la demanda pueden no ser adecuadas en este entorno, ya que los servicios no pueden almacenarse ni transportarse. El segundo refleja las dificultades de uso de las medidas, principalmente para evaluar las operaciones de los servicios, una vez que se consumen tan pronto como se producen.”

Logistec (2014) sostiene que la logística de servicio tiene como enfoque principal al cliente, y tiene como objetivo la entrega de una experiencia satisfactoria; la capacidad de gestión es fundamental en la industria del servicio, ya que “si es eficiente, puede maximizar la calidad de la experiencia brindada o transformarla en un verdadero desastre, si es deficiente.”

“Por lo tanto, es muy importante para este tipo de proveedores la planificación y el diseño cuidadoso de todas aquellas tareas que tengan injerencia en la configuración del servicio convenido (...) Es esencial brindar al cliente plataformas amigables que le permitan tomar la mejor decisión a la hora de adquirir un servicio, donde la información de todos los aspectos de su compra esté a la vista o disponibles para su entrega.” (Logistec, 2014)

Por otra parte, Logistec (2014) también propone que las empresas que prestan servicios deberán eliminar la brecha entre lo que la organización pretende ofrecer y lo que realmente está siendo percibido por el cliente, aspectos tales como: la calidad, el costo, el tiempo de respuesta, la disponibilidad, entre otras. Para estos fines, la organización debe de tener muy claro cuáles son las necesidades y preferencias de sus clientes, ya que esto es fundamental para el perfeccionamiento continuo del sistema de gestión logística. Lo que se tiene que hacer es registrar los índices de satisfacción del cliente mediante la aplicación de una evaluación hacia la misma empresa o mediante indicadores; es probable que los clientes experimenten una sensación de insatisfacción respecto al tiempo de entrega, a la calidad o que ni siquiera estén enterados sobre todos los servicios que ofrece la empresa, y los administradores no lo sepan.

Según lo expuesto, el servicio al cliente toma especial relevancia en este tipo de logística, puesto que tiene como objetivo mejorar la experiencia del usuario, que, finalmente, es el producto que se le está entregando. Sin embargo, en ocasiones las empresas de servicios descuidan esta parte y no le dan la importancia que debería tener, ya que la logística aplicada en el servicio al cliente, especialmente en las empresas del sector de servicio, aumentaría su efectividad e incrementaría su valor en el mercado.

En palabras de Bobes (et. al; 2014) “el cliente ha pasado a ser la figura predominante y se requiere que este alcance su satisfacción plena: hay que proporcionarle el producto que desea, en el momento apropiado, de forma rápida y eficaz, en el contexto de un servicio total”

3.2. La logística actualmente en México

La globalización fue la que hizo que la logística tuviera un alto impacto de repercusión en las empresas de México debido a que éstas se plantean constantemente cómo lograr obtener un mejor rango de competitividad. (Alto Nivel, 2011)

“Uno de los principales problemas que mantenía la logística en nuestro país se enmarcó en cómo diseñar y aplicar una estrategia eficiente; para esto era necesario optimizar las redes de distribución y mejorar el desempeño de los almacenes y los sistemas de información.” (Alto Nivel, 2011) Lo que se pudo hacer a causa de la red de información que se maneja y la integración de los procesos para alcanzar un mismo fin, que es el de entregar el producto al cliente.

Hoy las empresas son más conscientes de la ventaja competitiva que la logística utilizada adecuadamente podría crear para ellos, por lo que la incluyen en sus estrategias y miden su resultado. Sin embargo, las empresas que más ocupan la logística, al menos en México, son las grandes corporaciones; así lo refiere un estudio realizado por Logística de México (LDM), GS1 México y EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey sobre *La cadena de suministro como motor de la competitividad* en el cual se menciona que “al menos 90% de las empresas consideran a la logística y a la cadena de suministro como factores determinantes para lograr sus objetivos de negocio”, por lo que consideran al cliente como el núcleo de toda la cadena. (Perera, 2018)

“La investigación arrojó que el 92% de los directivos de empresas grandes posicionan a la cadena de suministro entre las prioridades de sus corporaciones, mientras que en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) fue de 84%.” Cabe mencionar que en la investigación se realizó un cuestionario de 65 preguntas a una muestra de 50 compañías de los sectores: automotriz, retail, farmacéutico, consumo, manufactura, servicios y agronegocios.

Por otro lado, el Director General de Logística en México, José Ambe, consideró que existe una clara diferencia entre las empresas que ya entendieron las necesidades de sus clientes y que se ve reflejado en el diseño de su Cadena de suministro y en sus procesos logísticos; para ello, primero analizan en dónde está su consumidor, quién es su cliente y qué están buscando en la logística. Hay que mencionar, además que él considera que el verdadero reto que enfrenta México está en concientizar a las empresas sobre la importancia de la cadena de suministro y el rol estratégico que juega dentro de la organización para alcanzar sus objetivos. (Perera, 2018)

En relación con la tecnología, Gerardo Brehm, Director de Marketing & RI de GS1 México, señaló que, de acuerdo con lo recabado en el estudio, todavía existen prácticas ineficientes que merman la capacidad de adaptabilidad y éxito de las empresas. La toma de decisiones no se basa en los análisis de la información, falta un adecuado manejo de esa misma información y líneas de comunicación limitadas. Es por ello por lo que el uso de la tecnología es importante, ya que permite interpretar los datos que las ayudarán a entregar los productos a tiempo y con la calidad esperada. “El documento reveló que las herramientas de planeación basadas en tecnología sí tienen un gran impacto en el desempeño de sus empresas: así lo dijo un 53% de las compañías encuestadas. Aunque el 76% no cuenta con herramientas automatizadas de pronóstico y planeación.” (Perera, 2018)

4. Las PYMES en México

Las siglas PYME se refieren a las pequeñas y medianas empresas, según, el sector en el que se encuentren, el número de trabajadores con el que cuenten y los ingresos que perciban.

Tabla 2: Criterio estratificado del tamaño de las empresas

Actividad Productiva Tamaño de la empresa	Industriales	Comerciales	Servicios
Pequeña	De 25 o menos, hasta 100 empleados	De 25 o menos empleados	De 21 a 50 empleados
Mediana	De 101 a 500 empleados	De 21 a 100 empleados	De 51 a 100 empleados

Fuente: elaborado por Ocampo, (2016) tomada de Rodríguez (1996)

En cuanto a su tamaño, las empresas tradicionalmente se clasifican en:

- Grandes
- Medianas
- Pequeñas

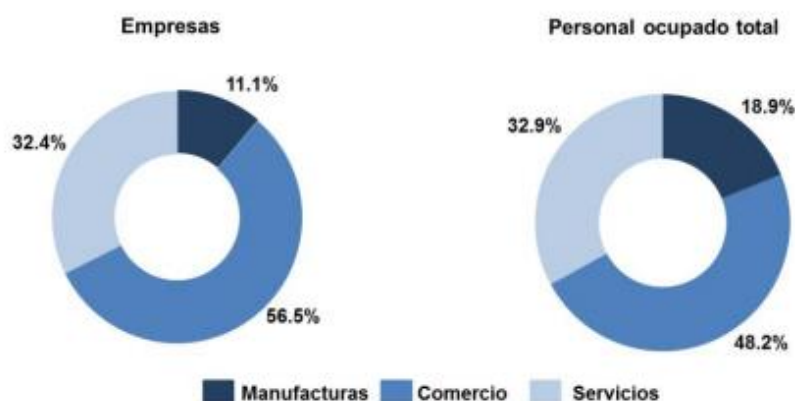
Simultáneamente, las empresas pueden clasificarse de acuerdo con el sector económico en el que se encuentran de la siguiente manera:

- Industrial
- Comerciales
- Servicios
- Agropecuaria
- Extractivas
- Manufacturero

Los sectores con mayor ocupación son: el comercial, de servicios y manufacturero. De acuerdo con los datos proporcionados por el INEGI (2016), el sector de servicios es el segundo que produce mayor número de empleos.

Gráfica 1: distribución del número de empresas y del personal ocupado total por sector de actividad económica, 2014

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS Y DEL PERSONAL OCUPADO TOTAL POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2014



Fuente: INEGI (2016)

En México, las PYMES representan el principal motor de la economía en vista de que, con base en los datos aportados por la Condusef, “las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total.” Son pilar fundamental de la economía del país dado que son generadoras de empleos y de riqueza, y son un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas. (Ocampo, 2016)

Debido a su importancia, es esencial conocer cuáles son algunas de las ventajas y desventajas de las PYMES en México; esto se explicará en la siguiente tabla.

Tabla 3: Ventajas y desventajas de las PYMES en México

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son un importante motor del desarrollo para el país. ✓ Generadoras de empleos. ✓ Conocimiento de los empleados, lo que facilita la resolución de problemas. ✓ Flexibilidad al tamaño del mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario) ✓ Se establecen en distintas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. ✓ Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal o de los dueños del negocio. ✓ Pueden cambiar el tipo de proceso técnico debido al dinamismo que manejan. ✓ Adaptan y asimilan nuevas tecnologías de la información para mejorar su producción. ✓ Absorben una porción importante de la población económicamente activa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantienen altos costos de operación ✓ Sus ganancias no son elevadas, por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado. ✓ No contratan a personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios. ✓ No tienen la capacidad de reinvertir las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción. ✓ La calidad de producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente ✓ No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen se enfrentan a la fuga de personal capacitado. ✓ Algunos problemas son derivados de la falta de organización, tales como: ventas insuficientes, mal servicio, precios altos o calidad mala, mala atención al público, activos excesivos, etc.

Fuente: elaborado por autora, recabado de Ocampo (2016) y de Moreno (2019)

En un inicio, las PYMES no representan mayor competencia para las grandes empresas; en cambio, cuando éstas comienzan a crecer y a ganar terreno en el mercado, las empresas grandes lo pueden percibir como amenaza y contraatacar para disminuir la poca participación en el mercado que iban adquiriendo. Ante lo antes mencionado, las pequeñas y medianas empresas no pueden hacer mucho debido a que no están preparadas para enfrentar ese tipo de retos. Todo esto parece confirmar el supuesto de que las PYMES necesitan saber cómo conseguir valor agregado, iniciando desde sus procesos, para posteriormente, ganar ventaja competitiva en el mercado, que a la larga signifique un beneficio significativo en sus utilidades y no la desaparición de la organización.

Aunque las PYMES producen más empleos que las grandes empresas, según datos proporcionados por Ocampo (2016) en los que menciona que estas generan el 69.1% de empleos en el sector productivo, los empresarios de las pequeñas y medianas empresas aún representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, pues no cuentan con sistemas de planificación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades.

Dicho lo anterior, a continuación, se enlistan las principales causas del fracaso de las PYMES, tal como lo expresa Moreno (2019).

- Incompetencia o falta de experiencia de los administradores

- A menudo muchas empresas surgen de una corazonada, más que de un conocimiento significativo del negocio y sus diferentes características.
- La falta de controles adecuados. A menudo muchos administradores ignoran la necesidad de mantener controles que permitan anticiparse a los diferentes escenarios adversos.
- La falta de una identificación correcta del riesgo. A menudo, el fervor desmedido hace que únicamente se evalúen de forma parcial los riesgos futuros y el entorno macroeconómico, ignorando muchos de los riesgos posibles que se presenten en un futuro. (NAFIN, 2004 citado en Moreno, 2019)

4.1. Primeros pasos para lograr una ventaja competitiva

A pesar de lo planteado en el apartado de “La logística en México”, aun cuando puede ser cierto que las PYMES realicen actividades de la Cadena de suministro, algunas todavía lo hacen de manera inconsciente y empírica, sin tener una noción más exacta sobre cómo llevar a cabo sus actividades de manera eficaz y que eso sea lo que las lleve a tener una ventaja competitiva frente a las demás, ya sea mediante la diferenciación o a través del liderazgo en costos. Es por ello, por lo que se tienen que disminuir sus desventajas y convertirlas en ventajas; cubrir las carencias que tienen por medio de una planeación y un control logístico, que les permita minimizar los riesgos y mejorar la calidad de su servicio.

INDICADORES LOGÍSTICOS

El principal problema de las PYMES es que no dan un seguimiento a las actividades que realizan y, específicamente, a los resultados que obtienen. Lo primero que se debe hacer es tener una planeación realizada con tiempo, en la que se contemplen los objetivos que la organización busca alcanzar a largo, mediano y corto plazo. Para ello, se implementarán indicadores que permitan determinar lo que está ocurriendo dentro de la organización y, si es necesario, tomar medidas lo antes posible para evitar consecuencias negativas.

Si bien, la tecnología podría facilitar los trabajos, algunas veces las PYMES sólo tienen acceso a los programas básicos de paquetería Office, y es aquí donde entran los indicadores logísticos. Los indicadores logísticos sirven precisamente para medir aspectos sobre el funcionamiento de la organización y no poseen un grado alto de complejidad, por lo que son ideales para las pequeñas y medianas empresas que no pueden invertir tanto capital en este aspecto. Lo ideal es que, de acuerdo con sus necesidades, diseñaran su propio sistema de indicadores, que les ayude a saber cuáles son los aspectos en los que deben poner más atención.

Mora (s.f.) señala que los objetivos de los indicadores logísticos son:

- ❖ Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- ❖ Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales
- ❖ Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.

- ❖ Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- ❖ Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- ❖ Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial (Benchmarking)

Después, (Mora, s.f.) recomienda aplicar desarrollar únicamente los indicadores para aquellas actividades o procesos relevantes al objetivo logístico de la empresa; y sugiere algunos pasos a seguir para su implementación.

1. Identificar el proceso logístico a medir
2. Conceptualizar cada paso del proceso
3. Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir
4. Recolectar información inherente al proceso
5. Cuantificar y medir las variables
6. Establecer el indicador a controlar
7. Comparar con el indicador global y el de la competencia interna
8. Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente
9. Mejorar continuamente el indicador

En los servicios, los indicadores que más ayudarán a las empresas a medir sus resultados son los de servicio al cliente. Se propone iniciar con el diseño del servicio al cliente, por ser clave en las actividades logísticas, según lo destaca Ballou (2004, citado en Bobes, 2014), quien ratifica que “es una noción amplia que incluye muchos elementos relacionados con áreas del conocimiento como el marketing, la calidad y la logística.” El marketing identifica deseos y expectativas del cliente por medio de estudios de su comportamiento; la calidad busca cumplir las expectativas del cliente sobre el producto; y “la logística tiene que garantizar la adecuada organización del sistema con el objetivo de brindar un servicio más competitivo. De la correcta interacción entre los resultados que brindan cada una de las áreas dependerá el éxito de la satisfacción del cliente.”

Tabla 4: Indicadores de gestión en servicio al cliente

5. SERVICIO AL CLIENTE			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

Fuente: Mora (s.f.)

Después de obtener los resultados de los indicadores, se procederá a realizar un análisis y retroalimentar los procesos que se hacen, a fin de tomar mejores decisiones que beneficien a la organización. “El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional” (Mora, s.f.)

Existen otras formas de medir si se está ofreciendo un servicio de calidad. Bobes (2014) considera que también se deben estudiar las empresas que han tenido éxito en el mercado en el que se encuentra la organización y hacer un benchmarking; además, se tiene que tomar en cuenta la manera en que los clientes perciben el producto. Así mismo, comenta que “para la determinación de los indicadores a emplear, hay que comenzar con los componentes del servicio logístico al cliente y, luego, seleccionar aquellos que más se ajustan a los intereses de la organización, a las características de cada segmento y a las particularidades del servicio ofrecido por las empresas líderes del mercado.”

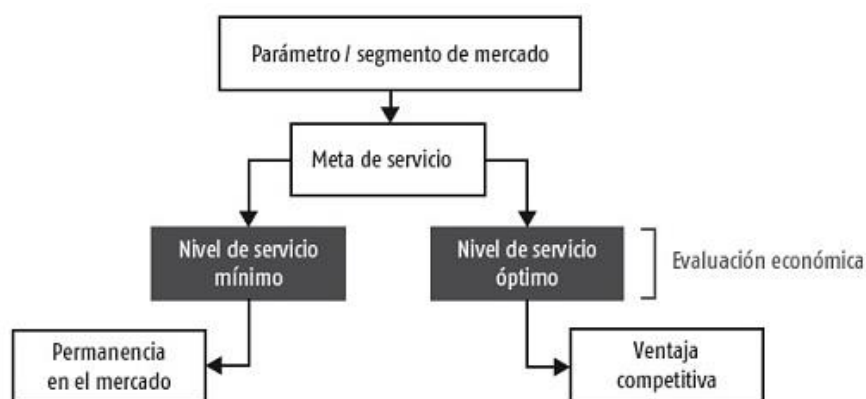
Esquema 1: parámetros logísticos de medición



Fuente: Bobes (2014)

A continuación Bobes (2014) sostiene que se debe definir cuál es el nivel de servicio mínimo que ofrecen otras empresas del sector a fin de mantenerse en el mercado, también determinar el nivel de servicio óptimo que se debe ofrecer (quizá sin tomar en cuenta el estatus de la competencia) y, para terminar, establecer el nivel de servicio de la competencia y buscar el diseño de servicios más bajo para la organización (con el riesgo de que la calidad no iguale a la de la otra compañía). Para definir el nivel de servicio adecuado, resaltó que “no se puede perder de vista la brecha entre el nivel de servicio ofrecido y el percibido por los clientes; la prioridad debe ser disminuir esa brecha al máximo.” El objetivo siempre tiene que ser obtener ventaja sobre las demás empresas.

Esquema 2: determinación de la meta y nivel de servicio para los parámetros seleccionados



Fuente: Bobes (2014)

Por último, es de suma importancia recalcar que para que cualquier empresa tenga éxito, se necesitan establecer controles para dar seguimiento a los problemas que se presenten, con el propósito de reducirlos e, incluso, eliminarlos; de esta manera, la calidad de los servicios que preste la organización será mucho mejor y los clientes la

preferirán sobre otras, lo que hará que gane participación en los mercados a los que busca acceder.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación: Descriptiva, ya que se pretende presentar la realidad de una PYME de servicios en cuanto al uso de la logística en sus procesos.

Diseño metodológico: cualitativo

Instrumento: entrevista

Objetivo: Describir cómo trabaja una PYME de servicios y en qué medida utiliza la logística en sus procesos, a fin de comprobar si la hipótesis de que el uso de la logística en las pequeñas y medianas empresas les proporciona una ventaja competitiva e impulsa su crecimiento.

Muestra: empresa de estacionamientos AVINAV

Procedimiento:

Se decidió investigar cuál es el uso de la logística en una PYME de servicios en México, para ello, se procedió a analizar el caso de estacionamientos AVINAV, empresa creada hace 15 años. Actualmente cuenta con 47 trabajadores y con 18 estacionamientos, lo que la convierte en una mediana empresa.

Se eligió esta empresa debido a que ha superado con demasía lo que tradicionalmente ocurre con las PYMES, es decir, en lugar de morir, ha conseguido subsistir y no sólo eso, ha logrado ganar terreno en el ámbito de servicios (específicamente en los estacionamientos públicos) en la Ciudad de México.

Se realizaron 20 preguntas a la directora general de estacionamientos AVINAV acerca del funcionamiento de la empresa, del uso de la logística en sus procesos y de la ventaja competitiva que tienen actualmente en el mercado.

RESULTADOS

La entrevista arrojó la siguiente información:

- ✚ Estacionamientos AVINAV tiene 15 años en el mercado y actualmente dispone de 47 empleados en su nómina; además, posee 18 estacionamientos en distintas zonas estratégicas de la Ciudad de México.
- ✚ Consideran que no tienen mucha rotación del personal debido a la capacitación continua que se les brinda, además de las juntas recurrentes que realizan.
- ✚ También cuentan con estándares del desempeño para cada trabajador.
- ✚ Por otra parte, le dan seguimiento a los inconvenientes que llegan a surgir por medio de sus registros contables, considerando que del 1 al 10 las acciones que han tomado, para evitar que esos problemas vuelvan a ocurrir, les han resultado en un 8.

- ✚ Planifican sus acciones de acuerdo con las circunstancias que se presenten, y para la toma de decisiones, evalúan las diferentes opciones para dar solución a las dificultades que surjan.
- ✚ Para saber qué tipo de publicidad es la adecuada en cada estacionamiento, estudian a la competencia y la zona en la que se ubican.
- ✚ Les parece que la comunicación con el cliente es fundamental, por lo que realizan cuestionarios acerca de la calidad de su servicio, además de llamadas para verificar que el cliente perciba el servicio tal y como ellos quieren. Así mismo, una de las funciones de los supervisores es verificar que el cliente reciba la atención en tiempo y forma, dándoles respuesta y solución.
- ✚ Su ventaja competitiva se basa en brindar seguridad, calidad y honestidad en su servicio.
- ✚ Atribuyen su permanencia en el mercado al cumplimiento de las metas que se fijan anualmente para un crecimiento de la empresa constante.
- ✚ Estiman que, con el uso de la logística, potencializan los resultados de las metas que se proponen a nivel administrativo y operativo. También considerarían implementar indicadores logísticos con el fin de obtener mejores proyecciones estadísticas.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los hallazgos revelan que, efectivamente, la logística está presente en los estacionamientos AVINAV, muestra de una PYME del sector de servicios, lo que nos lleva a deducir que cuando éstas utilizan la logística en sus procesos, en especial cuando se trata del servicio al cliente, obtienen resultados favorables para su organización.

Por lo que se refiere a lo dicho con anterioridad, se puede inferir que la empresa realiza la planeación necesaria a fin de crecer en el mercado, en la que contempla los objetivos organizacionales, evalúa su entorno y analiza sus alternativas antes de tomar cualquier decisión; lo que, como se mencionó en el marco teórico, es una parte fundamental dentro de la logística. De igual forma, utiliza un control concurrente y de retroalimentación, con el propósito de dar seguimiento a los casos y brindar un mejor servicio a sus clientes. Es consciente de la competencia que tiene y busca maneras de lograr que los clientes los prefieran antes que a otros, una de ellas por medio de la publicidad; es importante mencionar que la empresa podría aplicar un benchmarking al líder del ramo de estacionamientos públicos, a fin de perfeccionar los aspectos que considere necesarios. Y, por último, tiene claro que la ventaja competitiva es lo que los va a mantener con vida en un mercado tan globalizado y con tantas empresas queriéndose incorporar a él, por lo que hacen lo posible por mantenerla a través de sus procesos.

Cabe resaltar que, aunque aún no utilizan indicadores logísticos, están dispuestos a usarlos con tal de saber con precisión cuáles son los aspectos a los que deben prestar mayor atención dentro de su negocio. Y, precisamente, este es el objetivo del artículo,

dar a conocer formas nuevas a las empresas de optimizar sus recursos, para cumplir con los estándares de calidad de sus clientes y que, de esta forma, puedan crecer, como lo ha hecho esta PYME.

Como se mencionó al inicio del artículo, en datos publicados últimamente, las cifras de las PYMES que desaparecen son alarmantes, por lo que es necesario comenzar a poner más atención en este tema. Una limitante es que no hay mucha información científica que aborde esta problemática, el tema de la logística de servicios todavía es un argumento poco indagado, por lo que se recomienda mayor investigación exploratoria en el ámbito de la logística aplicada en los servicios.

Para concluir, la importancia que tienen las PYMES en México es alta y ha quedado demostrado en este artículo, ya que son una fuente de ingresos para muchas familias del país que obtienen su empleo de ellas. Además, sirven para combatir la desigualdad y ofrecer oportunidades laborales a personas que, quizá, las grandes empresas no contemplan. Sin embargo, se debe buscar una forma de evitar que estas pequeñas y medianas empresas, incluso las micro, no desaparezcan; y la propuesta presentada es que adquieran una ventaja competitiva mediante el mejoramiento de sus procesos y servicios a través de la logística.

BIBLIOGRAFÍA

Alto nivel (2011) *Logística y su importancia en México*, [Online], Available: <https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/9031-logistica-y-su-importancia-en-mexico/> [13 Marzo 2011].

Alves, V; Mairesse-Siluk, J; Neuenfeldt-Júnior, A; Soliman, M. & Dalla-Nora, L. (2015) "Performance assessment of internal logistics for service companies." *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, vol. 74, November, pp. 188-199

Bobes, A; Alejandro R., Valdés, F & Pilar M. (2014). "Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. *Economía y Desarrollo*", vol. 152, no.2, Noviembre, pp. 184-192

Casanovas, A. y Cuatrecasas LI. (2000) *Logística empresarial*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Condusef, (s.f.) *Pymes*, México: Proteja su dinero

Cristopher, M. (1999) *Logística. Aspectos estratégicos*, 1era edición, México: Editorial Limusa S.A. de C.V.

Cristopher, M. (1994) *Logística y aprovisionamiento*, España: Ediciones Folio, S.A.

Chopra, S. & Meindl, P. (2013) *Administración de la Cadena de suministro*, 5ta edición, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

ExpertoPYME (2019) *Las 5 causas de fracaso en las empresas de México*, [Online], Available: <https://www.expertopyme.com/las-5-causas-de-fracaso-en-las-empresas-de-mexico/> [19 Febrero 2019]

INEGI (2016) *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país*, México: Boletín prensa [18 Diciembre 2014]

Logistec (2014) *Conociendo la logística de servicios*, [Online], Available: <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/424-estrategia-logistica/2265-conociendo-la-logistica-de-servicios> [18 Diciembre 2014]

Long, D. (2011) *Logística internacional*, México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Márquez, L. (2018) *Un sistema de gestión de la innovación para las PYMES en México*, [Online], Available: <http://132.248.9.195/ptd2018/junio/0775467/Index.html> [s-f.]

Mora, L. (s.f.) *Indicadores de gestión logística*. [Online], Available: https://www.academia.edu/4400075/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICOS [s-f.]

Moreno, E. (2019) *Situación de las PyMEs en México: el dilema con el sistema financiero (2000-2018)*, [Online], Available: <http://132.248.9.195/ptd2019/octubre/0796809/Index.html> [Octubre 2019]

Ocampo, J. (2016) *Principales problemáticas de la mortalidad de las PYMES en México*, [Online], Available: <http://132.248.9.195/ptd2017/mayo/0758688/Index.html> [Diciembre 2016]

Perera, N. (2018) *Logística: punto medular de las empresas en México*. [Online], Available: <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/82058-logistica-punto-medular-las-empresas-mexico> [1 Noviembre 2018].

Serra de la Figuera, D. (2005) *La Logística Empresarial en el Nuevo Milenio*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Servera-Francés, David y (2010), "Concepto y evolución de la función logística." INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 20, no.38, Noviembre, pp. undefined-undefined

Lambert, D y Stock, J. (2001) *Strategic Logistics Management*, Boston: Mc Graw Hill

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.3 en línea]. Recuperado de <https://dle.rae.es>