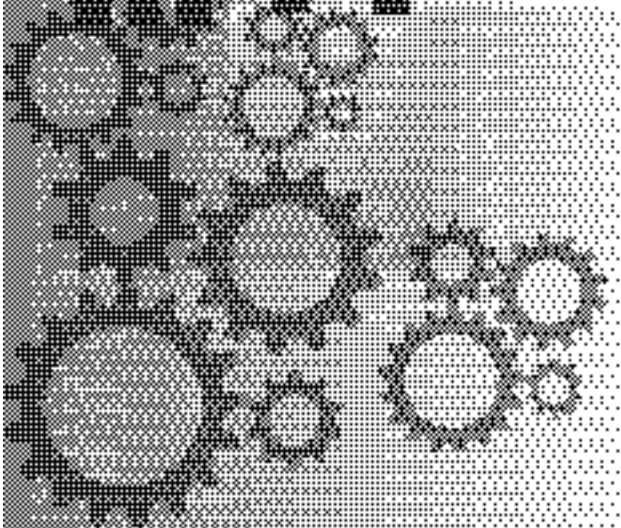
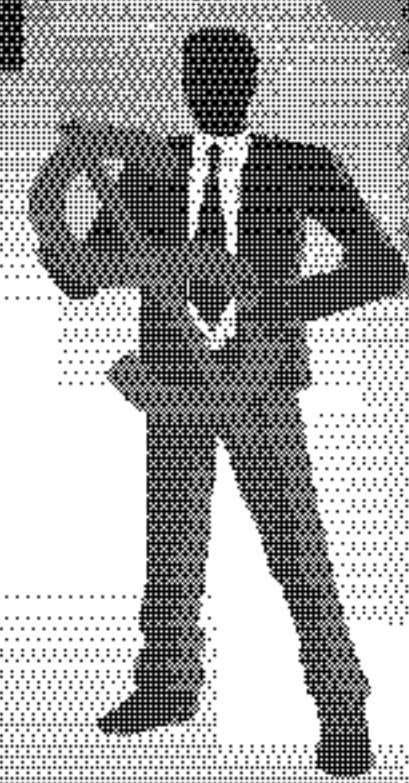


[118]



359,404	0.3%
8,632,724	7.3%
59,687	0.1%
13,963,000	12.4%
5,268,055	4.7%
10,323,178	9.2%
3,263,470	4.7%
4,336,531	3.8%



La logística^{en} la competitividad internacional de las pymes Bogotanas

“Solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado.” Friedrich Nietzsche

Ricardo Rojas Hernández

Debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, la integración y la globalización son un hecho, las Pymes Bogotanas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes, además, la aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción. Esto ha obligado a las empresas a tomar más en serio el concepto de la logística Internacional, por supuesto, si es que quieren seguir siendo competitivos.

Es indispensable que las Pymes, recurran al empleo de las modernas herramientas de planeamiento, gestión y control disponible y de uso cotidiano en las grandes empresas, que adoptando correctamente les permita un mayor análisis y procurar reinsertarse eficientemente

en la logística Internacional, pero también para el uso y óptima aplicación de estas herramientas es necesario conocer las aplicaciones informáticas actuales

Por su parte, las PYMES, han ensayado e instrumentado bajo diversas modalidades mecanismos para enfrentar de una manera agregada, determinadas amenazas o para superar debilidades específicas como, por ejemplo, el acceso de materias primas, financiamiento, ventas, absorción y mejoras de tecnologías o la captación de recursos humanos, el cumplimiento de normas exigidas por los mercados internacionales, economías de escala, etc. Tales mecanismos han estado altamente influenciados por el modelo de desarrollo económico que siguen los países.

Uno de los impactos fundamentales de la globalización económica

en el ámbito empresarial y particularmente en la PYMES, es la pérdida de la discrecionalidad de la gerencia para la asignación de los precios de los bienes y servicios producidos, a partir de sus respectivas estructuras de costos y sus expectativas de ganancias.

Una de las debilidades más manifiestas que reflejan las Pymes es su baja capacidad de penetración de los mercados internacionales, debido a su tamaño, lo cual no les permite abrir nuevos espacios para la colocación de sus productos. Muchas son las causas de este aparente temor a incursionar en esa vía: falta de visión y por lo tanto de estrategia, falta de conocimiento de los mercados exteriores, temor a correr riesgos y otros.

Un tema de vital importancia para la toma de decisiones por parte

de los empresarios es la falta de información adecuada y sistematizada sobre diversos aspectos vinculados con el negocio empresarial, lo que a la larga incide en la calidad, productividad y competitividad. La información es un elemento de decisión estratégica que debe privilegiarse dentro de la empresa.

De acuerdo a las nuevas realidades empresariales que buscan de la reducción de costos y el control de la rotación, entre otras, como variables definitivas, hoy en el logro de las metas de rentabilidad se debe buscar la logística aplicada a la optimización de la gestión.

La experiencia del país en procesos de apertura, globalización y a otras situaciones que afectan el clima tradicional de los negocios, ha llevado a las empresas a disminuir de manera dramática sus márgenes brutos de utilidad, transfiriéndolos a resultados de gestión negativos, que se han reflejado en pérdidas. Las tradicionales alzas de precio, que compensaban la inflación, ya no son posibles, porque somos permeables a los precios internacionales. La competencia antes de ciudad, región o país, pasó a ser internacional y vemos como nuestros productos son desplazados por sustitutos de otros países con precios, que muchas veces, son inferiores aún a nuestros costos de producción o las mismas materias primas.

La logística, está orientada al posicionamiento de los recursos

en relación con el tiempo. Los productos y servicios que se ofrecen no sólo deben ser innovadores sino que deben responder rápidamente a la demanda. En otras palabras, entrega servicio oportuno, directamente relacionados con rapidez. Es decir, una entrega a tiempo, en el momento justo que el cliente lo necesita y en donde lo necesita; en su tiempo y en su espacio. Esto implica una clara orientación a reducir o comprimir la cantidad de tiempo que consumen los distintos procesos de abastecimiento, producción y comercialización. Esto es, reducir dichos procesos al menor tiempo posible. Una reducción de tiempo, implica al final, una reducción de costos, una mayor oportunidad y el camino expedito de conseguir la lealtad del cliente.

Ante todo, se puede establecer que en el actual contexto internacional, la Logística adquiere un rol preponderante en la facilitación del comercio exterior de nuestro país. Se trata ni más ni menos que de aplicar las nuevas y más eficientes prácticas de logística, que hemos analizado en forma general, a efectos de asegurar una mayor competitividad, fundada en menores costos totales y calidad de servicio.

ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LOS COMPONENTES DE LA CADENA LOGÍSTICA

Antes de concretar el análisis individual de cada elemento componente de la cadena, conviene efectuar algunas consideraciones generales sobre la evolución reciente de la Logística en Bogotá. Al respecto, cabe destacar que nuestro país no es ajeno a los cambios estructurales que se han registrado en la producción, comercialización y distribución de bienes en el nuevo contexto de globalización económica. Ello se está comenzando a traducir en la aplicación de nuevas prácticas en materia de distribución física y demás componentes de una Logística Internacional.

1. *Embalaje y Mercado:*

La observación de operaciones ejecutadas en plantas de operadores logísticos integrales y en la zona franca de Bogotá, permite afirmar que, en este rubro, estamos

en razonables condiciones de competir con los países mas desarrollados. En general hay acceso a nuevas tecnologías, pero en ciertos casos falta difusión o recursos para implementarlas. Así, se mencionaron específicamente los casos de nuevas tendencias de embalaje sobre la base de materiales plásticos, de contenedores transitorios de material reciclable, de pallets refrigerables y otras que requieren equipos especiales de manipuleo y ejecución. Cabe destacar que todas estas aplicaciones están diseñadas para minimizar costos de embalaje y facilitar la posterior disposición ecológica de materiales desechables y su reciclado.

- Entre los aspectos negativos se destacó que el avance de la actividad está limitado por la actual crisis económica, que se refleja en el mercado exportador (reducción del volumen de pedidos, deterioro de los términos de intercambio, menores recursos para investigación y desarrollo). En algún caso se mencionó que, para ejecutar esta actividad, se prefiere utilizar mano de obra barata versus nuevas tecnologías, especialmente para ventas del mercado interno; ya que en el caso del mercado externo se exigen normas estándar que requieren aplicación de tecnologías específicas (normas de marcado ISO y embalajes especiales, entre otras).

2. Unitarización de Cargas:

En el título anterior nos ocupamos de los embalajes de productos individuales o agrupados en volúmenes reducidos, lo que se denomina "cajas básicas". Aquí nos referiremos a las unidades mayores de manipuleo, o sea a la agrupación de cajas básicas en contenedores y pallets. Se trata del proceso de "unitarización" de cargas.

[121]

Cabe destacar que el uso de contenedores ha experimentado una extraordinaria difusión en los últimos quinquenios en todo el mundo, y nuestro país no es ajeno a este fenómeno que, a su vez, está estrechamente ligado al crecimiento del comercio en un contexto globalizado.

- Como hechos positivos se destacan: (a) la difusión del uso los contenedores y pallets y (b) la aplicación de nuevas tecnologías operativas en materia de transporte y manipuleo. En este aspecto, y salvo casos puntuales, se confirmó que no se requieren medidas especiales más allá de una mayor integración de la actividad, en un contexto de Logística Internacional.

- En cuanto a las situaciones negativas identificadas, las mismas se pueden agrupar en dos áreas básicas, a saber: (a) características de los flujos de comercio hacia y desde el país; y (b) aspectos regulatorios o normativos aplicados.

- Con respecto a los flujos de comercio, el principal problema surge del desbalance en la demanda de contenedores (tipo y cantidad) de importación y exportación. En general, nuestro país es exportador de productos primarios e importador de bienes con valor agregado. Ello tiene como consecuencia que, por ejemplo, en el caso de la exportación de carne se requieran mas "reefers" de exportación (versus importación); mientras

que la demanda de contenedores de carga general está desbalanceada en favor de las importaciones, razón por la cual suele quedar un importante stock de contenedores en los puertos y otros nodos de transporte; eventualmente, dichos contenedores regresarán vacíos a su país de origen.

- La segunda área de problemas detectados corresponde a los aspectos regulatorios o normativos. Al respecto, se destacan dos situaciones: (a) los problemas en el transporte de contenedores a escala regional por la falta de una normativa uniforme; y (b) las situaciones individuales de cada país, que pueden afectar tanto al transporte doméstico como internacional, y que se deben a normas defectuosas o mal aplicadas.

3. *Transporte de Carga:*

Esta actividad es la más importante del proceso de la Logística, tanto por su complejidad operativa como por su participación en el gasto total del proceso logístico que, el cual es del orden del 60% del gasto total Logística.

- Infraestructura y modos de transporte.
- Transporte multimodal.
- Administración y operación de los servicios de transporte.
- Regulación (legislación y normas) del transporte.

No existe una eficiente integración entre los modos de transporte, ello es producto de deficiencias normativas y conceptuales. Salvo algún caso aislado, no se han desarrollado estrategias de complementariedad entre modos de transporte aprovechando las ventajas comparativas de cada uno.

- En materia de infraestructura vial, tanto los corredores principales como las redes alimentadoras plantean deficiencias de diseño y restricciones de capacidad (ello sin olvidar los "vicios de origen" de una infraestructura que evolucionó en base a la demanda histórica, sin una planificación racional, y que ahora plantea importantes estrangulamientos). Los problemas presupuestarios y otras consideraciones político-institucionales, llevaron a nuestro país a privatizar la construcción y mante-

nimiento de carreteras troncales (y a olvidar las secundarias); los resultados no han sido buenos hasta ahora; muchos concesionarios (hay excepciones por cierto) concentran sus esfuerzos en recaudar bien sus tarifas, pero se ven pocas obras de ampliación y el mantenimiento es deficiente. Aquí la solución pasa por una reformulación de los órganos de control y de los términos contractuales, problema éste a resolver por el Estado.

- En lo referente a infraestructura portuaria y aeroportuaria, la situación ha mejorado de acuerdo a la privatización las operaciones son adecuadas. En otros casos, se requieren mejoras en puertos y aeropuertos. En el subsector aéreo, son notorias las deficiencias en materia de control de tráfico aéreo y de servicios a las cargas (cámaras de frío, depósitos e instalaciones de control).

- En el caso del transporte fluvial, se destaca la conveniencia de promover el uso de la Hidrovía del Río Magdalena. Actualmente, de falta de mantenimiento que pone en peligro su navegabilidad, razón por la cual es imperioso asegurar su permanente operación, mediante un adecuado programa de dragado.

La deficiente infraestructura en materia de Terminales Integrales de Carga (TIC; estaciones de transferencia con control aduanero).

-El desbalance de circulación entre contenedores de importación y exportación es otro problema destacado que afecta.

4. *Procedimientos Aduaneros:*

Dada la importancia adjudicada a este tema por la casi totalidad de los operadores entrevistados, se considera conveniente analizarlo bajo un título especial, en lugar de hacerlo como parte del análisis correspondiente a transporte y distribución física (tratamiento usual en textos y documentos de alcance internacional, sobre Logística). En términos generales, el principal problema que se plantea se relaciona con lo siguiente: a pesar de que las normas vigentes pueden ser más o menos adecuadas, su aplicación por parte de los agentes responsables es en general deficiente. Además, no están compatibilizadas entre sí y no se extienden a otros tramos de la cadena logística. Esto genera pérdidas de tiempo, mayores costos y una ineficiencia generalizada.

- Es necesario simplificar y uniformar los sistemas aduaneros.
- También se destacó el tema de la falta de coordinación entre oficinas relacionadas con la cadena de DFI; tal es el caso de la deficiente comunicación entre los centros de origen y destino y los puntos fronterizos.

5. *Sistemas de información y Servicios al Cliente de la Cadena Logística:*

El rol de la información, tanto en lo que se refiere a la difusión de posibilidades de servicios ofrecidos, a los efectos de tomar una decisión de contratación, como para el seguimiento del proceso una vez contratado el servicio, es un elemento básico del sistema Logístico. Sin una información precisa, el esfuerzo invertido en todo el sistema logístico puede ser desperdiciado.

Pasando al estudio de campo realizado, los mismos arrojaron como resultado general que una amplia mayoría de los entrevistados consideran que esta actividad está satisfactoriamente difundida y operada (50%) o que sólo le falta difusión (40%); sólo un 10% opina que su desarrollo es poco satisfactorio o insatisfactorio.

- La actividad está bien desarrollada, ello se ha gestado especialmente durante la última década. En otros lo está potencialmente y sólo le falta difusión (en algún caso se habló de una "falta de cultura" de la información y de una carencia de estrategias coherentes de atención al cliente).

- Las grandes empresas han superado el uso del Courier y operan con información "on line". En otros casos, aunque hay acceso a las nuevas tecnologías, no se usan por falta de medios (caso de PYMES).

- Se está difundiendo el tema de alianzas con otros eslabones de la cadena y la oferta de servicio integrales (operadores logísticos). Consecuentemente, algunas empresas han eliminado o reducido las funciones de su oficina de exportaciones y externalizan el servicio ("outsourcing").

- En línea con lo anterior, se están difundiendo las instituciones de promoción y regulación de operaciones logísticas, como así también los organismos de protección al cliente.

6. La Planeación en el Contexto de la cadena de Abastecimiento:

- El desarrollo de la informatización ha obrado positivamente en el tema que nos ocupa, facilitando el manejo de espacios y tiempos (control de stocks, entre otros).
- El desarrollo de las comunicaciones también ha obrado positivamente; tal es el caso de la ya difundida práctica de ubicación satelital de las cargas, aplicando sistemas tipo ITS (Intelligent Transportation Systems).
- Se está desarrollando una tendencia a brindar paquetes de servicios y determinados servicios estandarizados.
- En los casos que no hay un operador logístico (integral) se observan problemas en las interfases (demoras, manipuleo inapropiado, lagunas de información).
- En varios casos se destacó que el tema está desarrollado fundamentalmente en las grandes empresas, con acceso a tecnología y software apropiados, pero no en las PYMES.

CONCLUSIÓN

La principal debilidad que presenta las pymes es la capacidad tecnológica y financiera, lo cual es un factor fundamental para el funcionamiento en un proceso logístico ya que facilitan el flujo de información entre las empresas, de esta manera los resultados obtenidos demostraron que el 62 % de los directivos consideran que la capacidad tecnológica se constituye en una debilidad para su empresa. Así mismo y con respecto al uso de las TIC se encontró que la mayoría de las empresas consideran el empleo de sistemas estratégicos y sistemas de soporte a la toma de decisiones al momento de formular y adoptar estrategias que permitan optimizar los recursos y aprovechar las fortalezas internas como la capacidad productiva, la capacidad gerencial y la calidad de los productos.

En cuanto a empleo de Internet para la consecución de nuevos mercados o realizar contactos con otras empresas se obtuvo que la mayoría de las empresas encuestadas utiliza Internet con estos fines lo que a su vez se evidencia en el hecho de que el 100 % de las mismas posee página Web, es decir, que los directivos de las PYMES son conscientes de los beneficios que representan el poseer sitios Web que permita dar a conocer los productos y servicios de las empresas en otros mercados.

Los Pequeños y Medianos Empresarios tienen conciencia del acceso y avances experimentados por el proceso de la Logística en los países más

desarrollados y está aplicándolos dentro de las restricciones de nuestro desarrollo económico.

Una de las áreas más problemáticas es la que corresponde a los aspectos normativos y regulatorios, tanto en lo que se refiere al sector transporte (modal y multimodal) como a los sistemas de control aduanero.

El comercio internacional en la actualidad se caracteriza por un proceso de lucha constante por obtener mayores niveles de competitividad, como única manera de conquistar o mantener mercados cada día más evidente la incidencia de los costos de transporte en la competitividad de los productos en los mercados externos.

El Transporte Multimodal permite obtener ahorros substanciales en los procesos de distribución física de las mercancías de importación y de exportación posibilitando así a los empresarios mejorar la competitividad de sus productos en mercados externos.

El eslabón más importante del proceso de distribución física - el transporte - requiere medidas de facilitación en el ámbito de: operaciones (integración intermodal) e infraestructura física (vías de comunicación y terminales de transferencia de carga).

El precio de los productos en el mercado internacional, está conformado en gran parte por el costo del transporte. Por esta razón para mejorar las condicio-

nes de competitividad en el mercado internacional es necesario, además de incrementar los niveles de productividad y disminuir la participación del transporte en su precio final.

Lo anterior y otros temas, detectados a través de la investigación de campo realizada, constituyen los elementos fundamentales para la identificación y definición de las acciones a ser realizadas por las empresas.

El TLC es una realidad de la cual nadie puede escapar, por eso las empresas nacionales deben prepararse, sobre todo en el tema de la logística, para optimizar los tiempos de producción, obtener excelente calidad y alta competitividad en el mercado.

[125]

