

## Procesos logísticos en las micro, pequeñas y medianas empresas

**Ariadna Galán Quiala**

[aquiala@fh.ismm.edu.cu](mailto:aquiala@fh.ismm.edu.cu)

**Yuneisy Bell Batista**

[bellyuneisy@gmail.com](mailto:bellyuneisy@gmail.com)

Universidad de Moa (Cuba)

**Resumen:** Se analizó la importancia de los procesos logísticos de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES), que contribuya a mejorar los niveles de calidad de los productos, los tiempos de entrega, así como mejorar desde el punto vista económico los niveles ingresos y los gastos para una mejor satisfacción de los clientes. Una buena gestión de los procesos logísticos permite ofrecer a los clientes un servicio con rapidez y una mejor calidad, permitiendo satisfacer sus necesidades, que las empresas adquieran ventajas competitivas y por consiguiente mayor imagen y atracción en el mercado.

**Palabras clave:** cadena de suministro; empresas no estatales; gestión logística; optimización comercial

## Logistics processes in micro, small and medium-sized companies

**Abstract:** The importance of the logistics processes of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) was analyzed, which contributes to improving the quality levels of the products, delivery times, as well as improving income levels from an economic point of view and expenses for better customer satisfaction. Good management of logistics processes allows us to offer customers a service quickly and with better quality, allowing them to satisfy their needs, allowing companies to acquire competitive advantages and consequently greater image and attraction in the market.

**Keywords:** commercial optimization; logistics management; non-state companies; supply chain

## Introducción

A pesar que a nivel mundial las Pequeñas y Medianas empresas conforman la mayor parte del entramado empresarial de los países en general, destacándose este tipo de empresas por su gran aportación a la economía y generadores de riquezas; estas no solo tienen relevancia económica porque juegan un rol desde el punto de vista social, pues contribuyen a mitigar el desempleo en la mayoría de los países bajos.

En Cuba en correspondencia con el modelo económico basado en los principios socialistas y la Constitución, en septiembre del año 2021 comienza en vigor la aprobación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) como nuevo actor económico (González *et al.*, 2021). Estas fueron creadas teniendo en cuenta la necesidad de mayor eficiencia en la economía y su diversificación, para lograr mayor competitividad. Partiendo de estas premisas el desarrollo de las MIPYMES en Cuba es importante para el desarrollo de la economía tanto a nivel de país como de los territorios, para continuar la implementación y facilitar la creación de estas; teniendo en cuenta que contribuyen al incremento del empleo, ingresos, productos y servicios, desarrollo local y PIB y que, con esta nueva forma de gestión económica, se logran incrementos de bienes y servicios que sirven de apoyo a los gobiernos municipales a partir de la autonomía de que disponen.

En la actualidad las empresas tienen un reto de ser cada vez más eficientes en sus procesos logísticos y satisfacer las exigencias de los consumidores, por lo que se deben considerar algunos aspectos esenciales como la economía, la estabilidad financiera del negocio y la evolución de los mercados porque son determinantes en cualquier inversión que tenga como objetivo la optimización de las cadenas de suministro. Suele pensarse que los procesos logísticos son solos para las grandes corporaciones que producen a gran escala, sin embargo, cuando se aplican eficientemente las estrategias se obtienen resultados desde el punto de vista de una mayor rentabilidad, ahorro y productividad, los cuales permiten posicionarse a las empresas tanto a nivel nacional como internacional.

El desarrollo de procesos logísticos es imprescindible para el funcionamiento de las Mipymes (Cano, *et al.*, 2015; Manzano, Mancheno & Gamboa, 2019; Domínguez & Torres, 2023). Al igual las grandes empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas deben conocer la importancia de la optimización de los procesos para

mejorar la logística, de manera que les permita una mejor visión internacional, aumentar los niveles de competitividad y productividad, reducir los costos de producción, disminuir las pérdidas en el tiempo de trabajo, aumentar la rentabilidad de la empresa y mejorar el servicio al cliente.

Las mipymes deben ser capaces de lograr en términos logísticos una importante evolución por más pequeñas que sean, que les permita enfocarse en buscar un elevado crecimiento y ser competitivas, aprovechando las potencialidades en que se desarrollan.

En este estudio se analiza la necesidad de implementar estrategias que permitan la optimización de los procesos logísticos de las MIPYMES, para perfeccionar los niveles de calidad de los productos, los tiempos de entrega, así como mejorar desde el punto de vista económico los niveles ingresos y los gastos para una mejor satisfacción de los clientes.

### **Los procesos logísticos en las micro, pequeñas y medianas empresas**

La logística es un conjunto de funciones designadas para conseguir una mejor planificación en el flujo de trabajo de la cadena de suministro; como lo son los proveedores y clientes, principalmente, además de la generación e implementación de sistemas de control para determinados procesos. Partiendo de estas premisas para la MIPYMES debe constituir unos de los objetivos fundamentales lograr una adecuada cadena de suministro, porque estas enfrentan problemáticas relacionadas con la falta de disponibilidad en las materias primas e insumos tanto en la adquisición como en la eficiente entrega. Según Paumier (2022) existen factores que afectan la disponibilidad en las materias primas e insumos, los cuales están relacionados con problema en la adquisición, falta de instrumentos, envases para los productos y de un mercado disponible que garantice las existencias, en la mayoría de los casos tienen que acudir a los particulares porque el estado no cuenta con ellos y, por consiguiente, esto genera subida en los precios.

Salazar, Manrique & Cuy (2023) apuntan que la evidencia permite confirmar que la logística constituye un factor determinante para el crecimiento y la consolidación de las pymes en el mercado nacional e internacional, afianzando la relación con los compradores y preservando la calidad del producto.

La logística representa un factor fundamental para la consolidación de la empresa y agrega valor a cada una de las labores y actividades realizadas por la organización, permitiendo conectar todas las áreas entre sí, en función de los objetivos estratégicos dentro de los que se destacan la mejora de la productividad y la competitividad (Salazar, Manrique & Cuy, 2023).

### **Optimización de los procesos logísticos**

Para Carreño (2018) citado por Paz & Pérez (2021) los procesos logísticos representan un conjunto de pasos, de los cuales hacen uso muchas empresas, y su propósito es conseguir un efectivo funcionamiento de los productos o servicios, y lograr completar el proceso de manera organizada y sin obstáculos, tal cual como se haya pactado con el cliente. Estos procesos son aplicables a los departamentos de: compras, almacén e inventarios, transporte y servicios a los clientes.

Lograr que las MIPYMES optimicen sus procesos logísticos les permitirá una mejor eficiencia en la trasportación de los productos, manejar el inventario, preparar los pedidos, reducir los costos totales, mejorar en la calidad y minimizar los tiempos de entrega. Teniendo en cuenta lo antes expuesto se realiza una propuesta de pasos para lograr esta premisa, partiendo de lo planteado por Moreno, Moreno & Coello (2018).

Esta propuesta está compuesta por cuatro pasos:

- Diagnóstico Inicial
- Capacitación
- Asistencia Técnica
- Evaluación final

Según Coaguila (2018) contar con una excelente logística dentro de cualquier organización, es la clave para alcanzar una exitosa productividad y por ende lograr la satisfacción de los clientes, por ello es importante procurar prestar atención a los procesos logísticos para optimizarlos y lograr que sean más eficientes. Para Hidalgo *et al.* (2018) señalan que los procesos logísticos se resumen a seis relacionados con: proceso de compra, servicio al cliente, gestión de inventarios, almacén, distribución y transporte.

## Diagnóstico inicial

El diagnóstico logístico constituye una herramienta para mejorar los procesos el cual consiste en un análisis del desempeño de los procesos que conforman la cadena de suministro, con el objetivo de definir acciones para mejorar los resultados de la empresa. Mediante este diagnóstico se realiza un estudio de los diferentes procesos que se desarrollan dentro y fuera del almacén, en el cual se evalúa el beneficio, el estado real y las especificidades del almacenaje y el aprovisionamiento.

Desarrollar un diagnóstico logístico es el punto de partida para las empresas, con el objetivo de elevar los niveles de productividad e implementar mejoras luego de este diagnóstico, esto permitirá la reducción de los costos, un servicio más eficiente y, por consiguiente, mayor satisfacción de los clientes y una mejor posición ante los competidores. Al respecto, la logística juega un rol importante porque permite entregar los pedidos a los clientes en el momento y lugar oportuno en correspondencia con las exigencias, por lo que las empresas deben determinar el tipo y cantidad de mercancías para prestar el servicio deseado.

En la actualidad hay empresas que presentan problemas con inventarios ociosos, bajos niveles de productividad y altos costos logísticos, los cuales son originados porque no realizan un diagnóstico logístico adecuado.

Para realizar un diagnóstico logístico es importante tener en cuenta tres aspectos esenciales: incluir en el equipo de trabajo al jefe de almacén porque es la persona que mejor conoce los procesos que se llevan a cabo y puede proponer acciones o alternativas más acertadas, contar con un software especializado que permita registrar e interpretar las actividades que se realizan y por último un adecuado análisis de datos, permitiendo conocer la situación real que presenta la empresa y mejorar en el proceso de toma de decisiones a partir del resultado obtenido.

Las MIPYMES pueden desarrollar un diagnóstico logístico teniendo en cuenta los aspectos expuestos porque a partir del resultado obtenido podrán tener una visión más integral de lo que ocurre en la cadena de suministro y detectar los errores, identificar las especificidades propias de la logística, conocer el rendimiento en cada una de las operaciones, cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas y a su vez cómo enfrentar a la competencia.

## Capacitación

En la actualidad unos de los elementos esenciales que las MIPYMES deben tener en cuenta para lograr una adecuada logística y optimizar sus procesos lo constituye la capacitación de sus integrantes. Para estas, la capacitación incluye todos los manuales, decretos leyes y resoluciones emitidos por los diferentes ministerios como órganos rectores, los documentos y formatos que se llevan en los diferentes procesos, así como los deberes y derechos de sus miembros.

Diferentes autores han demostrado en sus investigaciones la importancia que reviste la capacitación como unos de los factores importantes en el desarrollo de las organizaciones como es el caso de Castillo (2012) el cual plantea que la situación tan cambiante de las MIPYMES, ha llevado a mejorar la forma de realizar las actividades cotidianas, es imperativo de procesos de capacitación que permita el desarrollo de mejoras en el recurso humano de las empresas y con ello elevar la productividad, de ahí la inquietud de abordar en la presente investigación esta problemática. Las acciones que emprenden las MIPYMES en relación a la capacitación son para fortalecer a su recurso humano, ya que es su principal fuente de competitividad y productividad; ahí radica la importancia de generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo, con estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de las mismas, entre más se desarrolla la sociedad, más se requiere de personas competentes, innovadoras, capaces de enfrentar con los mejores niveles de preparación tanto técnicos como emocionales, los retos a los que se enfrentan sus organizaciones.

Una de las variables principales de impacto del fortalecimiento productivo de una PyME, es la capacitación de su capital humano, con el fin de mejorar continuamente y generar valor agregado en la cadena productiva y de servicios que se desarrollan para satisfacer a clientes reales y potenciales con la implementación de un sistema de gestión de calidad (Cruz *et al.*, 2020).

En el caso de las MIPYMES que cuenten con recursos limitados la capacitación debe estar encaminada de forma interna, por lo que es conveniente invertir en capacitar a una sola persona y que esta certifique a los demás miembros, por lo que en el presupuesto anual debe estar comprendido al menos la capacitación de algunos de los miembros. En el caso de Cuba que esta nueva forma de gestión lleva poco tiempo de

implementación y que aun enfrentan problemáticas, estas deben fomentar la capacitación de forma autodidáctica a través de los diferentes medios como internet, google, revisión de artículos y conferencias virtuales. Esto permitirá destinar parte del presupuesto a cubrir otras necesidades que tienen mayor impacto en los resultados tanto económico como social. Las micro, pequeñas y medianas empresas pueden lograr mejores resultados si implementan una adecuada capacitación y la consideren como una herramienta que genera beneficios tales como:

-La formación continua de los colaboradores incide en el logro de los objetivos de las MIPYMES y en el aumento de la productividad.

-Posibilita el desarrollo de habilidades o competencias de los colaboradores en las áreas más débiles.

-Mejora el nivel de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y esto a su vez las impulsa a sobrevivir en un entorno tan dinámico como el actual.

-Permite anticiparse a las dificultades y responder a los retos que se le presentan.

-Genera un ambiente de innovación y creatividad.

-Propicia un cambio positivo en las MIPYMES y en sus miembros e incide directamente en el aumento de la motivación en los colaboradores y en su sentido de pertenencia a la empresa.

La capacitación de las MIPYMES debe partir con la identificación de las necesidades y a su vez ser capaz de cubrirlas de forma efectiva y rápida, a partir de las prioridades establecidas puede establecer sus objetivos y determinar las estrategias para cubrir esos objetivos. Luego destinar un presupuesto que incluya detalladamente las acciones de capacitación que serán ejecutadas a partir de conferencias, talleres, cursos, intercambios ya sean de forma virtual o presencial y por último evaluar los resultados, teniendo en cuenta si los miembros lograron un nivel de asimilación manifestándose en la práctica.

## Asistencia técnica

La asistencia técnica tiene como objetivo de maximizar la calidad de la implementación y el impacto del proyecto mediante el apoyo de administración, gestión, desarrollo de políticas y aumento de capacidades. Es uno de los instrumentos más relevantes del proyecto Euromipyme, que realizan en conjunto la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Unión Europea, para mejorar el diseño de políticas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en América Latina, aprovechando los conocimientos generados en el marco del proyecto. De esta manera, se propone apoyar concretamente el diseño de medidas de fomento que aumenten la productividad y mejoren el desempeño de estas de los países de América Latina que son parte del grupo objetivo de Euromipyme.

Esta asistencia técnica llevada a cabo por diferentes países como Ecuador, Chile, Perú, Colombia, Costa Rica y Panamá está dirigida al fortalecimiento de los sistemas de información sobre MIPYMES, de la cadena de animación digital para promover la integración en la región, a la contribución del diseño de planes que estimulan la articulación productiva, la inversión y la innovación en cadenas productivas con fuerte presencia de estos tipos de empresas así como al fortalecimiento de los Centros de Desarrollo de Negocios.

En el caso de Cuba la asistencia técnica tiene como objetivo la protección de los derechos de propiedad industrial como una herramienta para potenciar su competitividad en el mercado y como vía para proteger sus activos intangibles ante la infracción de sus derechos por parte de terceros. El Portal de apoyo a las MIPYMES cubanas brinda información y servicios especializados, como guía para la gestión eficaz de sus activos intangibles en los mercados de interés. Esta incluye documentos para probar personalidad jurídica y representación, copia de la Escritura Notarial de la MIPYME, certificación de la inscripción en el Registro Mercantil, copia de los Estatutos Sociales, acuerdo de designación de representante ante la OCPI, solicitud de registro de Marcas u otros signos distintivos y todo lo relacionado con las patentes de invención; por lo que las MIPYMES deben garantizar la aplicación de un plan de asistencia técnica para lograr la calidad y adecuada implementación de los elementos antes mencionados y se deberá evaluar de forma periódica por los miembros seleccionados de las MIPYMES.

## **Evaluación final**

En este paso se realiza una auditoría final para evaluar el grado de conformidad de la implementación de una logística adecuada. La auditoría logística tiene como objetivo realizar un estudio para medir el rendimiento logístico de la empresa. En la mayoría de los casos, la realiza un auditor que trabaja en una empresa especializada. Este diagnóstico permite identificar los posibles errores que se manifiestan en la cadena de suministro y analiza las etapas e identifica los puntos débiles lo que permite avanzar hacia diversas soluciones y recomendaciones pertinentes para corregir estos fallos y mejorar el rendimiento.

Para las MIPYMES debe constituir como unas de las principales premisas que el objetivo de una auditoría logística es examinar objetivamente las operaciones y flujos logísticos y de transporte existente, para evaluar la eficiencia de los sistemas y procesos implantados y proporcionar a la organización recomendaciones y directrices sobre la cadena de suministro y gestión del transporte de mercancías. La información recopilada y analizada obtenida a través de la auditoría se transfiere a mapas de procesos, documentales y de flujos físicos para proporcionar una comprensión clara y ayudar a evaluar todo el proceso con el fin de identificar cualquier ineficiencia, cuello de botella y despilfarro. A continuación, el equipo de auditoría logística aportará sugerencias de mejoras y modificaciones resumidas en mapas y debidamente priorizadas. Estas sugerencias y soluciones irán acompañadas de recomendaciones específicas, medidas y evaluaciones de riesgos para facilitar su aplicación. Los datos recopilados se utilizarán para respaldar las conclusiones, cuantificar los costos logísticos y los ahorros potenciales mediante el análisis de datos y la evaluación comparativa.

## **Conclusiones**

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen fuentes de empleo y promueven el desarrollo económico y social, logrando aportar a la economía local de los territorios.

Pueden lograr mejores resultados si implementan una adecuada logística que les permita obtener mejores resultados y ventajas competitivas para un mejor posicionamiento.

La implementación de la propuesta constituye unas de las vías para reducir los costos logrando una optimización en los procesos logísticos, los cuales contribuirán al logro de una mayor calidad y satisfacción de los clientes en correspondencia con las exigencias del entorno e impulsando a la competitividad.

### Referencias bibliográficas

- CANO, P., ORUE, F., MARTÍNEZ, J. L., MAYETT, Y. & LÓPEZ, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), 181-203. <http://cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/8>.
- CASTILLO, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. México: Red Tercer Milenio SC.
- COAGUILA, G. (2018). *Mejoramiento de la logística en una empresa agroindustrial: caso Danper*. (Trabajo de Diploma) Universidad Nacional de San Agustín. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6455/ADcomogm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- CRUZ, F. O., IBARRA, C., RUEDA, D. J. & OLIVARES, D. A. (2020). Análisis exploratorio sobre la apreciación de características predominantes en empresas medianas de México y Colombia en temas de calidad, competitividad, innovación social y productiva. *Tendencias*, XXI (1), 130-156. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.130>.
- DOMÍNGUEZ, J. & TORRES, Y. (2023). Procedimiento de gestión estratégica para Mipymes en Comunicaciones desde un enfoque de responsabilidad social. *Ciencia & Futuro*, 13(1), 113-124. <http://revista.ismm.edu.cu/index.php/revistacyf/article/view/2255>.
- GONZÁLEZ, E., Portugal, R.T. & Romero, J. & Herrera, M. (2021). Las MiPymes en Cuba: legalización y perspectivas. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 9(2), 22-36. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/36783>.
- HIDALGO, J., RIVADENEIRA, C., MORENO, N. & MORENO, N. (2018). *Logística Empresarial* (1era ed.). Ediciones grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/491/3/LOGISTICA%20EMPrESARIAL.pdf>.

- SALAZAR, G. E., MANRIQUE, G. M. & CUY, A. L. (2023). Capacidades logísticas como factores determinantes para la internacionalización de las pymes: una revisión sistemática de literatura. *Revista CEA*, 9(19), 2126. <https://doi.org/10.22430/24223182.2126>.
- PAUMIER, E. (2022). *Diagnóstico de las MIPYMES en el municipio Moa*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Moa. Cuba.
- PAZ, C. & PÉREZ, S. (2021). *Procesos logísticos y su incidencia en el rendimiento económico de la empresa constructora y ferretería RYM E.I.R.L. año 2020*. (Trabajo de Diploma). Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Rioja. <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/4197/CONTAB>.
- MANZANO, M. A., MANCHENO, M. J. & GAMBOA, J. M. (2019). Logística comercial: un enfoque para la toma de decisiones en las MIPYMES de la Zona 3 del Ecuador. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación*, 3(24), 42-59. <https://pdfs.semanticscholar.org/5d18/24f4658bcb7d1710f7ab6facf9b9662013c4.pdf>.
- MORENO, P., MORENO, A. & COELLO, S. (2018). Optimizar procesos logísticos de las medianas empresa para reducir costos en el departamento de exportaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2(2), 668-684 <https://DOI:10.26820/recimundo/2>.