

Optimización de la estructura organizativa basada en el modelo de la gestión por procesos, de una PYME del sector logístico

Jordi J. Mauri Castello, Lourdes Canós Darós

Área de Ingeniería de Organización. Escuela Politécnica Superior de Gandía. Universidad Politécnica de Valencia. Ctra. Nazaret-Oliva s/n. 46730 Grao de Gandía (Valencia). jmauri@omp.upv.es, loucada@omp.upv.es

Resumen

El estudio presentado en este documento analiza la situación real de una PYME del sector de la logística ubicada en la comarca de La Safor (Valencia) con el objeto de proponer una estructura organizativa más eficiente. El grupo de investigación Cluster del Conocimiento Territorial de la Comunidad Valenciana (CCTCV) de la Universidad Politécnica de Valencia, en el cual desarrollan su actividad investigadora los autores, está realizando un análisis de competitividad del sector agroalimentario en la Comunidad Valenciana. Fruto de dicho análisis se ha revelado la logística como un factor clave. Para la identificación e implantación de las propuestas de mejora se han llevado a cabo análisis externos e internos. Una vez que por medio de la estrategia se determina qué funciones debe desarrollar la empresa para ser competitiva y aportar valor añadido a sus clientes, se procede a diseñar su estructura para implementarla, o se adapta, si se trata de adecuar la estrategia en un momento determinado. Además, una vez propuesta la solución de mejora, se ha llevado a cabo un análisis DAFO para identificar las fortalezas y debilidades de la misma, y las amenazas y oportunidades que el entorno pudiese presentar.*

Palabras clave: Organización por procesos, Eficiencia, Logística, Transporte, Competitividad.

1. Justificación y objetivos

La actividad logística en la comarca de La Safor se ha basado tradicionalmente en la exportación de cítricos al resto de España y a la Comunidad Europea. Dicha exportación de cítricos se realizaba por empresarios autónomos cuyo modelo organizativo era pertenecer a una cooperativa de transporte. Es desde hace unos pocos años cuando esta actividad se ha concentrado en algunas empresas que han experimentado un crecimiento en volumen de facturación y de plantilla considerable. La empresa, cuyo nombre no se revela por motivos de privacidad, posee una plantilla de 46 trabajadores y su actividad se centra en: logística, distribución, transporte, tecnologías de información y comunicaciones, y servicios de consultoría.

El objetivo general del presente trabajo es averiguar cómo es posible diseñar una estructura organizativa que combine eficientemente los recursos de la empresa y favorezca su rentabilidad económica.

* Este trabajo se enmarca en un proyecto de investigación financiado por el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa de Valencia (IMPIVA) y la Asociación de Empresarios de La Safor (AES), titulado "Dinamización del cluster agroalimentario de la comarca de La Safor". N° proyecto: IMPYNA /2002/15.

Este objetivo se puede desglosar en otros más específicos, que también serán abordados en este estudio, y son los siguientes:

- ⇒ Caracterizar las necesidades específicas del sector del transporte en la Safor.
- ⇒ Averiguar el rol de la PYME en el mercado del transporte y la logística.
- ⇒ Encontrar la forma ideal de estructura organizativa de una PYME de servicios logísticos.
- ⇒ Responder a la pregunta de cómo es posible ganar dinero en un sector tan duro y exigente como el del transporte.
- ⇒ Descubrir los típicos errores en la estructura organizativa de las PYMES en el sector de servicios logísticos con el ánimo de mejorarlos.
- ⇒ Utilizar la posibilidad de integrar nuevas tecnologías, como e-logistics o plataformas integradas de software ERP.
- ⇒ Servir de base y apoyo para elaborar un estudio de competitividad del territorio de la comarca de La Safor.

2. Metodología

Para la identificación e implantación de las propuestas de mejora se han llevado a cabo análisis externos e internos. Además, una vez propuesta la solución de mejora, se ha llevado a cabo un análisis DAFO para identificar las fortalezas y debilidades de la misma, y las amenazas y oportunidades que el entorno pudiese presentar. En la figura 1 se recoge, de manera esquemática, la secuencia metodológica empleada.

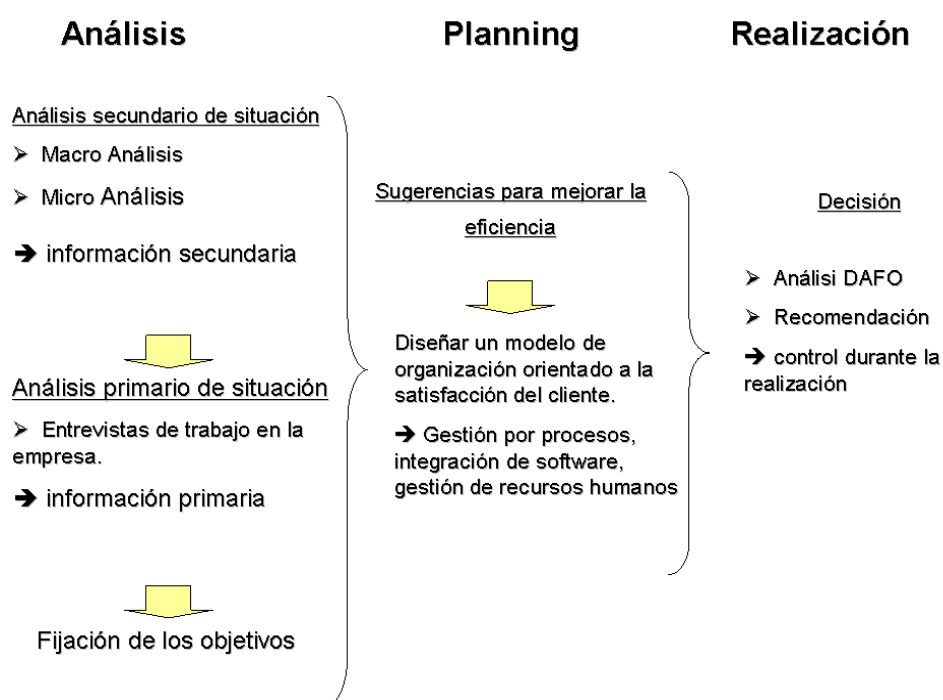


Figura 1. Metodología empleada. Fuente: elaboración propia.

Como es bien sabido, cualquier proceso de mejora en las organizaciones que quiera tener efecto debe tener en cuenta a todas las partes involucradas. Además de las teorías de gestión por procesos, se ha considerado la dirección de recursos humanos como pieza fundamental del engranaje para la satisfacción del cliente. Es por ello, que en los análisis descritos en la

metodología se ha diseñado una investigación que haga hincapié en la forma en la que la PYME gestiona sus recursos humanos y en la gestión del conocimiento.

De un modo simplista podemos decir que la Gestión del Conocimiento, vista como un proceso, está integrada por la generación, la transferencia y la utilización del conocimiento dentro de la empresa. Sin embargo, cabe decir, que en el estudio de la generación y la transferencia del conocimiento no existe hasta el momento una única base teórica convincente, habiendo múltiples teorías y enfoques. Así, algunos autores como Nonaka y Takeuchi (1995), consideran que las organizaciones deberían ser estudiadas a través de sus procesos internos, es decir, desde el punto de vista de cómo éstas crean y transfieren conocimiento. Es necesario analizar el proceso de creación y transferencia del conocimiento en las organizaciones identificando el stock de conocimiento que posee y cómo se usa para generar nuevo conocimiento (Camelo, 2000).

Dentro del Análisis Estratégico encontramos tres bloques: Misión y Objetivos, Análisis Externo y Análisis Interno. El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder (Navas y Guerra, 1998) y se enmarca dentro del denominado Análisis Estratégico Interno de la organización. La pregunta, por tanto, es dónde encaja la Gestión del Conocimiento, el aprendizaje organizacional y la medición del Capital Intelectual en este proceso.

El enfoque de Recursos y Capacidades se fundamenta en tres ideas básicas. En primer lugar, se considera que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como, por las diferentes características de la misma (heterogeneidad). Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). La heterogeneidad y la movilidad imperfecta explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso entre las pertenecientes al mismo sector. La segunda idea en la que se basa esta teoría es que los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global,...), las organizaciones se empiezan a preguntar qué necesidades pueden satisfacer, más que qué necesidades quieren satisfacer. En tercer lugar, se supone que el beneficio de la empresa es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de que dispone.

Si los recursos y capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, son poseídos sólo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva (Barney, 1997).

Al identificar los recursos y capacidades de la empresa y establecer así las fortalezas relativas frente a los competidores, la empresa puede ajustar su estrategia para asegurar que esas fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas (Navas y Guerra, 1998). Es preciso recordar que los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en su capacidad de utilización.

3. Análisis secundario de situación

En el mercado del transporte pueden encontrarse distintas categorías de empresa distribuidas de la siguiente manera: mega empresas (abarcando y optimizando la totalidad de las cadenas de transporte), empresas nicho (especializadas en un segmento muy concreto del mercado), y por último, pero no menos importante, las subcontratas (siendo estas las que “producen” el servicio del transporte, principalmente transportando mercancías de A a B).

La forma operativa más común en el sector del transporte por carretera es un gran operador logístico que subcontrata a diversos transportistas, en su mayoría microempresas o autónomos. Por eso encontramos unas pocas empresas con varios cientos de empleados y muchas empresas con pocos empleados, normalmente con un único empleado. Así pues hemos constatado que la tendencia del sector es la disminución del número de PYMES que operan en el sector del transporte por carretera.

3.1. Análisis competitivo. Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter se basa en la consideración principal de cinco elementos del entorno, como elementos determinantes de la estructura de un sector. Estos elementos son:

- La amenaza de entrada de competidores potenciales,
- La amenaza de entrada de productos substitutivos,
- El poder de negociación de los clientes,
- El poder de negociación de los proveedores y
- La rivalidad de los competidores actuales.

El poder combinado de estas cinco "fuerzas" determina, en última instancia, el beneficio potencial del sector y, por tanto, las posibilidades que una empresa tiene de obtener altos rendimientos. Cada sector tiene un beneficio potencial distinto y, además, éste no permanece constante, sino que evoluciona con el tiempo.

3.1.1. Amenaza de entrada de competidores potenciales

La entrada de nuevos competidores aumenta la capacidad productiva del sector y tiene el efecto de bajar los precios y, por tanto, reducir los márgenes de beneficios. Esta amenaza se suele presentar en aquellos sectores que registran unos beneficios superiores a la media, si bien el grado de dicha amenaza dependerá de las barreras de entrada existentes y de la capacidad de las empresas pertenecientes al sector de establecer alianzas entre ellas y aprovechar las posibilidades de las nuevas tecnologías. Se puede decir que la presión ejercida por los competidores potenciales en el caso del sector logístico es media-alta.

3.2. Amenaza de productos sustitutos

Un producto o servicio se considera sustituto de otro si satisface la misma necesidad. Por tanto, esta amenaza no sólo viene de las empresas del sector, antiguas o nuevas, sino que también se han de considerar las que provienen de las empresas que desde otros sectores o modos de transporte presten servicios sustitutos. Por ejemplo, el transporte en avión, en barco, en tren, o el transporte modal, es decir, la combinación de, al menos, dos de estos medios. La amenaza de los productos sustitutos se puede considerar media-baja.

3.3. El poder de negociación de los clientes

El objetivo de todo cliente es conseguir unos precios lo más bajos posibles y mejores prestaciones, y esto lo podrá conseguir, en mayor o menor medida, en función del poder de negociación que tenga. A su vez, este poder de negociación depende de una serie de factores, tales como la fragmentación del sector, la concentración del volumen de negocio, la porción de las compras sobre los costes del cliente, la estandarización del servicio, los costes de cambio, la rentabilidad de los clientes, el nivel de información del cliente, la importancia del servicio para la importancia del producto del cliente y la capacidad de integración hacia atrás.

De este modo, en el caso de que el sector esté compuesto por múltiples competidores, los servicios sean estándar y no exista diferenciación, el volumen de negocio se concentre en pocos clientes, exista un bajo coste de cambio, el nivel de información del cliente sea alto ó exista una amenaza de integración hacia atrás, el poder de negociación de los clientes aumentará.

Asimismo, si la porción de las compras sobre los costes del cliente es elevada ó si la rentabilidad de los clientes es baja, éstos serán muy sensibles al precio y buscarán por todos los medios la manera de rebajarlos. Por otra parte, si la importancia del servicio para la calidad de los productos del cliente es relevante, éste será poco sensible al precio del mismo.

Comparando aquellos factores que conceden poder a los clientes y aquellos que lo contrarrestan, se puede observar como, conjuntamente, el poder de negociación de los clientes en la industria logística es alto, sobre todo a causa de la atomización de las empresas del sector.

3.4. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores, por su parte, tienen como objetivo presionar al alza sobre los precios, a la vez que reducen sus propios costes reduciendo la calidad y prestaciones de sus servicios. Su poder de negociación depende de las mismas circunstancias que se han citado en el apartado anterior, si bien tienen algunas particularidades. El poder de negociación de los proveedores (operadores logísticos) frente a las empresas de comercialización es medio-bajo.

3.5. La rivalidad entre los competidores actuales

Este se puede considerar como el elemento más determinante del modelo. Es la fuerza con la que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. La rivalidad en los competidores actuales es elevada debido al elevado número de ellos que operan en el sector.

4. Análisis interno

4.1. La estructura organizativa formal

La organización puede contemplarse como la infraestructura de la que se dota la empresa para desarrollar sus actividades de acuerdo con lo establecido en la estrategia, abarcando recursos materiales y personas.

La estructura organizacional formal de la PYME analizada es una organización funcional, tal y como podemos deducir del organigrama representado en la figura 2.

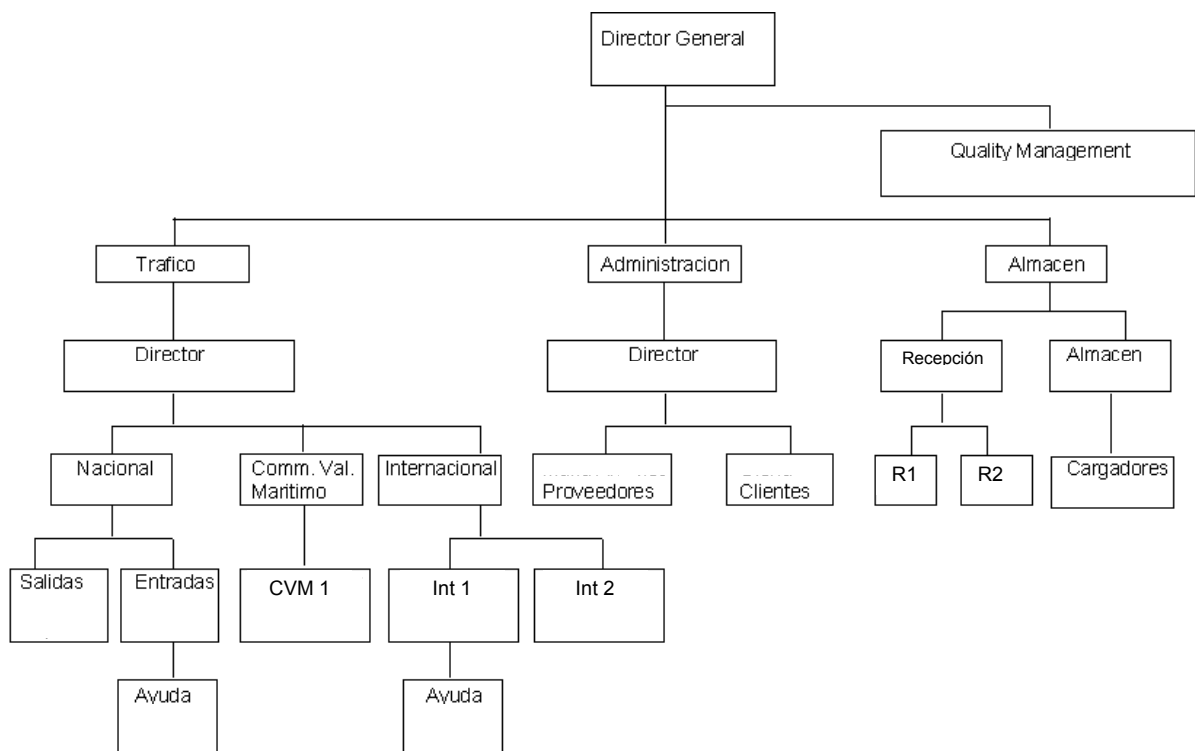


Figura 2. Estructura Organizacional de la PYME estudiada. Fuente: elaboración propia.

En una primera aproximación, podría pensarse que dicha organización no difiere mucho de la real, pero en nuestro trabajo hemos detectado tres hechos importantes:

- el director de tráfico es, a su vez, un co-director de la empresa. Además, a su función de coaching, incluye la de información a todos los empleados de aspectos muy importantes del negocio debido a su profundo conocimiento del sector.
- Los niveles jerárquicos únicamente existen en el papel.
- La posición de los dos recepcionistas es en realidad una intersección entre los departamentos de tráfico y almacén.

4.2. Flujo de procesos

Un proceso es un conjunto de tareas adecuadamente relacionadas y estructuradas, que a partir de unas entradas o inputs (que pueden provenir de la propia empresa o de otras), dan lugar a un resultado final determinado u outputs (que pueden ir destinados o no a la propia empresa). Para la configuración correcta de un proceso hay que tener en cuenta algunos aspectos:

- ⇒ La identificación de las relaciones de dicho proceso con los restantes que constituyan la actividad de la empresa.
- ⇒ La identificación de las relaciones con procesos de otras entidades externas a la propia empresa (clientes, proveedores y organismos reguladores).

- ⇒ La definición, ordenación y estructuración de las tareas que tienen como finalidad la obtención de resultados objeto del proceso, utilizando técnicas orientadas al diseño, mejora y reingeniería de procesos.
- ⇒ La correcta realización de cada una de las tareas.
- ⇒ El correcto acoplamiento de unas tareas con otras, evitando pérdidas de eficiencia.

Con el propósito de apreciar y visualizar de una forma más clara el flujo de procesos desarrollados en la empresa estudiada, se ha realizado la siguiente figura:

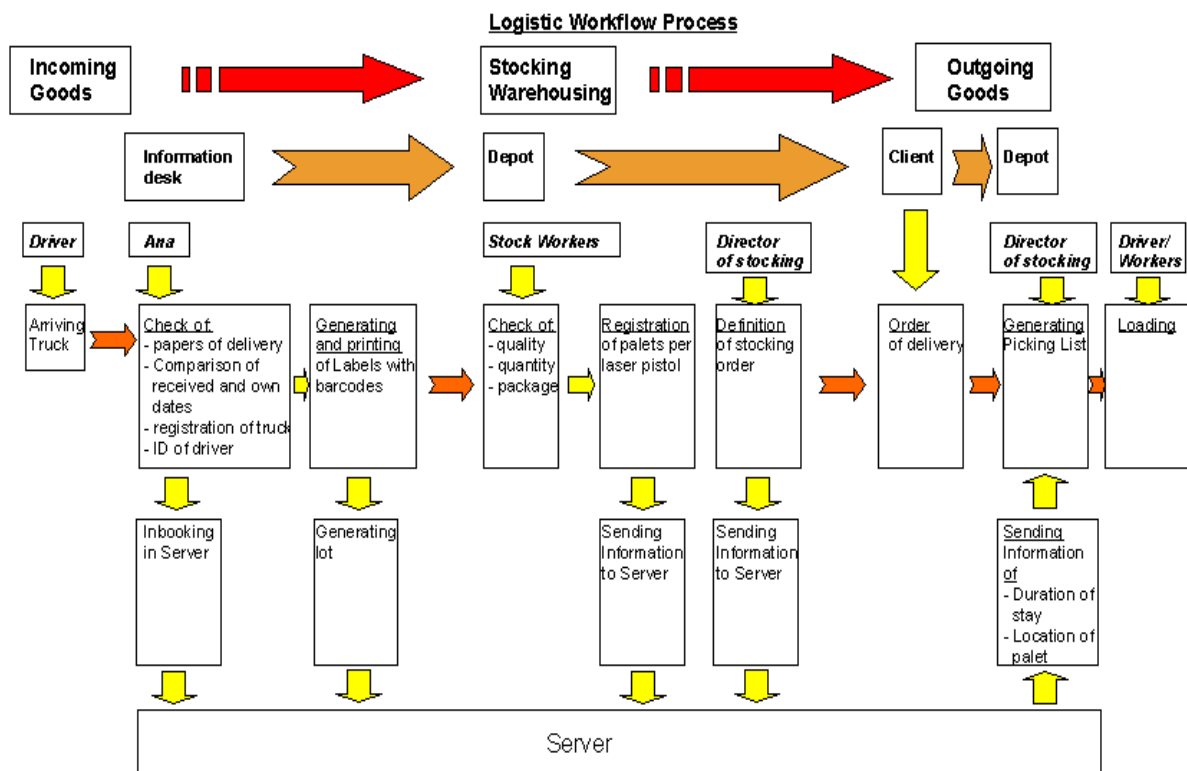


Figura 3. Flujo de procesos en la PYME estudiada. Fuente: elaboración propia.

4.3. Áreas susceptibles de mejora

Del análisis desarrollado en la empresa considerada, hemos extraído algunas debilidades y áreas susceptibles de mejora. Entre ellas hemos seleccionado la que creemos más importante (ver figura 4) de cara a impedir que la empresa obtenga una ventaja competitiva. Por ello consideramos crucial la mejora de este aspecto.

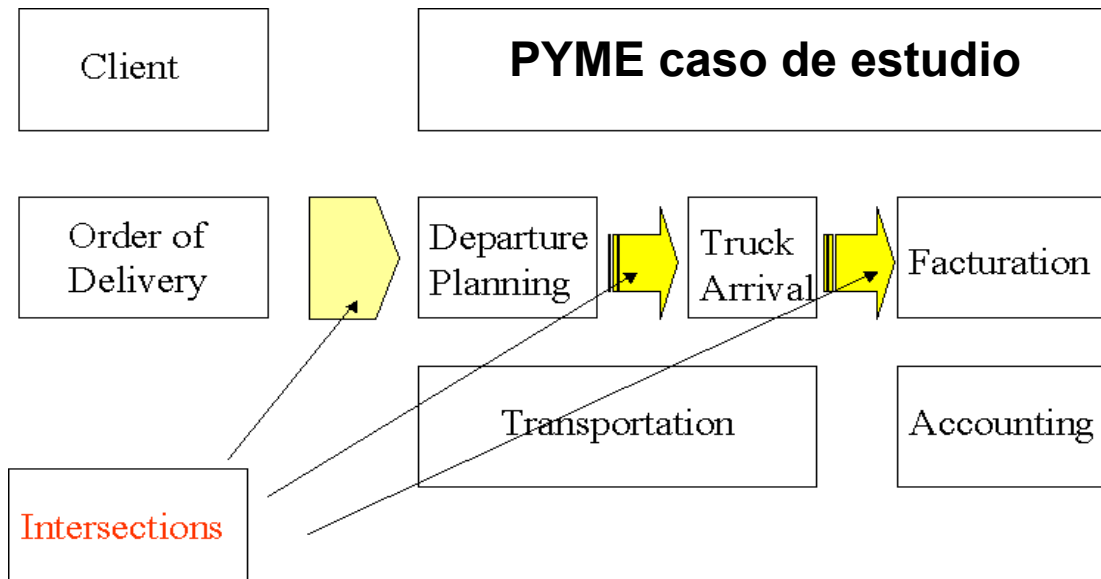


Figura 4. Áreas clave de mejora en la organización de la PYME estudiada. Fuente: elaboración propia.

5. Modelo organizacional propuesto

Tal y como podemos ver en la figura 5 la organización propuesta coordina todos los recursos y capacidades de la empresa mediante una plataforma de software integrado ERP. Este modelo organizacional permite la gestión por procesos, evitando las intersecciones entre áreas funcionales que se producían en la estructura organizacional encontrada al inicio del estudio.

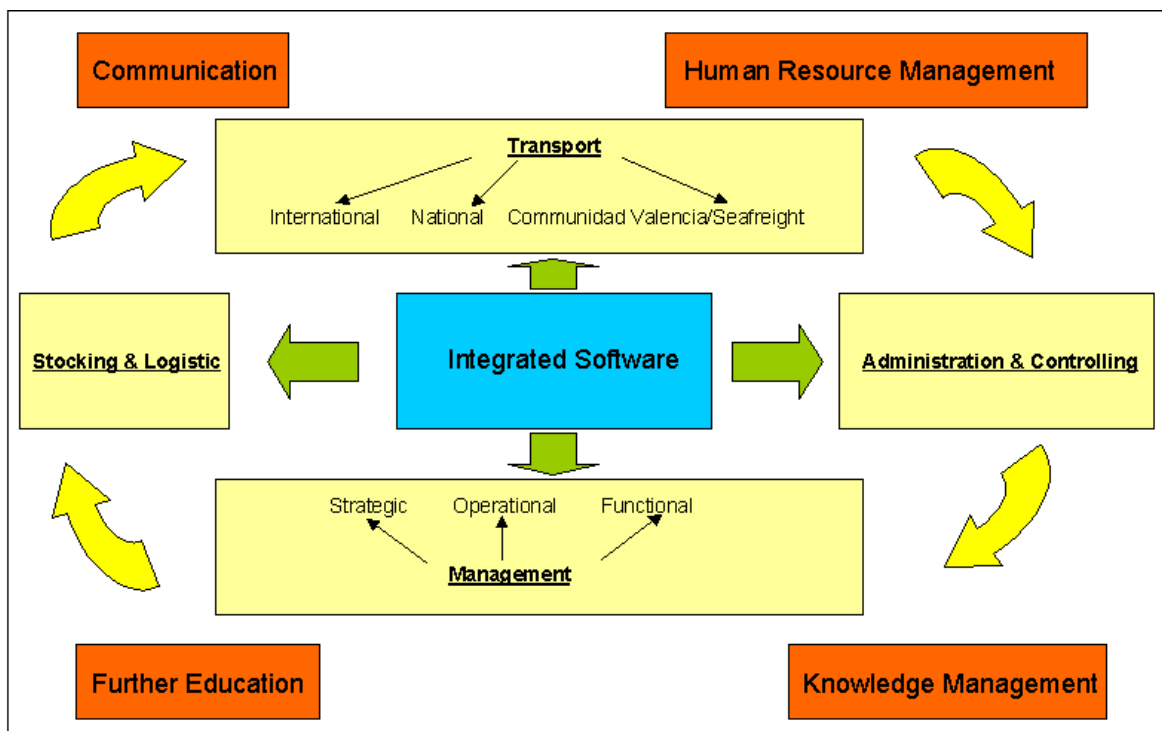


Figura 5. Organización propuesta desde el punto de vista técnico. Fuente: elaboración propia.

En el modelo organizacional propuesto se ha tenido en cuenta la mejora de la gestión del conocimiento, aplicación de políticas de gestión de recursos humanos (incluido la formación continua) y la mejora de la comunicación (implantación de planes de comunicación interna).

6. Conclusiones

A continuación, y como parte final de este documento, vamos a exponer las conclusiones del análisis DAFO efectuado para el modelo organizativo propuesto a la empresa analizada en la comarca de La Safor.

6.1. Fortalezas

- ⇒ Mejor aprovechamiento, gracias a la plataforma integrada de software, de la tradición exportadora y conocimiento del mercado de la empresa, y de los empleados de la misma.
- ⇒ Optimización de los flujos de trabajo al evitar duplicidades e intersecciones en los procesos.
- ⇒ Mejora de los canales de comunicación, lo cual propicia que la empresa sea más transparente de cara a los empleados.
- ⇒ Facilidad de incrementar el estándar de calidad de servicio al disponer todas las áreas de la empresa de un software integrado.
- ⇒ Flexibilidad de cara a rápidos cambios en las condiciones del entorno, política de la empresa.
- ⇒ Posibilidad de utilización de soluciones e-commerce, e-business,...

6.2. Debilidades

- ⇒ Dependencia de la plataforma de software ERP, las empresas proveedoras de este software de gestión intentan crear lazos de dependencia del cliente con ellas. La consecuencia de esto es que las posibilidades de compatibilidad con otros paquetes no desarrollados por el proveedor original, suele ser bastante reducida, y en todo caso no es inmediata.
- ⇒ Actualizaciones del software.
- ⇒ El mantenimiento del software requiere de personal cualificado que habría que subcontratar o formar en la propia empresa.

6.3. Oportunidades

- ⇒ Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) se están extendiendo cada vez más rápidamente. Proveedores y clientes están utilizando software similar.
- ⇒ Debido a lo anterior, hay en la comarca capital humano preparado para la implantación y gestión eficiente de las TICs.
- ⇒ Iniciativas desde la administración y Universidad para potenciar el uso de sistemas integrados de información a nivel territorial.
- ⇒ Introducción de nuevos productos y tecnologías a precios competitivos.
- ⇒ Existencia de una Universidad en la comarca con la titulación de Ingeniería de Telecomunicaciones.

6.4. Amenazas

- ⇒ Debido al auge y mejora técnica de las TICs, puede darse el caso de grandes operadores logísticos entren en el mercado del transporte.
- ⇒ Ampliación Europa del Este. No se ha considerado como oportunidad, pues actualmente se opera con esos países. Sin embargo la entrada de los nuevos estados miembros va a suponer nuevos competidores a un precio inferior.

Agradecimientos

Universidad Politécnica de Valencia.

Escuela Politécnica Superior de Gandía.

Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa de Valencia (IMPIVA)

Asociación de Empresarios de La Safor (AES)

Grupo de investigación Cluster del Conocimiento Territorial de la Comunidad Valenciana (CCTCV)

Referencias

Basics of Internal Organisational Communication, The Management Library for Non-profits, www.sharedlearning.org.uk, 20.11.2003

Barney, J.B., 1997, *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, Reading.

Cabanelas, J., (1997), *Bases de la dirección de empresas en un entorno abierto, dinámico y complejo*, Pirámide, Madrid.

Camelo, C., (2000), *La estrategia de la diversificación interna. Una aproximación de la teoría basada en el conocimiento*, Biblioteca Civitas Economica y Empresa, Madrid.

COTEC, (2001), *Gestión de la Innovación y la Tecnología en la Empresa*.

European Commission (2002). "Observatory of European SMEs 2002 / No 2, SMEs in Europe including a first glance at EU Candidate countries".

EU (2002), Eurostat, "Trends in road freight transport 1990 – 1999"

EU (2002), Eurostat, „Highlights of the panorama of transport 1970 - 1999“

Jack W. Duncan, Peter Ginter, Linda E. Swayne (1998), "Competitive Advantage and Internal Organisational Assesment"

Navas, J.E.; Guerra, L.A., (1998), *La Dirección estratégica en la empresa. Teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid.

Nonaka, I; Takeuchi, N., (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press.

Porter, M. E., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Rev. Harvard Business Review. marzo – abril.

Porter, M. E., (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza&Janés.

Porter, M. E., (1993), *The Wealth of Regions*, Rev. Word Link, nov-dec.

Standards Generating Body: Human Resources Management & Practices (SGB: HRMP), „www.hrsgb.org.za”, 09.12.2003