

ECONOMÍA Y SOCIEDAD**Diseño de un modelo general para
la gestión de sistemas logísticos en
empresas cubanas: consideraciones
teóricas y prácticas****Dra. C Norma Rafaela Hernández-Rodríguez**

norma@eco.uo.edu.cu

Vicerectoría de Investigación y Postgrado

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba

Resumen

El trabajo tiene como objetivo presentar un modelo para la gestión de sistemas logísticos en empresas cubanas debido a la necesidad de diseñar y aplicar este tipo de modelo a las condiciones de las empresas en perfeccionamiento empresarial. Lo novedoso se expone en el modelo y en las etapas aplicadas para su diseño que permiten adecuarlo a cada empresa, o diseñar otro de ser necesario.

Palabras clave: modelo de gestión logística, eficacia, competitividad, enfoque al cliente, perfeccionamiento empresarial.

Abstract:

The work aims to present a model for the management of logistics systems in Cuban enterprises, due to the need present to design and apply this type of models, for the adequacy to the conditions of the Cuban management in business improvement. The novelty to show in the model and in the stages applied to outline who permit to proportion to the characteristics of each organization or design another if it's necessary.

Key words: logistics management model, efficiency, competitiveness, customer focus, business improvement.

Introducción

En Cuba se está aplicando el perfeccionamiento empresarial que tiene como objetivo: "garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección para que logren un significativo cambio organizativo interiormente y puedan gestionar de modo integral los sistemas que la componen"¹

En el Reglamento para la implantación y consolidación de este sistema de dirección y gestión empresarial estatal, cuyo objetivo es garantizar que las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección logren en su gestión integral la máxima eficiencia y eficacia, se plantea que las empresas que lo apliquen: [...]deberán diseñar e implantar un sistema logístico que permita obtener el producto, en el tiempo oportuno, en el sitio apropiado, y al menor costo posible" y que el sistema a implantar: [...]deberá garantizar la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado a estas actividades, de forma tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costos y efectividad"²

Los elementos anteriormente expuestos muestran la necesidad de realizar investigaciones y aplicaciones de diseños de modelos de gestión de sistema logísticos que se adecuen a las condiciones de las empresas cubanas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial.

Desarrollo

La gestión de las cadenas de suministro en la actualidad se ha convertido en un elemento imprescindible para el logro de la competitividad empresarial; no solo porque permite cumplir,

¹Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro: "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal", pág. 1.

²Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro: "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal", pág. 111.

satisfacer y superar los requerimientos de los clientes, sino porque contribuye al cumplimiento de estos objetivos con los menores costos posibles.

En las empresas cubanas no se puede generalizar la gestión de la cadena de suministro definida en 1998 como: "la integración, desde el consumidor final hasta los primeros proveedores, de los procesos de negocio clave que proporcionan los productos, servicios e información, que aportan valor al consumidor final"³, debido a que el desarrollo de la gestión logística no ha sido simultáneo, y las empresas se encuentran en diferentes estadios de ese desarrollo.

Se debe destacar que esta situación no es exclusiva de Cuba; en el mundo las empresas no han alcanzado iguales niveles de aplicación de la logística. Mientras unas forman cadenas de suministro, otras ni siquiera han logrado una integración interna de sus actividades ni la organización de sus sistemas logísticos.

Para distinguir la definición de cadena de suministro de la de logística se empleará en este trabajo la definición de Logística del Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO) del Instituto Superior Politécnico José A Echevarría que la define como:

la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente⁴

El análisis de ambas definiciones permite comprender que la cadena de suministro es un escalón superior en la integración logística; es una nueva etapa en la evolución y desarrollo de la logística convirtiéndose en meta y reto para la gestión empresarial.

³DM, Lambert, ; MC Coopery, JD Pagh(1998): "Supply Chain management: implementation issues and research opportunities"; The international Journal of de Logistics management, Vol. 9, No. 2, pág 15.

⁴ Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGEPRO): "Modelo referencial de la logística empresarial en Cuba", <http://www.logespro.com/documentos.htm>, 2001.

A partir de la situación antes analizada y de las exigencias impuestas por el perfeccionamiento empresarial a las empresas cubanas, se realizó este trabajo que tiene como objetivo mostrar el diseño de un modelo general para la gestión de sistemas logísticos en este tipo de empresas, así como las etapas empleadas para el mismo, lo que permite que puedan ser aplicadas estas etapas para adecuar el modelo a las condiciones de cada empresa o para diseñar otros modelos de gestión, debido a su carácter general.

El modelo que se presenta ha sido elaborado sobre la base de la revisión bibliográfica de modelos de gestión de sistemas logísticos de autores cubanos y extranjeros; sobresalen los elaborados por: Oscar Parada, Gutiérrez (8), María Lilia Santos Norton (10), Dino Gastaldi (5), Eligio Ruano Ortega (9), Dominique y Nicolas (2), LOGESPRO (6), Ballou Ronald (1) y Christopher Martin (3); y de la experiencia de más de quince años de investigaciones en estas temáticas en empresas de las provincias Santiago de Cuba, Granma y Guantánamo entre las que se destacan: la Corporación CIMEX, Empresa Hidroenergía Guantánamo, ETECSA Guantánamo y Santiago de Cuba, Agencia de Viajes Cubanacan Santiago de Cuba y el Hotel Balcón del Caribe.

Las etapas aplicadas para el diseño del modelo de gestión de sistemas logísticos son las siguientes:

1. Definir la misión y los objetivos del sistema de gestión logística.
2. Determinar las entradas y salidas del modelo.
3. Análisis y selección de los procesos que intervienen en el mismo.
4. Estructuración de la secuencia, relaciones y coordinaciones entre los procesos para su funcionamiento como sistema.
5. Análisis de los flujos: informativo, material directo e inverso y económico financiero y la relación de los diferentes procesos a través de ellos.
6. Determinar las necesidades de capacitación del personal para la implantación del modelo de forma simultánea con el diseño.
7. Definición de los estándares de desempeño por lograr en cada elemento del sistema logístico y el sistema en general.

Santiago(127)2012

Las etapas antes mencionadas serán analizadas de forma práctica al mostrar el modelo de gestión de sistemas logístico propuesto.

La misión y los objetivos para el modelo son los que se establecen dentro del "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal", y que se exponen en la introducción del trabajo.

Para garantizar el compromiso de los miembros de la empresa es necesario además de la capacitación utilizar en las diferentes etapas técnicas de trabajo grupal para la búsqueda de información.

La proyección del modelo de gestión se realizará a partir de que se puedan estructurar de forma interrelacionada los diferentes flujos en un sistema de gestión único.

El modelo que se presenta refleja de modo explícito su enfoque al cliente para que la empresa, al comprender las necesidades actuales y futuras del mismo, satisfaga sus requisitos y se esfuerce por exceder sus expectativas; está basado en procesos y muestra las relaciones y coordinaciones entre los mismos. Este enfoque permite que los objetivos trazados se alcancen más eficientemente al gestionar como proceso las actividades y los recursos relacionados.

El modelo no refleja los procesos y los flujos de forma detallada. Al aplicarse en dependencia de las características de cada empresa se precisará cada uno de ellos. En el caso particular de las empresas comerciales los procesos de transformación y almacenaje se realizan de forma conjunta. Para la adaptación de este modelo general a las características específicas de cada empresa pueden aplicarse las etapas utilizadas para el diseño del modelo, adecuando los procesos y flujos a cada una de ellas.

Descripción de los elementos del modelo

Entradas:

192 Las entradas el modelo son:

- Necesidades y requerimientos de la sociedad.
 - Necesidades y requerimientos de los clientes.
-

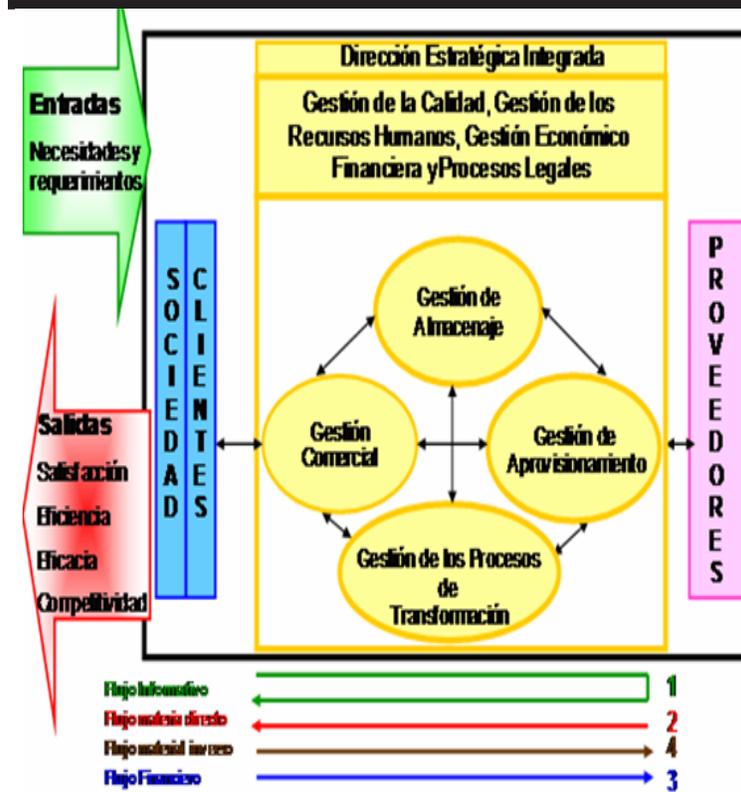


Fig. 1 Modelo general para la Gestión de Sistemas Logísticos en empresas cubanas.

Salidas:

Las salidas son:

- Satisfacción de los clientes.
- Satisfacción de la sociedad.
- Eficacia.
- Eficiencia.
- Competitividad de la empresa.

Cliente:

Es a quien se entregan, venden o distribuyen los productos o servicios que el proveedor posee. Es el eslabón que sigue al proveedor en la cadena logística. Es el punto inicial y final del ciclo pues a partir de sus necesidades y requerimientos comienza el proceso que termina cuando recibe lo demandado, efectúa el pago y expresa su satisfacción o no con el producto o servicio recibido, permitiendo a la empresa cumplir sus objetivos con eficiencia, eficacia y competitividad.

Proveedor:

Es quien entrega, vende o distribuye los productos o servicios al cliente.

Flujos:

Flujo informativo:

Es el primer flujo que se representa pues inicia el proceso, expresa la relación informativa entre los elementos del sistema y constituye el flujo de decisiones.

Flujo material directo e inverso:

Flujo material directo:

Es el segundo flujo que se mueve en la empresa y representa el movimiento de los productos desde los proveedores hasta los clientes.

Flujo material inverso:

Se representa como el cuarto flujo a pesar de que en la práctica puede presentarse en diferentes momentos lo que hace complejo su estudio y representación porque se puede generar por los clientes, en las diferentes fases internas del proceso logístico (aprovisionamiento, almacenaje, transformación o comercialización) y en la distribución tanto interna como externa. Lo constituyen productos ociosos, lentos movimientos, mermas o deterioros, envases y embalajes y desechos, los que tienen diferentes destinos finales.

Flujo financiero:

Generalmente es el tercer flujo que se presenta y parte de los clientes hasta los proveedores.

Procesos:

Gestión de aprovisionamiento:

Se ocupa de la gestión de los procesos de adquisición y acopio de productos y servicios externos, desde los proveedores hasta su llegada al almacén. Incluye la gestión de distribución desde el proveedor hasta la empresa.

Gestión de almacenes:

Se ocupa de la gestión de los procesos de recepción, almacenamiento y despacho en el almacén; integra elementos tecnológicos, organizativos, de seguridad y control con el objetivo de garantizar las condiciones de conservación de los productos desde que se reciben del proveedor hasta que se entregan al cliente interno o externo.

Gestión de los procesos de transformación:

Se encarga de efectuar las transformaciones necesarias a los materiales para convertirlos en productos terminados o en cambios de empaques y embalajes en las organizaciones comerciales y de servicios.

Gestión comercial:

Se ocupa de la gestión de comercialización de los productos o servicios y de la detección de las necesidades y requerimientos de los clientes, constituyendo el punto de enlace entre este y la empresa.

A los procesos que se presentan en la parte superior del modelo están supeditados los procesos de la empresa anteriormente expuestos y las decisiones y operaciones de los mismos se reflejan en todos ellos.

La Dirección Estratégica Integrada:

Garantiza el funcionamiento del modelo de gestión. Para el logro de un proceso de gestión eficaz y eficiente es necesario establecer, mantener y aumentar la satisfacción del cliente por lo que se debe lograr la identificación de los procesos clave, garantizar que el diseño de la secuencia e interacción de los procesos permita obtener los objetivos deseados, y crear un ambiente interno de compromiso de todos los miembros de la empresa.

La Gestión de la Calidad:

Permite que a partir de que se identifiquen los requisitos de los clientes se garanticen satisfagan y superen sus expectativas. Se debe establecer como objetivo la mejora continua de todos los procesos.

La Gestión del Capital Humano:

El capital humano constituye la esencia de cualquier empresa, pues su compromiso facilita que sus habilidades aporten beneficios. Se debe incrementar la motivación y participación activa.

La Gestión Económica Financiera:

Participa en la elaboración de los planes de comercialización y aprovisionamiento. Realiza las acciones de cobro a los clientes y el pago a los proveedores. Participa en la elaboración del presupuesto y controla los costos y gastos, calcula los indicadores económicos y financieros y realiza los inventarios fiscalizados.

Procesos legales:

Conjuntamente con los procesos comercial y económico financiero elabora los contratos con los clientes y proveedores, dando seguimiento a los mismos y garantizando el cumplimiento de las regulaciones legales vigentes en el país.

La estructuración de la secuencia, relaciones y coordinaciones entre los procesos para su funcionamiento como sistema, se muestra de forma conjunta con el trazado de los flujos: informativo, material directo e inverso y económico financiero y la relación de los diferentes procesos a través de ellos. Como se ha explicado anteriormente se reflejan en este modelo general solo los flujos y relaciones generales sin detallar las múltiples relaciones que se establecen entre procesos y flujos en la práctica empresarial.

La determinar las necesidades de capacitación y la capacitación del personal para la implantación se debe efectuar de forma simultánea con el diseño, aplicando el método de Capacitación – Acción por medio de entrenamientos que les permiten a los miembros de la empresa aprender haciendo y lograr a su vez el compromiso con lo realizado.

La definición de los estándares de desempeño por lograr en cada elemento del sistema logístico y el sistema en general, permitirán precisar los objetivos y criterios de medidas que se definan para el sistema logístico y la empresa en general y se convertirán una vez implantado el modelo en un elemento de planificación y control de la gestión. Los estándares generales deben formar parte del Cuadro de Mando Integral de la empresa.

El diseño puede ser asesorado y coordinado por personal externo a la empresa pero es imprescindible la participación en el equipo de especialistas internos que son los que mejor conocen a la empresa y posteriormente participarán en la implantación y control del funcionamiento del modelo.

Implantación del modelo de gestión:

Una vez que se ha adaptado el modelo general propuesto a las condiciones de la empresa objeto de estudio se debe realizar la implantación y seguimiento del mismo.

Para la implantación del modelo de gestión se debe elaborar un cronograma de trabajo.

Es aconsejable que en la implantación intervenga el equipo de diseño para que cualquier ajuste que se deba realizar cumpla con los mismos criterios del diseño, lo que fundamenta la necesidad de la participación del personal que implantará y controlará en funcionamiento del modelo en el diseño del mismo.

La implantación puede realizarse:

1. De forma simultánea en toda la empresa.
2. Por parte; iniciándose por los procesos donde se presenten mayores problemas.

La decisión de la forma de realizar la implantación es de la dirección de la empresa, teniendo en cuenta factores como: objetivos, tiempo y recursos.

La Dirección Estratégica Integrada garantiza el funcionamiento del modelo de gestión, en el proceso de implantación y una vez implantado, a través de las diferentes funciones de la dirección y llevando implícito las actividades de:

- Diagnóstico
- Definición de objetivos y estrategias
- Implantación de las estrategias y monitoreo.

Es precisamente este elemento el que permite que se pueda:

1.Gestionar el sistema logístico como se explica en el presente trabajo, debido a que este proceso es cíclico pues los deseos, necesidades y requerimientos de la sociedad y los clientes (Entradas del modelo) varían imponiendo nuevos retos a las organizaciones, lo que modificaría los valores de las salidas obtenidos en cada caso. Lo que implica que sistemáticamente se revise lo implantado y se adecue a los cambios internos y del entorno.

2.Aplicar de forma independiente a cualquiera de los procesos donde se presenten problemas que afecten la gestión en particular pero que repercuten en el sistema en general.

Conclusiones

Se presenta el diseño de un modelo general para la gestión de sistemas logísticos en empresas cubanas; así como las etapas realizadas para su diseño las que pueden ser empleadas para su adaptación a las condiciones de cualquier empresa y al diseño de otros sistemas de gestión.

Bibliografía

BALLOU, Ronald H. *Evaluating inventory management performance using a turnover curve*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 30, 2000.

BREUIL, DOMINIQUE y Nicolas MALHERE. *La integración de la cadena de aprovisionamiento*, revista Recontres, no. 4, págs. 65, 2000.

CHRISTOPHER Martin. *Logística y Administración de la cadena de suministro*, Ediciones Financial Times, Londres, 1998.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro.Decreto 281: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, 16 de agosto de 2007.

GASTALDI, Dino. *La administración integrada del proceso de la cadena logística*, revista Recontres, no. 4, págs. 110-120, 2000.

Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGEPRO). Modelo referencial de la logística empresarial en Cuba, <http://www.logespro.com/documentos.htm>, 2001.

LAMBERT, DM; Cooper MC y Pagh, JD (1998). *Supply Chain management: implementation issues and research opportunities*; *The international Journal of de Logistics management*, Vol. 9, No. 2, Pág 15.

PARADA GUTIÉRREZ, Oscar. *Decisiones empresariales para el perfeccionamiento del subsistema comercial de aprovisionamiento de empresas turísticas de gestión hoteleras*, Aplicación en el Hotel Meliá Santiago de Cuba. Tesis de Doctorado, 2000.

RUANO, E. y N. HERNÁNDEZ. *Modelo para la gestión del sistema logístico de organizaciones comerciales mayoristas y minoristas y su aplicación en la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba*, trabajo presentado al XIV Foro de Ciencia y Técnica de la Corporación, 2004, Categoría RELEVANTE.

SANTOS NORTON, María L. *Gestión de abastecimiento*, Material de Apoyo, Ciudad de La Habana, 1996.