

EL CAMBIO EN LA GESTIÓN DE LOS SISTEMAS LOGÍSTICOS EN CIENFUEGOS

M:Sc. Orquídea Urquíola Sánchez
Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez Rodríguez”
e-mail: ourquiola@yahoo.com

Dr.C. Roberto González González
Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez Rodríguez”
e-mail: rglez@fcee.ucf.edu.cu

Dr.C. Juan García Gómez
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Facultad de Ingeniería Industrial
Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”
e-mail: estame@ind.ispiae.edu.cu

INTRODUCCIÓN

En el transcurso de la última década ha emergido un nuevo imperativo estratégico para las empresas: la flexibilidad. Esto es el reflejo natural del cambio de paradigma en la gestión de empresas; pero, sería importante establecer-¿**Qué es flexibilidad?**-. La flexibilidad es un concepto multidimensional, pero que para ser de utilidad a las empresas se define como la capacidad de ajustarse a las circunstancias operacionales imprevistas.

Luego entonces, una empresa es más flexible si puede superar a sus competidores al ofrecer una gama más amplia de productos a sus clientes, puede soportar fluctuaciones de producción con menores costos, introducir nuevos modelos o modelos mejorados más rápidamente y además es capaz de acomodar entregas urgentes con más facilidad, sin afectar el ritmo normal de entrega, y cumpliendo los compromisos en el tiempo pactado. En consecuencia, la flexibilidad se ha convertido en la meta principal a la que deben tender todas las empresas que quieran asegurar su supervivencia en el mercado.

La competitividad es cada vez mayor y en algunos de los casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales. Ante esta situación las organizaciones están en un momento de búsqueda de soluciones integrales y en el área de logística se pueden encontrar muchas de ellas.

En una reciente encuesta de *Benchmarking* de Logística en Canadá por la *Global Supply Chain Management* (KPMG) encuentra que casi el 94% de las compañías monitorean como mínimo un indicador de logística, aunque hay poco acuerdo en cual es el principal indicador.

Muchos líderes organizacionales se pueden preguntar -¿**Por qué es importante medir el desempeño en áreas de logística?**-. Es importante para medir el desempeño del proceso logístico conocer qué tan bien se está haciendo dinámicamente, y si hay un enfoque hacia las actividades correctas para cumplir con las expectativas del cliente. En la mayoría de las veces existen percepciones sobre el nivel de desempeño, pero hasta

que no se cuantifique y se mida objetivamente, no se sabrá si esas percepciones son correctas. La medición del desempeño es la forma en que se mide el progreso.

La determinación del nivel de servicio que se ofrecerá a los clientes, la planificación y el diseño de la red total donde circularán los productos y servicios en el proceso logístico pueden ser entre otros, objetivos estratégicos típicos en el ámbito de la logística por tanto, los gerentes no deben pensar solo en cómo gestionar eficientemente su empresa, deben preocuparse en cómo las cadenas en que ellos participan pueden ser más eficientes. La competitividad no está dada ni tampoco se dará en los próximos años entre las empresas, por el contrario, la gestión logística integral en la que ya estamos involucrados implica una competencia entre las cadenas.

Los desafíos de gestión que esto involucra son enormes; diferencias culturales, organizacionales, tecnológicas, y de gestión interna y (o) individual en cada empresa participante de la cadena, son algunas de las claves que tendrán que manejarse, entonces hay que aprender a gestionar la empresa sobre la base de este nuevo paradigma. Así probablemente, la competitividad de las empresas y de los países, en el futuro cercano, se basará en la competitividad de las cadenas logísticas, reforzando el trabajo colaborativo, coordinado y sincronizado de los participantes.

De ahí que el **objetivo de este trabajo** es obtener una primera aproximación del estado de la gestión logística en el territorio de Cienfuegos a partir de la selección de un grupo de empresas que se encuentran en perfeccionamiento empresarial. Esto permitirá abrir una ventana al análisis y demostrar que aunque hoy en muchos casos a la falta de competitividad se alegan razones de escasez de recursos, altos costos, rutinas, entre otras, también está el no reconocer que una de las razones fundamentales de esta situación está en el constreñimiento primario de la capacidad de adaptación a las exigencias del entorno.

DESARROLLO

Investigar el estado de la gestión de la logística en el territorio de Cienfuegos conllevó la revisión de una extensa bibliografía y la recurrir a los resultados de estudios similares efectuados en Cuba y el exterior.

Entre los más importantes está el estudio sobre el estado de la Logística en las empresas cubanas de Acevedo, donde se demuestra que no existe grandes diferencias con respecto al comportamiento de Latinoamérica. Además está el estudio que realiza en América Latina en temas de logística e integración de la red de suministro por el *Latin American Logistics Center*, que demostraron que uno de los desafíos mas importantes en este campo es el convencimiento del 23% de las empresas, que aún no le dan el valor estratégico a los procesos de logística y de la importancia de formalizar esta función en la estructura gerencial de sus organizaciones. Así como, el estudio del Grupo de Investigación sobre la Gestión de Cadenas Suministro de la Universidad del Estado de Ohio que cada año, realiza un estudio para perfilar los modelos de conducta de los ejecutivos de la logística y entender cómo las organizaciones incorporan dichas funciones así como, las corrientes y tendencias futuras en la logística según la percepción de los encuestados. En el caso de esta investigación se toma como referencia directa la encuesta que utiliza este último, debido a que se adecua más al objeto de estudio. La encuesta conserva en esencia su estructura y objetivos, no obstante, se adecuó a las características y lenguaje propias del sistema empresarial cubano.

La encuesta elaborada se analiza sobre la base de las cuatro preguntas siguientes:

1. Cuál es el perfil operacional y orgánico de la organización?
2. ¿Cuáles son los datos demográficos de los ejecutivos de la logística?
3. ¿Cómo los ejecutivos de la logística ven el futuro?

4. ¿Cuáles son las expectativas de actuación de los sistemas actuales y futuros de la logística?

Las encuestas fueron procesadas bajo el anonimato para proteger cualquier información sensible. El tamaño de la muestra total fue de 20 empresas de un total de 63 que se encuentran en perfeccionamiento para un 37%, cuyas prácticas y percepciones del futuro proporcionan valiosas referencias.

Para el estudio de la primera pregunta de la encuesta se analizó que en Cuba estuvo vigente durante casi dos décadas el Clasificador Uniforme de Productos (CUP), con una estructura similar al clasificador de mercancías del Consejo de Ayuda Mutua Económica. Este clasificador, aunque jugó un importante papel, no sólo en las estadísticas, sino en la economía en general, llegó a ser obsoleto, por presentar numerosos problemas estructurales que fueron agudizándose a través de los años. La principal dificultad radicó en que más que un clasificador de bienes, era un listado más o menos ordenado de los mismos, pues no se diseñó con reglas de interpretación y notas explicativas, lo cual posibilitaba el uso indiscriminado de diferentes criterios de clasificación e indefiniciones en las fronteras de sus productos. Ello posibilitó igualmente que algunos bienes se repitieran mientras otros estaban omitidos o su localización era muy difícil. Por otra parte, no se ha aplicado ningún clasificador de los servicios. En consecuencia, la estructura informativa del macroentorno no se corresponde con los enfoques modernos de estudio de las Cadenas de Suministro. Luego a fin de sustituir el Clasificador de Actividades Económicas (CAE), se elaboró el proyecto de Nomenclador de Actividades Económicas (NAE), derivado de la Clasificación Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas-Revisión 3 (CIIU Rev. 3), con el cual se trabajó la encuesta.

RESULTADOS

Se le solicitó a los encuestados clasificar sus negocios en una lista de dieciséis categorías de industria, que incluye "Otras", si fuese necesario. Las categorías más representadas fueron la agricultura y el comercio mayorista con un 15 y un 13 por ciento respectivamente que además, clasifican como empresas grandes y medianas.

1. ¿Cuáles son los perfiles operacional y orgánico de la organización?

El 65% de las empresas generalmente incorporan la logística dentro de la estructura en el área de compras/suministro/abastecimiento en una manera predominante: como parte de un departamento el 65%. La composición según el cargo tiene un comportamiento similar el 65% clasifica en el nivel de Jefe de departamento, el 25% como Administrador seguido del Director que representa solo el 10%.

Estos resultados denotan que no existe una madurez en las organizaciones en lo que a la actividad a logística se refiere debido a la posición que ocupa dentro de la estructura y el título del cargo que la representa.

UN PERFIL OPERACIONAL

Respecto al alcance de las funciones de la logística se constató que 30% de sus responsables trabajan en las áreas de ventas, logística y gestión de la cadena de suministro respectivamente, el 30% de los encuestados delega el 50% de la autoridad logística que posee, el 20% delega un 70% seguido del 15% que lo hace en un 80% dedicándole un promedio de 8,5 h con una frecuencia diaria el 70% y el 30% con una frecuencia semanal, resultando ser el nivel departamental el que mas tiempo le dedica a la actividad.

2. ¿Cuáles son los datos demográficos de los ejecutivos de la logística?

El estudio arrojó que el segmento de edad más predominante es de 30 a 40 años que alcanza el 50% seguido del rango de 40 a 50 años que alcanza un 45% siendo el

promedio de edad de los responsables de la logística de 40 años, predominando el nivel universitario en la formación para un 60% seguido del 35% que clasifican en la categoría de Técnico Medio. Llama la atención que en solo dos empresas, los responsables de la logística son menores de 30 años. El tiempo promedio de los responsables de la logística en la actividad es de 2 años por lo que la experiencia es muy poca.

Considerando la importancia de la preparación que se necesita para conducir adecuadamente los procesos logísticos la encuesta indaga acerca del número de días por año que emplean en aprender nuevas prácticas y mantenerse actualizado en los temas relacionados con la logística y las vías que utilizan para ello. Los resultados son que el 85% de los logísticos le dedica menos de 50 h al año y solo el 0,5% más de 200 h, esto lo realizan fundamentalmente el 40% y el 30%, a través de la auto preparación y los cursos de postgrados respectivamente. El 90% de los ejecutivos no reciben un e- mail sobre la temática y el 65% no recibe conocimientos en el transcurso de un año.

3. ¿Cómo los ejecutivos de la logística ven el futuro de la logística?

Ante la posibilidad de realizar estudios para ampliar sus conocimientos para enfrentar la actividad de la logística los temas seleccionados resultaron ser: Gestión de la Cadena de Suministro (50%), Gestión Estratégica/ Planeación/ Pronósticos (47%), Logística Integral (20%), Tecnología de la Información (15%), y Gestión de Cambio, e Iniciación Logística con un 10%.

Una pregunta abierta fue dirigida a encontrar las opiniones acerca de los factores que afectarían el crecimiento y desarrollo de la logística en el futuro y las respuestas fueron: El desempeño financiero 60%, tecnología de la información 20% y mejora global/Internacional 10%.

4. ¿Cuáles son las expectativas de actuación de los sistemas actuales y futuros de la logística?

Durante los últimos años para los estudiosos de la logística conocer cuales son los cambios que están ocurriendo en la cadena de suministro ha constituido una constante, y aunque los resultados que hasta el momento se han obtenido deben ser manejados con cuidado, se ha logrado establecer que la conectividad, colaboración y la seguridad parecen ser a los que mayor importancia le conceden las empresas.

La conectividad entre el comprador y vendedor así como, las estrategias que se siguen en este sentido constituyen una prioridad importante donde la tendencia en el mundo es a incrementarse el doble anualmente, sin embargo, los resultados obtenidos en la encuesta indican que el 85% de los encuestados no tienen conexión con sus clientes y el 80% no están conectados con sus proveedores y más del 50% no tienen estrategias logísticas orientadas al cliente; estos resultados nos dan la medida del nivel de colaboración que puede existir en la cadena logística de estas organizaciones que es prácticamente nula, si consideramos que en el mundo el grado de colaboración entre las empresas que forman parte de la cadena de suministro se proyecta duplicar del 20% al 40% en el período 2002 a 2005.

Respecto a la seguridad y confianza de los proveedores internacionales respecto a los nacionales el 45% no tiene criterio por no mantener relaciones con proveedores con esa característica; el 25% está de acuerdo en que éstos son mas confiables, debido fundamentalmente a la estabilidad en las entregas, calidad, formas de pago y seriedad en las relaciones; en desacuerdo está el 25% sin ofrecer información acerca del por qué de su respuesta y un 5% está sumamente de acuerdo.

Al mismo tiempo el 50% está de acuerdo en que su organización le inspira confianza a sus clientes y proveedores mas importantes, el 25% está sumamente de acuerdo dado en lo fundamental por la calidad, variedad, precio y entrega de sus productos y servicios a los clientes que hace que tenga un alto nivel de aceptación. Otro 20% está en desacuerdo

debido a la inestabilidad en el suministro de materias primas, falta de financiamiento y la falta de una estrategia orientada a los clientes.

Relacionado con la alternativa del outsourcing, solo el 30% la utiliza asegurando que esto les permite destinar mayor cantidad de recursos a las actividades relacionadas con la misión principal de la empresa al mismo tiempo que le concede mayor seguridad.

CONCLUSIONES

Todo esto nos hace pensar que los desafíos de la logística en el futuro será diferente de los del pasado. Las habilidades para tratar con estos desafíos requieren un cambio al igual que las relaciones entre las empresas y la planificación estratégica, táctica y operacional. Los resultados de esta encuesta nos permite llegar a unas conclusiones muy precisas acerca del estado de la gestión de la logística en el territorio:

- No existe la concepción de que la competitividad no está dada ni tampoco se dará en los próximos años entre las empresas, sino, que implica una competencia entre las cadenas.
- La estructura informativa del macroentorno no se corresponde con los enfoque modernos de estudio de las Cadenas de Suministro
- Aún no se le da el valor estratégico a los procesos de logística, ni la importancia de formalizar esta función en la estructura gerencial de sus organizaciones.
- Los gerentes de logística en su mayoría no responden a la alta gerencia y las funciones de ejecución de logística en lo fundamental responden a áreas funcionales.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo Suárez, José A. Estado de la logística en las empresas cubanas en el 2000. Ökologische Hefte der Landwirtschaftlich- Gärtnerischen Fakultät der Humboldt Universität zu Berlin. (Berlín), 16: 79-88, 2001.

GUNS, Bob y ANUNDSEN, Kristin. Aprendizaje organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. Méjico: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1999.

LONG, Douglas. International Logistics: Global Supply Chain Management. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003.

NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid (Tercera Edición): Editorial Civitas, 2002

Naciones Unidas. Department of Economic and Social Affairs Statistics Division. Estado en que se encuentra la implantación de los clasificadores de actividad y de producto en la oficina nacional de estadística de la República de Cuba. Workshop on International Economic and Social Classifications, Santiago de Chile, 8 - 12 September 2003