

ALINEACION DEL SISTEMA DE DECISIONES EN EL SISTEMA LOGÍSTICO DE PETRÓLEO EN CUBA

M:Sc. Lic. 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. Ing 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. Ing. Martha Inés Gómez Acosta

Coordinadora ejecutiva LOGESPRO
Facultad de Ingeniería Industrial
Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"
e-mail: marthagom@tesla.cujae.edu.cu

Dr. C. Ing. Maritza Hernández Torres

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Facultad de Ingeniería Industrial
Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"
e-mail: maritzah@ind.cujae.edu.cu

El **cambio** en los **sistemas logísticos** debe expresar un resultado que se traduce en un incremento sostenido de su efectividad, para lograrlo se requiere de la coordinación y autonomía de los procesos de negocios de los diferentes actores participantes que incluye una gama amplia de actividades interrelacionadas por un flujo que se extiende por los límites funcionales y organizacionales. Tradicionalmente las organizaciones han operado así durante muchos años, pero ahora se trata de alinear y sincronizar todos esos procesos.

Un modelo general para comprender el funcionamiento de los sistemas logísticos es la **cadena de valor extendida** que facilita el análisis de los proveedores, la empresa y los clientes corriente arriba y corriente abajo como parte de un mismo sistema. En correspondencia con esto, muchos especialistas consideran que en los años venideros la competencia no se dará entre empresas sino entre **cadena de suministro**. El cambio en los sistemas logísticos adopta por tanto la característica de *externalidad* que se particulariza de acuerdo al entorno en el que actúa y el producto en cuestión.

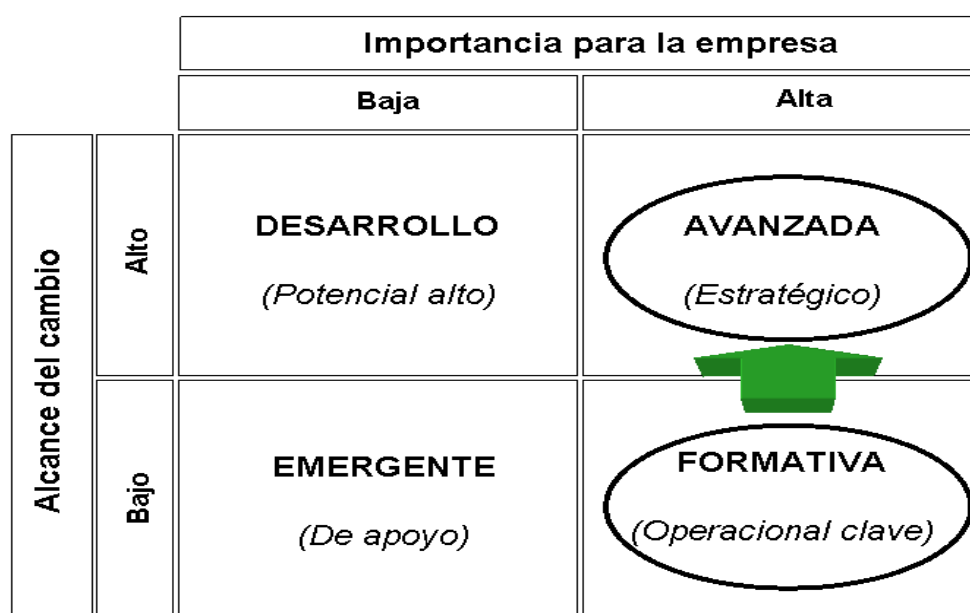
Generalmente, la cadena de suministro de petróleo, según el alto grado de complejidad y el bajo impacto en la empresa clasifica como una cadena atada bajo una compañía [Cavinato, 2002], debido a sus altos costos fijos, número grande de empleados y la velocidad del flujo del inventario que a menudo incrementa sus niveles. En consecuencia, el énfasis de la gestión se centra en la búsqueda de la eficiencia, muchas veces en detrimento de la cadena total, ubicándose estos sistemas logísticos en el nivel operativo.

La ubicación en el nivel operativo puede reflejar un olvido de la eficacia en los sistemas logísticos petroleros, sin embargo, estos realizan grandes inversiones para mantener sus plazas y alcanzar otras nuevas. Cuba como país importador de petróleo, precisa obtener resultados efectivos en toda su cadena energética y no solo a nivel organizacional y así lograr un racional uso del combustible

desde el cliente final hasta el proveedor inicial. Precisamente, por el impacto que tiene en el desarrollo del país la gestión del sistema logístico de petróleo se convierte en un aspecto estratégico.

Si se relaciona el producto petróleo y el entorno cubano en la matriz de administración de la tecnología [González, 2002], donde se evalúa la importancia para la organización de su participación en el sistema logístico (baja o alta) y el alcance del cambio que también puede ser alto o bajo según el impacto que tenga en la gestión de la organización, el sistema logístico de petróleo en Cuba está ubicado en el cuadrante operacional clave, es decir, clasifica como formativa y necesita transitar hacia el cuadrante estratégico como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1. Administración de la tecnología.



Fuente: [González, 2002]

La propuesta para ubicar al sistema logístico cubano de combustible en el nivel estratégico es a través de la Plataforma Logística de Petróleo. Sin embargo, los resultados no han sido los esperados. A tal efecto, se plantea una primera pregunta ¿Qué limita la generalización de la nueva tecnología de gestión?

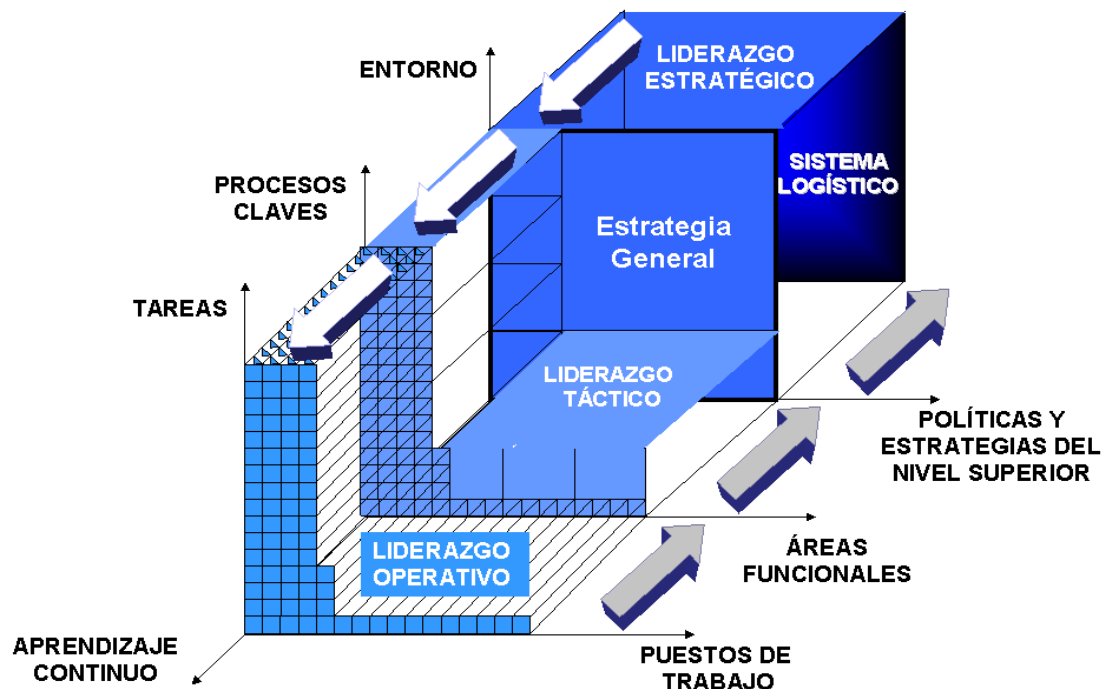
En el sistema cubano de combustibles no existe una total comprensión de la importancia estratégica de la logística, desconociéndose los preceptos generales de esta filosofía de gestión y consecuentemente no se ubica en el nivel estratégico. La plataforma logística de petróleo se encuentra en el nivel operativo y no está alineada al sistema de decisiones, lo cual impide su generalización por los que nos enfrentamos a un problema: ¿Cómo alinear las cadenas de suministros de petróleo en Cuba?

La introducción de la nueva tecnología de gestión es un cambio de gran complejidad, que se incrementa al tratar de generalizarse, debido a que las decisiones trascienden el marco de una empresa. En consecuencia, la gestión del cambio tiene como características que el diseño estratégico es a nivel de todo el sistema y la toma de decisiones se orienta hacia los procesos claves que se ordenan en las diferentes cadenas, obteniéndose las relaciones entre los miembros mediante la autonomía, la coordinación y la colaboración.

En correspondencia, para el resultado efectivo del sistema logístico es necesario integrar estratégicamente el desempeño de cada uno de sus componentes individuales, así las organizaciones podrán ajustar a la visión y la estrategia del sistema, los esfuerzos de sus diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales y su vez articular el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización que tributan al resultado del sistema, así como orientarse hacia las necesidades de los clientes finales y proveedores, empleados y agentes reguladores.

La alineación de las cadenas de suministro del sistema logístico de petróleo bajo las condiciones del entorno cubano se facilita a través la alineación de su sistema de decisiones. El modelo propuesto de gestión de cambio [Urquiola, 2004] que se presenta en la Figura 2, establece la obtención de resultados con alto impacto en el sistema logístico en función de alinear las iniciativas de cambio más importantes y prioritarias con la proyección estratégica de todo el sistema cubano de combustibles en sus tres niveles de dirección a partir del aprendizaje continuo que constituye la base del cambio. Las personas involucradas en el cambio deben tener una visión compartida que se concibe en una estrategia única para guiar e integrar todos los esfuerzos de trabajo, a partir de las exigencias del entorno, las políticas y estrategias del nivel superior y las características del propio sistema. En función de la estrategia se seleccionan los procesos claves, que se diagnostican y rediseñan junto a las áreas funcionales, que tienen el objetivo de asegurar las competencias que necesitan dichos procesos para su funcionamiento efectivo, desplegándose hasta llegar al puesto de trabajo. El despliegue en forma de cascada hasta el nivel operativo es conducido por el liderazgo que se requiere a cada nivel de decisión, proceso visto en el ámbito de todas las cadenas y de cada organización con la consiguiente retroalimentación que contribuye a lograr la continuidad del cambio.

Figura 2. Modelo para gestionar el cambio en el sistema logístico.



Fuente: [Urquiola, 2004]

Sobre la base del modelo de cambio propuesto se integra el sistema de decisiones a partir de la gestión de relaciones internas y externas que se manifiesta a través de:

- Alineación de la estrategia del sistema logístico a las políticas, estrategia nacional y de sus agentes reguladores.
- Alineación externa con los proveedores y clientes.
- Alineación interna entre las actividades funcionales y los procesos de las organizaciones.

Entonces, se requiere la respuesta a la siguiente pregunta ¿Cómo se produce la alineación en cada nivel?

Alineación con agentes reguladores

La estrategia necesita alinearse con los agentes reguladores tanto externos como internos. La alineación con los agentes externos constituye el punto de partida para lograr la proactividad del sistema al facilitar la adecuación sistemática a las políticas, directivas, reglamentaciones u otras formas dictadas por el entorno, atenuándose los efectos negativos por una parte y aprovechándose las oportunidades por otra. La interrogante a responder es ¿Cómo alinearse con los agentes reguladores en Cuba?

En Cuba, los agentes externos están asociados a las políticas del estado y el gobierno, que regulan el comportamiento del sistema logístico petrolero al expresar las exigencias de la sociedad cubana en un momento dado.

Los agentes reguladores internos formados por los empleados, el sindicato y otros se alinean mediante el convenio colectivo de trabajo, que refleja por una parte su compromiso con la organización y la sociedad y por otra, el deber de la organización de fomentar una cultura sobre la base de los valores compartidos por todos sus miembros que promueva el conocimiento de que servir es aproximarse cada vez más a la plena satisfacción de las necesidades de los consumidores.

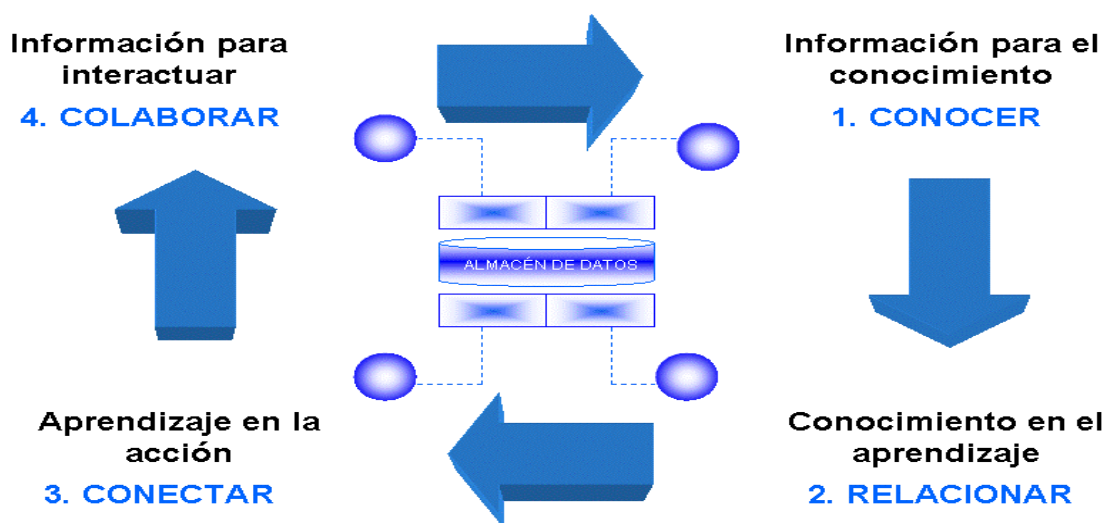
Alineación con proveedores y clientes

Las organizaciones que forman parte de cadenas de suministros pueden obtener e incrementar la efectividad en su gestión si son capaces de desarrollar una relación correcta con otros participantes formando una "empresa extendida" que involucra una red de negocios. Un por ciento elevado de los intentos de integración entre clientes y proveedores han sido fallidos debido fundamentalmente a factores humanos relacionados con el miedo a la dependencia, la desconfianza, las diferencias culturales y de poder.

En consecuencia, la correcta alineación entre proveedores y clientes necesita encontrar puntos comunes para forjar buenas relaciones sobre la base de una nueva forma de hacer, que permita lograr un alto compromiso por los riesgos y beneficios compartidos. Alcanzarlo, exige una amplia visión de los líderes para crear valores en una cadena de suministro. ¿Cómo alcanzar una relación eficaz entre clientes y proveedores del sistema logístico cubano de combustibles?

El logro de relaciones eficaces entre clientes y proveedores se dirige desde un centro común del cual se accede a la información requerida para facilitar el conocimiento y así poder entender, analizar y predecir el comportamiento mutuo. Llegado el momento se establecen los planes de comunicación que sientan las bases para una relación duradera que se ampliará y perfeccionará a partir de la profundización y actualización del conocimiento. El enlace se proporciona a través de la conectividad entre clientes y proveedores que permite crear un almacén de datos centralizados, aportándose la visibilidad del sistema de relaciones que garantiza la información en tiempo real para interactuar y acelerar la toma de decisiones. Las implicaciones estratégicas de la visibilidad no solo son válidas para las relaciones entre clientes y proveedores sino para todos los implicados de la cadena de suministro. En correspondencia, se representa el sistema de relaciones entre clientes y proveedores en la Figura 4.

Figura 4. Sistema de relaciones entre clientes y proveedores.



El significado de la alineación de clientes con proveedores se establece y sustenta en las relaciones correctas que deben prestar atención a las diferencias existentes y las que pudieran presentarse en el futuro. Dicho de otra forma, es decisivo que cada una de las partes manifieste empatía durante todo el período que dure la relación. Sin embargo, aún es insuficiente para lograr la alineación de la cadena de suministro.

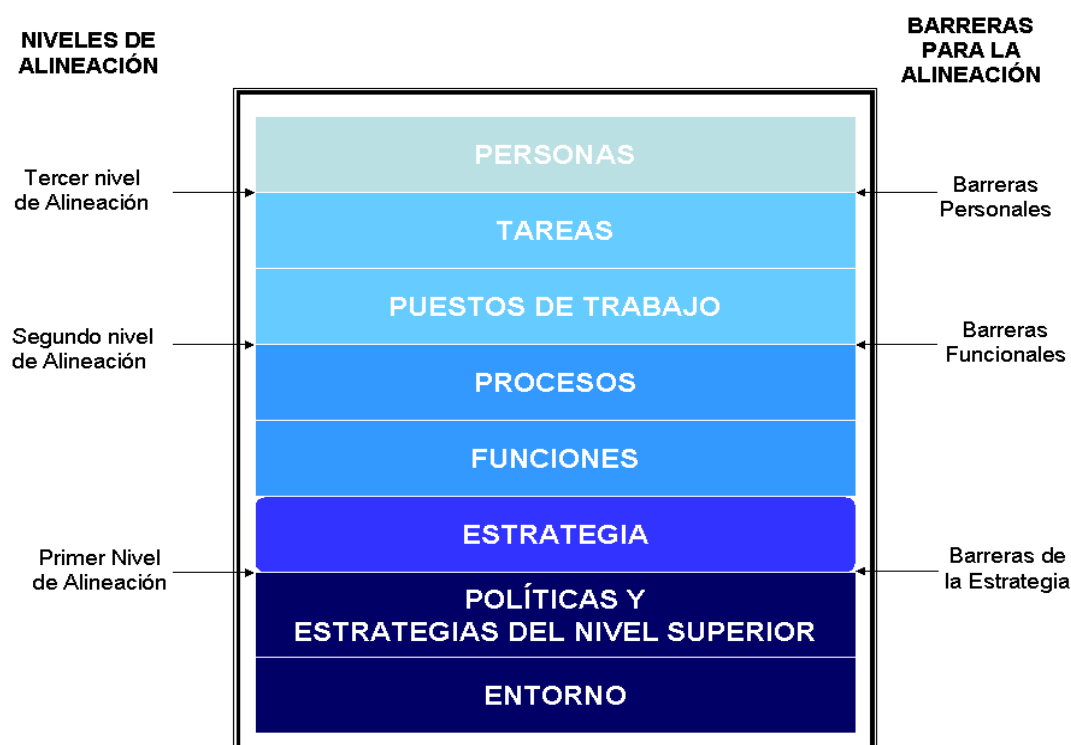
Alineación interna entre las actividades funcionales y los procesos de las organizaciones

La cadena de suministro se presenta como un conjunto de procesos alineados que se derivan de las necesidades de la misión de cada organización y que normalmente se mueven por sus límites funcionales. El papel principal de las áreas funcionales es coordinar y asegurar los procesos de la cadena de suministro, en consecuencia, la alineación interna de todas las actividades de las organizaciones participantes es una condición indispensable para su funcionamiento. La pregunta estaría en función de **¿Cómo conseguir esta alineación en el sistema cubano de combustibles?**

La alineación se logra a partir del **aprendizaje** de los directivos y miembros de los equipos de procesos y de las diferentes áreas funcionales. Ellos no podrán entender su necesidad si no son capaces de ver los problemas más allá de una perspectiva funcional y necesitan conocer qué es una cadena de suministro, cómo funciona y cuál es el papel que les corresponde desempeñar. Solo así podrán comprender que las iniciativas de cadena de suministro no son proyectos aislados sino componentes de las metas organizacionales fijadas en su misión y así establecer los grados de responsabilidad.

Posteriormente se desarrollan sesiones de trabajo conjuntas para la mejora continua, que deben considerar los diferentes requerimientos por los niveles de atención, información y colaboración en las relaciones, o sea, todas agregan valor, pero se trata de tener la habilidad para evaluar los requisitos que exige una relación apropiada en cada momento. En correspondencia, se necesita crear la infraestructura de comunicación para poder materializar en todos los niveles la integración del sistema de decisiones de toda la cadena como se expone en la Figura 5.

Figura 5. Relaciones internas entre las actividades.



Las relaciones internas se soportan sobre informaciones en tiempo real que agilizan el proceso de toma de decisiones tácticas y operativas, no obstante, se considera las relaciones que incluyen las decisiones del nivel estratégico a las cuales ellas dan respuesta. Consecuentemente, es aquí donde se realiza la alineación del sistema de decisiones, pues se ejecuta todo lo proyectado y así ocurre el cambio.

Conclusiones

La gestión del cambio en el sistema logístico cubano de combustibles tiene implicaciones desde el punto de vista estratégico, táctico, operacional y cultural.

- El estratégico considera relaciones complejas y de alto valor para los implicados a partir de la definición de normas de actuación y metas conjuntas con vistas a crear una relación para el largo plazo.
- En el táctico se integran clientes y proveedores para encontrar maneras de ajustar el flujo de información, la compatibilidad de sus procesos y suministrar información para la toma de decisiones.
- El operacional se manifiesta en las interrelaciones de las actividades que conforman los procesos y los puestos de trabajos de las áreas funcionales con vista a ejecutar el proyecto de cambio.
- El cultural requiere del compromiso y la colaboración de las partes para conseguir la mejora continua y el crecimiento, constituyendo un nuevo paradigma en la gestión y a su vez la base del cambio del sistema logístico cubano de combustible para generalizar la nueva tecnología de gestión, la plataforma logística.

Bibliografía

- 1 Acevedo Suárez, José A.. Gestión de la cadena de suministros./José A. Acevedo Suárez, Martha I. Gómez Acosta.—La Habana, LOGESPRO y CETA, 2001. pp. 97.
- 2 Cavinato, Joseph L. What's Your Supply Chain Type? Supply Chain Management Review. [en línea] 2002. Disponible en: <http://www.manufacturing.net/scm/article/CA214143.html?nid=2184&rid=742913869#7>
[Consulta: noviembre 18, 2004]
- 3 Gómez, Acosta Martha I. La logística moderna y la competitividad empresarial./ Martha I. Gómez Acosta, José A. Acevedo Suárez.—La Habana, LOGESPRO y CETA, 2001.
- 5 González González, Roberto. El Modelo de Plataforma Logística para la Distribución de Petróleo en Cuba./Roberto González González, José A. Acevedo Suárez, Martha Inés Gómez Acosta. TUTORES.-- Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas, ISPJAE. (La Habana), 2002.
- 6 Hernández Torres, Maritza. Plataforma para gestionar el proceso de perfeccionamientos en las empresas. Folleto Gerencial. (La Habana) 1 : 10 – 21 : Enero 2003.
- 7 Urquiola Sánchez, Orquídea. Modelo para Gestionar el Cambio en el Sistema Cubano de Distribución de Combustibles /Roberto González González, Juan García Gómez. TUTORES.-- Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas, ISPJAE. (La Habana), 2004.