



UNIVERSIDAD DE LA HABANA  
Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

---

***Tesis para Optar por el Título Académico  
de  
Master en Dirección***

***TÍTULO: “Modelo para el funcionamiento de la gestión  
logística de la SERVAC con un enfoque  
sistémico”.***

***AUTOR: Ing. Eduardo de Jesús Montenegro Izada***

***TUTORA: Dra.C Esperanza Carballal del Río***

***Marzo /2012  
“Año 54 de la Revolución”***



## **Resumen**

A partir de la aprobación del Decreto 281 “Sobre la continuidad del sistema de Dirección y Gestión Empresarial” es que las empresas cubanas fortalecen su gestión como sistema. Sin embargo, ha sido reconocido en diferentes escenarios que la gestión logística es uno de los problemas centrales que enfrentan las organizaciones cubanas; es por ello la importancia que reviste la profundización de esta problemática en estas empresas.

La Empresa de Servicios a la Aviación Civil (SERVAC), la cual funciona bajo los principios del perfeccionamiento empresarial y su objeto social es la prestación de diferentes servicios a las empresas de la Aviación Civil Cubana, no esta exenta de los problemas en la gestión logística lo que ha sido señalado en diferentes controles donde se expresan deficiencias reiteradamente en lo referido al funcionamiento de la logística como sistema.

Por lo expresado anteriormente, el trabajo que se presenta, está estructurado en tres capítulos y dirigido precisamente a proponer un modelo para el funcionamiento de la gestión logística en la SERVAC con un enfoque sistémico.

En el desarrollo de esta investigación se conceptualizaron aspectos referidos al tema, se utilizaron en el diagnóstico la encuesta, la entrevista y el análisis documental, lo que permitió, la determinación de las principales inconsistencias de la gestión empresarial desde la perspectiva del modelo de las “7S”, así como una valoración de las actividades claves de la logística y su interacción con los procesos de Sistema de Gestión de la Calidad; sobre éstas se fundamenta la propuesta de un modelo para el funcionamiento de la gestión logística en la SERVAC con un enfoque sistémico.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

***Dedico los resultados de este trabajo A:***

***Mí familia, guardianes de mis sueños y cómplices de mis  
desvelos.***

***Mis amigos, compañeros y compañeras perseverantes en  
los momentos de desosiego.***

***Mí tutora consistente y profunda en sus consideraciones.***

***Guillermo López López, inspirador innegable de esta obra  
realizada.***

***y agradezco infinitamente A:***

***Los profesores del CETEC que con su constancia y  
dedicación nos llevaron a puerto seguro en tan hermosa  
travesía por el mar del conocimiento.***

***Mis compañeros y compañeras de maestría por sus  
sugerencias, aportes y consideraciones oportunas.***

***Los trabajadores de la SERVAC que contribuyeron en la  
búsqueda de información y enriquecimiento  
de la investigación.***

## INDICE

	Página
<b>RESUMEN</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I. Enfoque sistémico, logística y su evolución en Cuba.</b>	5
1.1 Definición de enfoque sistémico.....	6
1.1.1 Enfoque sistémico en la teoría administrativa.....	7
1.2 Logística y sistema logístico.....	16
1.3 Logística en Cuba.....	25
<b>CAPÍTULO II. Diagnóstico de la logística de la SERVAC</b>	30
2.1 Caracterización de la SERVAC.....	30
2.1.1 Caracterización de la fuerza laboral.....	34
2.1.2 Caracterización de los principales servicios, mercados y clientes en la SERVAC.....	37
2.2 Valoración de la Misión y los Objetivos estratégicos trazados por la SERVAC.....	38
2.3 Principales inconsistencia desde la perspectiva del modelo de las “7S”.....	39
2.3.1 Sobre la estrategia a nivel empresarial.....	41
2.3.2 Sobre la estructura organizativa.....	42
2.3.3 Sistemas, procesos y procedimientos. ....	42
2.3.4 Personal.....	44
2.3.5 Estilo.....	45
2.3.6 Habilidades.....	46
2.3.7 Valores compartidos.....	47
2.4 Valoración de las actividades claves de la logística en la SERVAC y su interacción con los procesos del SGC.....	48

2.5 Valoración sobre la percepción del servicio por el cliente.....	52
2.6 Valoración sobre la integralidad y funcionamiento de la logística como sistema.....	53

### **CAPÍTULO III. Propuesta de Modelo para el funcionamiento de la Gestión Logística de la SERVAC** 55

3.1. Fundamentos y objetivos del modelo de gestión logística propuesto	55
3.2 Elementos componentes del modelo.....	57
3.2.1 Cliente / mercado.....	61
3.2.2 Estrategia.....	63
3.2.3 Proveedores.....	65
3.2.4 Actividades clave de la logística.....	66
3.2.5 Gestión de los recursos.....	71
3.2.5.1 Recursos humanos.....	71
3.2.5.2 Recursos de información.....	72
3.2.5.3 Recursos financieros.....	74
3.2.6 Análisis y mejora del sistema.....	74
3.3 Validación del modelo logístico.....	76

### **Conclusiones.....** 77

### **Recomendaciones.....** 78

### **Bibliografía.....** 79

### **Anexos**

- No 1 Encuesta a trabajadores de la empresa SERVAC sobre la gestión empresarial.
- No 2 Guía de entrevista a dirigentes de la empresa SERVAC sobre gestión administrativa.
- No 3 Guía de entrevista a miembros del consejo de dirección de la empresa SERVAC.
- No 4 Encuesta para el cliente externo de la empresa SERVAC.
- No.5 Certificación Dirección de la SERVAC.

## INTRODUCCIÓN

Durante años la logística fue concebida en nuestro país como una actividad rutinaria para hacer llegar los productos desde los centros de producción a los de uso o consumo, por tanto se centraba fundamentalmente en el abastecimiento y es a partir de la implementación del Decreto Ley 187 del Consejo de Estado (Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial) que se comienza a ver a la logística, integrada a la gestión empresarial.

En la actualidad y con la implantación del Decreto 281 “Sobre la continuidad del sistema de Dirección y Gestión Empresarial” muchas empresas fabrican o comercializan productos y/o servicios competitivos, sin embargo, no cuentan con la capacidad necesaria para ofertarlos en el tiempo y en el lugar de acuerdo a los requerimientos de los clientes; siendo reconocido en diferentes escenarios que la gestión logística es uno de los problemas centrales que enfrentan las organizaciones. Es por ello la importancia que reviste la profundización de este tema en una empresa en perfeccionamiento empresarial pues una deficiente gestión logística repercute además, en los aspectos económicos y financieros de la empresa, y en el cumplimiento de los objetivos y misiones trazadas por esta.

Teniendo en cuenta los elementos antes planteados, se realiza la presente investigación en la Empresa de Servicios a la Aviación Civil (SERVAC), la cual funciona bajo los principios del perfeccionamiento empresarial y un sistema de gestión de la calidad certificado, estando centrado su objeto social en la prestación de servicios a las empresas de la Aviación Civil Cubana, lo cual requiere de una alta coordinación y cooperación de todos los elementos que tributan a la logística. Sin embargo los resultados de auditorias, inspecciones, y evaluaciones del funcionamiento del sistema de dirección y gestión empresarial están reflejando deficiencias y no conformidades reiteradamente, en lo referido al funcionamiento de la logística como sistema.

Considerando los precedentes expuestos y partiendo de que todo análisis que se realiza, debe verse con la óptica de perfeccionar el trabajo de la organización y conducir al colectivo, a fases superiores de organización, sugiere al autor plantearse el siguiente **problema científico** a investigar;

***¿Cómo lograr que la gestión logística de la SERVAC funcione como un sistema?***

Una vez determinado el problema, se define como objeto de estudio, el funcionamiento de la logística en la SERVAC.

Conocido el problema y en correspondencia con el objeto de estudio de investigación seleccionado se proyecta la siguiente **hipótesis**:

***El análisis de la gestión logística de la SERVAC, con enfoque sistémico, le propiciará a la administración los elementos necesarios para perfeccionar la gestión empresarial.***

En cuanto a la metodología, cabe mencionar que se trata de una investigación exploratoria y descriptiva, por lo que se utilizaron tres técnicas para la recolección y análisis de los datos: análisis documental, encuesta y entrevista.

La investigación se propone como **objetivo general**;

***Diseñar un modelo de funcionamiento de la gestión logística en la SERVAC con enfoque sistémico.***

Siendo los **objetivos específicos** los siguientes:

- Identificar aspectos teóricos-metodológicos fundamentales asociados a enfoque sistémico y sistema logístico.
- Analizar los aspectos internos que limitan que la gestión logística de la SERVAC, funcione como un enfoque sistémico.
- Proponer un modelo para el funcionamiento de la gestión logística de la SERVAC con un enfoque sistémico.

***Justificación:***

Partiendo del principio de que la SERVAC fue concebida, como la empresa comprometida con la prestación de servicios no aeroportuarios a las filiales del sistema de la aviación y a terceros relacionados directamente con la aviación civil, resulta de vital importancia contar con una gestión logística perfeccionada y sólida que sea capaz de integrar los sistemas, subsistemas, procesos, procedimientos y funciones de la organización, con las actividades de la logística contenidas en ella, con el objetivo de enfocar su objetivo o meta hacia la satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta las deficiencias reveladas en controles y evaluaciones en lo referido a la logística y la satisfacción del cliente, se pretende realizar el presente trabajo de investigación, con el interés de que la propuesta y recomendaciones que de ella se deriven, tributen a perfeccionar el sistema de gestión de la empresa y contribuya a la satisfacción del cliente.



Los resultados de esta investigación se muestran en tres capítulos:

**Capítulo I:** se analiza un conjunto de planteamientos teóricos a partir del problema identificado, se conceptualizan elementos fundamentales sobre el tema objeto de investigación, en lo referido a enfoque sistémico, logística y su evolución en Cuba, los que se toman como referencia para el desarrollo de la tesis.

**Capítulo II:** se presenta el resultado de la investigación a partir de la aplicación de diferentes técnicas, la encuesta, la entrevista y el análisis documental, las que se utilizaron para realizar la caracterización de la SERVAC, sus principales servicios, mercados y clientes, la determinación de las principales inconsistencias de la gestión empresarial desde la perspectiva del modelo las “7S”, así como una valoración de las actividades fundamentales de la Logística en la organización y su interacción con los procesos de Sistema de Gestión de la Calidad. Por otra parte se efectuó una valoración sobre la integralidad y funcionamiento de la logística como sistema. El resultado conllevó a definir las principales inconsistencias y problemas que presenta el funcionamiento de la logística como sistema en la SERVAC, así como a la definición de los elementos que deben integrar el modelo de gestión logística en la mencionada empresa.

**Capítulo III:** se hace la propuesta del modelo para el funcionamiento de la gestión logística, el que interrelaciona sistemas o elementos de los sistemas con que cuenta la empresa para su gestión actual, con el objetivo de que la dirección de la SERVAC cuente con un sistema que le permitirá emplearlo como soporte para las decisiones estratégicas en aras de alcanzar el éxito empresarial. Sustentándose la gestión administrativa bajo el principio de que el sistema debe lograr un grado de eficacia y eficiencia tal, que satisfaga los requerimientos exigidos por el cliente.

Finalmente se presentan las **Conclusiones y Recomendaciones**.

## **CAPÍTULO I. Enfoque sistémico, logística y su evolución en Cuba.**

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes, ya que la administración es un fenómeno universal, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar y profundizar con seriedad.

La información proporcionada por las ciencias de la administración y las experiencias cotidianas, han enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes y diferentes enfoques. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, el que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

Las condiciones de la economía cubana exigen de las empresas la puesta en práctica de estas tendencias, lo que trae consigo adoptar en cada momento los métodos y técnicas que mejor satisfagan los requerimientos y exigencias del entorno, máxime en estos momentos en que se implementan los Lineamientos del VI Congreso del PCC, y donde se a puesto de manifiesto la necesidad, cada vez más evidente de la mejora del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia en la producción y los servicios de la empresa estatal socialista.

Como parte de esa mejora del sistema de dirección y gestión empresarial y partiendo de los objetivos de esta investigación, en este capítulo se realiza un análisis sobre las diferentes definiciones de enfoque sistémico en la teoría administrativa, así como logística y sistema logístico.

## 1.1 Definición de enfoque sistémico

El primer expositor de la teoría general de los sistemas fue Ludwing Von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

La meta de la teoría general de los sistemas no era buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica. Para ello, emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varias ramas científicas, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

Los conceptos propuestos por Bertalanffy pueden ser resumidos en que existen modelos, principios y leyes que pueden ser generalizados a través de varios sistemas, sus componentes y las relaciones entre ellos.

Al respecto Bertalanffy planteaba que:

*“La integración y la separación representan dos aspectos fundamentalmente diferentes de la misma realidad, en el momento en que se rompe el todo se pierde alguna de sus propiedades vitales”<sup>1</sup>*

Esta teoría se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen, siendo los objetivos de la misma los siguientes:

- § Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- § Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y relaciones.
- § Promover una formalización (matemática) de estas leyes.

---

<sup>1</sup> Bertalanffy, L.V (1981). *“Teoría general de los sistemas; fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México. Fondo de Cultura Económica, pág. 79.*



Al hacer una valoración sobre esta teoría y su aplicabilidad en varias ramas científicas se puede afirmar en un sentido amplio que: enfoque sistémico o modelo sistémico es una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y al mismo tiempo, una orientación hacia una práctica para formas de trabajo interdisciplinarias, lo cual puede ser aplicable a cualquier disciplina.

Tomando como referencia la afirmación anterior es consecuente efectuar la siguiente interrogante: ¿Qué se entiende por sistema en la administración empresarial?

### **1.1.1 Enfoque sistémico en la teoría administrativa**

Para comenzar el análisis sobre el enfoque sistémico en la teoría administrativa, se hace necesario destacar que la administración es un arte cuando intervienen elementos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado y se sustenta la práctica con la técnica se denomina ciencia y que las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado objetivo con mayor eficiencia y eficacia.

*“La teoría administrativa describe los esfuerzos para definir las funciones universales que desarrollan los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa. Quien hizo mayores aportes a la teoría administrativa fue un industrial francés llamado Henri Fayol”.<sup>2</sup>*

*“Fayol propuso que todos los administradores desarrollaran cinco funciones administrativas: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar. La importancia de este sencillo punto de vista queda de relieve cuando reconocemos que casi todos los libros de texto de introducción a la administración utilizan en la actualidad las mismas*

---

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins. (1996). “Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica”, VII Edición, apéndice A, pág. 4.



*cinco funciones, o una variación muy cercana, como marco básico para describir lo que hacen los administradores”.*<sup>3</sup>

Alrededor de este tema el Doctor en Ciencias; Antonio Iglesias escribió;

*“La Administración como ciencia, como sistema organizado de conocimientos, se basa en principios que regulan su funcionamiento. Se trata de normas, reglas, preceptos que rigen de forma implícita o explícita la conducta de los directivos y el funcionamiento de las organizaciones”.*<sup>4</sup>

Otros autores la definen de la siguiente manera:

- James A. Stoner: *“Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la empresa para alcanzar las metas establecidas”.*<sup>5</sup>
- Stephen P. Robbins: *“Es el proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de otras personas”.*<sup>6</sup>
- W. Jiménez Castro: *“Ciencia Social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que Individualmente no es factible lograr”.*<sup>7</sup>

Al realizar una valoración sobre los conceptos antes descritos se puede alegar que las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados, ejemplo de ello es cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución

---

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins. (1996). *“Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica”*, VII Edición, apéndice A, pág. 4.

<sup>4</sup> Iglesias, Dr Antonio. (2008). *“Materiales complementarios de Administración. CETED. Universidad de la Habana, pág. 1.*

<sup>5</sup> Stoner, James. (1994). *“Administración”*. 5ta. Edición EMPES-MES, pág.57

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins. (1996). *“Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica”*, VII Edición, apéndice A, pág.26.

<sup>7</sup> Jiménez Castro, W. (1990). *“Introducción al estudio de la teoría administrativa”*. Editorial Limusa S.A de C.V, México DF, pág. 19.



(o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que retroalimenta el proceso.

La concepción de enfoque sistémico aplicado a la administración es disímil en la literatura, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

*“El enfoque de sistemas; ... podríamos decir que es una propuesta administrativa útil y válida que ha demostrado científicamente su efectividad, estrechamente relacionada con el entorno de la organización, que facilita la relación humanista empresarial y que permite la aplicación de modelos diferentes para problemas diferentes”<sup>8</sup>*

*“... la idea esencial del enfoque de sistemas radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra... entonces, en los sistemas no hay unidades aisladas, por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común... es necesario el funcionamiento correcto de las partes para el eficaz desempeño del todo en su conjunto.”<sup>9</sup>*

En cuanto a enfoque sistémico, Michael Porter, teoriza de la siguiente manera:

*“El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como una colección de partes separadas.”<sup>10</sup>*

Por su parte, Alberto León Betancourt escribió que:

*“Un sistema es un conjunto interactuante o interdependiente de elementos que forman un todo unificado... todo es un sistema... en consecuencia, acciones que afectan a un elemento causan reacciones de los otros”<sup>11</sup>*

---

<sup>8</sup> Betancourt, Alberto León. (1985). “Organizaciones y Administración, un enfoque de sistema”. Norma. Bogotá, pág. 145.

<sup>9</sup> SENA Texto corporativo. (1983). “Introducción a la teoría de sistemas”. Bogotá, pág. 21

<sup>10</sup> Porter, Michael. (1993). “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Vergara, Buenos Aires, pág. 74



En la misma tónica concibe Alberto León Betancourt la macrovisión del enfoque de sistemas, cuando afirma:

*“El administrador debe tener en cuenta, al determinar los objetivos globales, los diferentes actores a los cuales debe responder la organización. Estos actores tienen, en general, objetivos en conflicto porque el logro de uno elimina la posibilidad de alcanzar otros...”*<sup>12</sup>

Por su parte la Dra. Esperanza Carballal del Río en su libro “Las estructuras corporativas” plantea: *“Cuando se estudia el concepto de Sistema, en su definición más simple este puede ser enunciado como “conjunto de elementos interrelacionados entre sí que alcanza resultados que no pueden ser logrados por sus partes por separado”. Entre sus principales peculiaridades o cualidades de los sistemas, se encuentran:*

*Cualidad resultante:* *Es el resultado del sistema, su producción o su salida, lograda a partir de la interrelación de sus elementos.*

*Elementos componentes:* *Todo sistema, en base a los resultados que pretende alcanzar, se conformará por elementos que deben tener un conjunto de propiedades y características que permitan alcanzar esos resultados.*

*Estructura:* *Los elementos se ordenan, se entrelazan e interrelacionan de forma que puedan producir los resultados esperados.*

*Relación con el medio:* *El entorno que rodea al sistema influye en el mismo para facilitar u obstaculizar el logro de los resultados y además el sistema también influye en el medio pudiéndolo enriquecer o afectar en función de los resultados que alcance.*<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Betancourt. Alberto León. (1985). “Organizaciones y Administración, un enfoque de sistemas”. Norma, Bogotá, pág. 86.

<sup>12</sup> Betancourt Alberto León. (1985). “Organizaciones y Administración, un enfoque de sistemas”. Norma, Bogotá, pág. 91.

<sup>13</sup> Carballal del Río, Dra. Esperanza. (2006). “Las estructuras colaborativas”. La Habana. Cap. 6, pág. 65.



Como bien han planteado diferentes teóricos del tema, en el proceso administrativo se realizan una serie de pautas para llegar eficientemente a los objetivos deseados por la empresa, para esto se utiliza la dirección, la cual posee la tarea de liderar con motivación y comunicación al equipo de trabajo; esto se debe a que el personal trabaja en distintas áreas las cuales tienen una tarea propia y todas estas fuerzas se deben equilibrar para realizar los objetivos o metas de la empresa. Otra de estas pautas es el control, el cual se encarga de inspeccionar y controlar que todas las fases y pasos sean elaborados en su totalidad para dar una mayor efectividad y así asegurar el desempeño adecuado de la organización.

En la actualidad, la mayoría de las empresas afrontan una situación acuciante, los cambios que se producen en su entorno de negocio son cada vez más numerosos, y al mismo tiempo, se producen a mayor velocidad. Alrededor de las empresas todo cambia, las expectativas, necesidades y deseos de los consumidores y/o usuarios; los productos o servicios que participan en los mercados; los competidores, sus dimensiones y sus actitudes ante el mercado; las leyes, reglamentos y normativas que rigen el sector de negocios; la tecnología, tanto de producción como operativa y de gestión; etcétera. Todo se mantiene en un continuo proceso de rápida transformación.

Desde hace unas tres décadas, todos los analistas y autores que estudian la realidad socio-económica mundial vienen advirtiéndolo de una situación que, excusando la redundancia, podemos definir como “aceleración de la aceleración de los cambios”.

Estas problemáticas son muy frecuentes en las empresas, por lo que las administraciones deben encaminarse en función de procurar ser eficaces y eficientes en la labor que realizan; pudiéndose apoyar para ello en el estudio de las organizaciones, bajo una visión multidisciplinaria la que ayudará a analizar y desarrollar a la empresa de manera integral, permitiendo de esta forma identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas





y consecuencias; viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado.

En cuanto a esto, Thomas J. Peter y Robert H. Waterman proponen un esquema para lograr que las empresas sean eficaces, denominado el Modelo de las “Siete S”<sup>14</sup>, el cual orienta a las organizaciones en su labor diaria, tomando como referencia siete factores, los cuales deben ser atendidos de igual manera dentro de una organización.

Las “Siete S” de la estructura organizativa, es una herramienta para el análisis y la acción, es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una compañía de una manera eficaz. Juntos, estos factores determinan la manera en la cual una organización opera. Los directivos deben considerar los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una estrategia, destacando que cada uno de estos factores son interdependientes y se les debe prestar igual atención a cada uno de ellos, es decir, que todos tienen igual importancia aunque cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente.

---

<sup>14</sup> Thomas J Peters y Robert H Watermon . (1982). “En busca de la excelencia”. Edición Lasser Press. Mexicana S.A. México DF pág. 35.

El modelo está sostenido en siete factores:

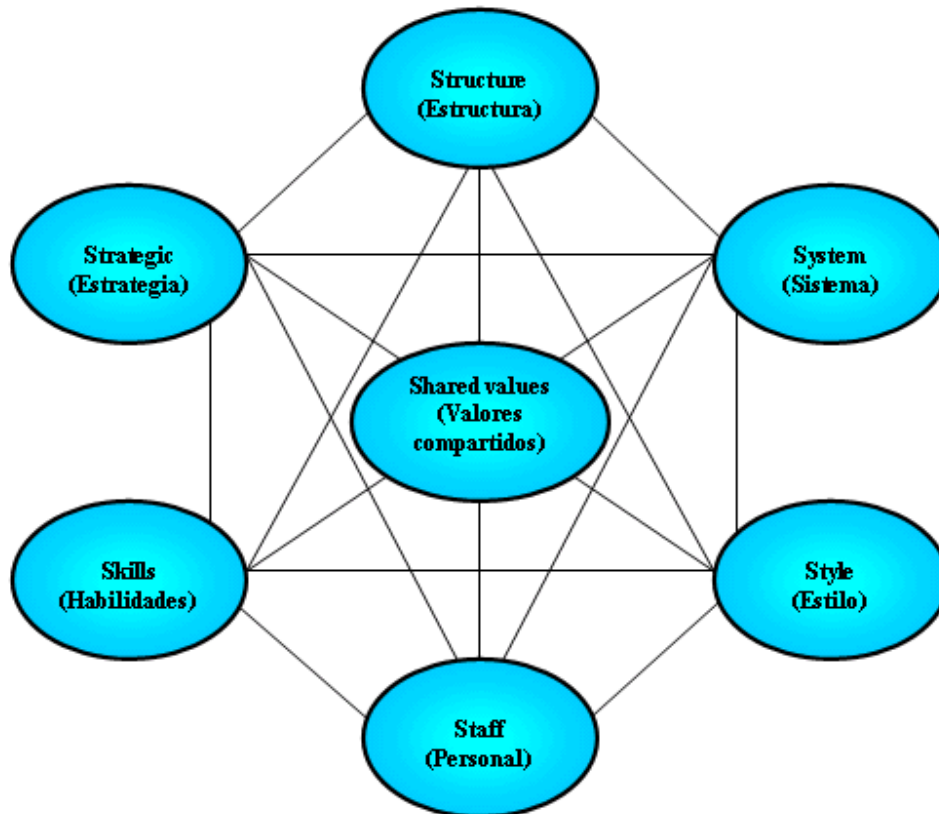


Figura No. 1

Fuente: Stoner James. "Administración". Primera Parte. Quinta Edición, pág. 236.



**Estructura:** Se refiere a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan, obviamente la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional, será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.

Así, si la estrategia cambia, la estructura cambia, no constituyendo un escollo para la primera.

**Sistemas:** Todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Deben alinearse con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

**Estilo:** La forma en que la alta dirección se comporta es el modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa para con la estrategia.

**Personal:** Son las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos en su orientación hacia la estrategia.

**Habilidades:** Son las capacidades distintivas de la empresa. Son sus competencias centrales. Lo que la empresa hace mejor, así, la estrategia elegida debe ser consecuente con estas habilidades.

**Estrategia:** Obviamente se debe plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia. Se plantea como una adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa.



**Valores compartidos:** Equivalen a una traducción del concepto de Misión. Valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

Sobre el tema de enfoque sistémico el Msc. Rafael Díaz Crespo y la Msc. Rosalina Guerrero Ramos, en su artículo ¿Por qué el enfoque de sistemas? plantean:

*“El carácter cada vez más complejo de los problemas que debe resolver el directivo moderno, determina la necesidad de contar con enfoques y métodos capaces de enfrentar adecuadamente este reto..... El análisis de los problemas de la dirección contemporánea implica la consideración de los adelantos provocados por el impetuoso desarrollo de las fuerzas productivas; la ascendente profundización de la división y especialización del trabajo; el incremento de la cooperación como forma de trabajo a escala social; y la necesidad de armonizar, tal vez como nunca antes, los elementos materiales, humanos y financieros puestos a disposición de las organizaciones”<sup>15</sup>.*

*“Los últimos decenios han sido testigos del surgimiento de novedosas técnicas, enfoques y métodos que han contribuido al enriquecimiento de la administración como disciplina científica. El enfoque de sistemas, el enfoque de contingencia, la orientación a la excelencia, el enfoque hacia la calidad total y la reingeniería son algunos ejemplos.”<sup>16</sup>*

Como resumen de este epígrafe se puede plantear, que el enfoque sistémico se pone de manifiesto en el proceso administrativo, ya que en el mismo coexisten un grupo de funciones interactuante o interdependiente que forman un todo unificado y que las acciones que afectan a una función causan reacciones en las otras. Por otra parte se puede afirmar que, en una organización empresarial que sea concebida con enfoque

---

<sup>15</sup> Díaz Crespo Msc. Rafael , Guerrero Ramos Msc. Rosalina. (2011). “¿Por qué el enfoque de sistemas?”. UH. CETED. pág. 1.

<sup>16</sup> Díaz Crespo Msc. Rafael , Guerrero Ramos Msc. Rosalina. (2011). “¿Por qué el enfoque de sistemas?”. UH. CETED. pág. 2.

sistémico, coexisten y se desarrollan dentro de ellas diferentes sistemas y subsistemas, los que a partir de las relaciones que se establecen entre ellas conforman el sistema de gestión de una organización.

## **1.2 Logística y Sistema Logístico**

Si se retrocede en el tiempo se observa que la logística, no surgió hace pocos años como se podría creer. Si bien, tiene sus orígenes en el mundo militar, este se remonta al siglo VII antes de Cristo. En esa época, en Grecia, en el ámbito militar nos encontrábamos con el “Logístiko”, encargado principalmente de determinar las cantidades de pertrechos que se necesitarían para avanzar de acuerdo a los planes; por lo tanto, este logístico en una primera instancia era sólo un calculista. Posteriormente en el siglo II DC, aproximadamente, en la época romana, surge el “Logista”, cuya misión era la de proveer de los suministros necesarios a las tropas.

Pero esta actividad no solo incluía abastecer de las cantidades requeridas, sino también, de buscar las mejores fuentes de aprovisionamiento (proveedores) y entregar a las unidades pertinentes. Así, con el tiempo, la logística se ha posicionado tanto a nivel operativo, táctico y estratégico en el mundo militar. De esta forma, y producto de los buenos resultados generados por esta “actividad” al interior de la vida militar es que el mundo empresarial decide “importar” el concepto y aplicarlo.

Con el objetivo de llegar a una definición sobre el concepto de Logística, que valiera de guía para la realización de la presente investigación, y al efectuar un análisis exhaustivo de los conceptos manejados por diferentes autores, desde su surgimiento hasta la actualidad; tomándose como referencia, la investigación realizada al respecto,

por Marisol Pérez Campaña<sup>17</sup>, la que se expone a continuación y muestra de forma resumida, la evolución de este concepto en el tiempo:

### Conceptos sobre Logística:

Autores	Conceptos
Ralph Bordosi  1927	Hay dos usos de la distribución mundial las que deben ser claramente diferenciadas, el primero el uso de la palabra distribución física, como transportación y almacenamiento; el segundo el uso de la palabra distribución como mejor dicen marketing.
National Council of Physical Distribution Management  1967	Un término empleado en la fabricación y el comercio para describir el amplio rango de actividades concernientes con el movimiento eficiente de productos terminados al final de la línea de producción hasta el cliente y en algunos casos incluye el movimiento de materias primas desde la fuente de suministro al comienzo de la línea de producción.
J.F. Magee  1968	El movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario. Aunque no incluyó el flujo de información en la definición lo analiza como contra flujo.

---

<sup>17</sup> Pérez Campaña, M. Tesis doctoral. (2005). "Contribución al Control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadora", pág. 65.

Bowersox, 1979	La aplicación del enfoque en sistema a la solución de los problemas de suministros y distribución de las empresas.
Council of Logistic Management, 1985	El proceso de planificar, implementar y controlar la eficiencia, el costo efectivo del flujo y almacenamiento de las materias primas, productos en proceso, productos terminados y la información relacionada desde el punto de origen al de consumo con el propósito de conformarlos requerimientos del cliente.
Hervé y Dancel, 1987	<p>Ofrecen tres conceptos del término logística atendiendo a: la visión técnica de esta función, la orientación hacia la distribución y el lado estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ La logística es obtener la producción correcta, en el lugar correcto, en el momento correcto y en el menor costo total.</li> <li>• La logística es proveer un nivel beneficioso en el servicio de distribución a los clientes, a través de una efectiva organización, planificación y control de las actividades de traslado y almacenamiento que facilitan un flujo de producción.</li> <li>• La logística es un medio para soportar la meta general de la firma y lograr ventaja competitiva.</li> </ul>
Council of Logistic Management 1992	El proceso de planificar, implementar y controlar la eficiencia, el flujo y almacenamiento efectivo de productos, servicios y la información relacionada desde el punto de origen hasta el consumo con el propósito de conformar los requerimientos del cliente.

Centro Español de Logística, 1993	<p>Actividad compuesta por dos funciones básicas:</p> <p>1. La gestión de los materiales: Encargado de los flujos materiales en el aprovisionamiento de las materias primas y componentes.</p>
	<p>2. La gestión de distribución: encargada del embalaje, el control de los inventarios de los productos terminados, pasando por los procesos de manipulación, almacenamiento y transporte hasta la entrega del producto o del servicio al cliente.</p>
Santos Norton, 1996	<p>Es un enfoque que permite la gestión de una organización a partir del estudio de flujo de materiales y el flujo informativo que a él se asocia, desde los suministradores hasta los clientes, partiendo de cinco funciones básicas que se desarrollan en las organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ La gestión de aprovisionamiento y de procesos.</li> <li>§ La distribución física.</li> <li>§ La planificación integrada.</li> <li>§ El aseguramiento de la calidad.</li> </ul>
Martha Gómez y José A. Acevedo, 1996	<p>El conjunto de todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales desde el punto proveedor hasta el punto consumidor, contempla además de las actividades materiales aquellas mediante las que se planifica, organiza, regula y controla dicho flujo material (dirección) de forma eficiente, o sea llegar al punto consumidor con la cantidad y calidad requerida en el momento y lugar demandado con el menor costo posible.</p>



Steven, 1999	Sincronización de los requerimientos del cliente con el flujo material de los suministradores.
Cespón & Auxiliadora, 2003	Es el proceso de gestionar los flujos material e informativo de materias primas, inventario en proceso, productos acabados, servicios y residuales desde el suministrador hasta el cliente, transitando por las etapas de gestión de los aprovisionamientos, producción, distribución física y de los residuales.
Ruano & Hernández, 2003	Un sistema de gestión estratégica de los recursos humanos y de los flujos informativos, material, financieros y de retorno asociados al aprovisionamiento, producción, distribución, almacenaje y comercialización de las mercancías de los proveedores a los clientes con el propósito de satisfacer las necesidades de estos últimos con calidad y bajo costo como fuente para lograr ventajas competitivas en las organizaciones.

*Fuente: Pérez Campaña M (2005). Tesis doctoral. "Contribución al Control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadora.*

El constante cambio en el entorno mundial y empresarial ha ido variando el enfoque con cada autor y época como se muestra en el estudio realizado por M. Pérez Campaña, lo que ha estado motivado por el desarrollo y evolución del pensamiento logístico y las formas de materializar las acciones en la práctica industrial y comercial.

Resulta necesario resaltar que este concepto se ha nutrido de las bondades de diferentes enfoques y de otros sistemas modernos de gestión productiva o de servicios, llegando a nuestros días con el nombre de Logística Empresarial o Administración de la Cadena de Suministros; constituyendo esta, una forma de dirigir los procesos



productivos, bajo la óptica de que las cuatro partes fundamentales de la cadena (aprovisionamiento-producción-distribución física-logística de los residuales), deben funcionar aglutinadas e integradas armónicamente con otros elementos o subsistemas, como única vía de lograr un adecuado nivel de servicio al cliente al menor costo posible, sin ocasionar daños al medio ambiente.

La gestión de la cadena de suministros requiere ser consolidada más allá de las fronteras de la empresa, abarcando toda la cadena de proveedores, incorporándose a ello, la aplicación de los nuevos aportes de la informática, las comunicaciones y el surgimiento de nuevos sistemas de gestión logística.

Al realizar un estudio de los conceptos referidos por diferentes autores, cabe afirmar que la gestión logística requiere de la integración de los subsistemas, procesos y actividades relativas al flujo material, recursos humanos, así como de la información necesaria para dirigir éste y el sostén financiero; teniendo como objetivo fundamental la satisfacción de los clientes finales y por tanto garantizar la sostenibilidad de las organizaciones.

El autor, haciendo un análisis detallado de la cronología realizada por M. Pérez Campaña a la evolución de la logística y teniendo en cuenta el objeto de la investigación resume sobre la gestión logística lo siguiente:

- Se considera un sistema de gestión de los recursos humanos y de flujos informativos, material, financieros y de retorno (Logística inversa), asociados a la cadena de suministros.
- Se le atribuye un flujo eficiente de materiales, transitando por las etapas desde la gestión de aprovisionamiento hasta la gestión de residuales.
- Lleva implícito un flujo informativo asociado a estos procesos.
- El flujo va desde un origen o fuente hasta un cliente o destino.



- Se presupone un flujo financiero.
- Se consideran como objetivo fundamental la satisfacción del cliente con calidad y bajo costo como fuente para lograr ventajas competitivas.
- Las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control están implícitas en la gestión logística.
- Se define la logística indistintamente como un proceso, o con un enfoque de sistemas, donde se conjugan e interactúan una serie de funciones, flujos, y actividades claves de la cadena de distribución, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con calidad y bajo costo, para lograr ventajas competitivas en las organizaciones.

Por su parte Cespón Castro & Auxiliadora, 2003.<sup>18</sup>, plantean que: *..... en la gestión del área productiva de la empresa, uno de los cambios de enfoque más importante implantado en el último medio siglo, se deriva seguramente de la adopción del enfoque en sistemas y de la consideración de las actividades productivas como integrantes de un sistema logístico.*

Tibisay Lugo de Betancourt<sup>19</sup>, con relación a este tema plantea; *“La Logística empresarial, deberá contemplarse como un grupo de actividades relacionadas entre sí, que pueden estructurarse de manera orgánica y funcional a los fines de gestionarlas de manera coordinada, seleccionándolas de acuerdo con las características y necesidades de cada organización en particular, y sobre la base de las transformaciones de su entorno en cuanto a los procesos y la necesidad de mejorar los estándares de los medios y servicios, así como la incorporación de diseños para obtener el balance correcto entre el equipo primario, el apoyo logístico requerido y los costos involucrados para optimizar la actividad empresarial”.*

---

<sup>18</sup>Cespón Castro & Auxiliadora.) Citado por Pérez Campaña M. (2003 “Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadora”. Editorial Logespro/CETA, C. de La Habana, pág. 89

<sup>19</sup>Lugo de Betancourt, Tibisay (2005), “Logística y Tecnología”. <http://ciencia y tecnologia.org/publicaciones.html>



*Más adelante Tibisay plantea.....” la formulación de modelos logísticos permite la selección de aquellas actividades, procedimientos y recursos, que de acuerdo con las características particulares de cada organización, se considere contribuyen de manera significativa a optimizar la calidad de la cadena logística”.*

Estando en correspondencia con el objetivo de la presente investigación; Casanovas y Cuatrecasas, en su volumen “Logística Integral<sup>20</sup>, definen cuatro actividades logísticas, como fundamentales, *”asociadas necesariamente a cualquier canal logístico”*, que resultan primordiales, estas son:

- § *Servicio al Cliente: Se reconoce como la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos logísticos planteados por el cliente, así como realizar el seguimiento del cumplimiento de dichos requisitos.*
- § *Transporte: Asegura una correcta selección del parque y su organización, garantizan una eficiente recogida y entrega de los productos adquiridos, lo que contribuye a la disminución de los costos de la operación y a la satisfacción del cliente.*
- § *Gestión de Inventarios: Es la actividad de la logística que asegura el suministro del producto adecuado al cliente, en la cual se deben reducir al mínimo posible los niveles de existencia. De igual manera asegura la recepción, almacenamiento, movimiento del producto dentro del almacén, así como el tratamiento e información de los datos generados en el proceso.*
- § *Procesamiento de pedidos.: Es la actividad que origina el movimiento de los productos y la realización de los servicios solicitados. Considera la correcta selección de proveedores, garantizando que se cumplan los requerimientos establecidos sobre los mismos.*

---

<sup>20</sup> Cuatrecas Lluís, Casanovas August . (2011). “Logística Integral” Editorial Profit, pág. 43-48.



Definiendo además, cuatro actividades de apoyo<sup>21</sup>;

- a. *Compras: Afecta el canal de aprovisionamiento, ya que a través de ella se seleccionan las fuentes, se determinan las cantidades que son necesarias adquirir, el momento de efectuar las adquisiciones y la planificación de los productos. De acuerdo con el canal de distribución, se establece la cuantía de los componentes y la secuencia y el ciclo de producción, lo cual repercute en el funcionamiento logístico global, en particular, en la gestión de inventarios y la eficacia del transporte.*
- b. *Almacenamiento: Contempla las decisiones asociadas tales como la determinación del espacio requerido, el diseño y la configuración de los almacenes y la disposición de los productos en su interior.*
- c. *Tratamiento de la información: Implica la selección del equipo de manipulación y el detalle de los procedimientos de preparación de los pedidos y de la devolución de los productos defectuosos.*
- d. *Gestión de la información: Abarca la recogida, el almacenamiento, el tratamiento y el análisis de los datos necesarios para desarrollar la planificación y el control, lo cual da soporte a todo el sistema logístico.*

*Las que en algún momento, en dependencia de las características de la organización, puedan tener tanta relevancia como las fundamentales.*

Al realizar un análisis sobre los diferentes conceptos y valoraciones sobre logística, podemos concluir planteando que la logística, puede ser concebida dentro de una organización de dos forma diferentes, una como proceso logístico y otra como sistema logístico, los que se pueden conceptualizar y diferenciar de la siguiente forma:

---

<sup>21</sup> Cuatrecas Lluís, Casanovas August. (2011). "Logística Integral" Profit Editorial 2011, pág. 43-48.



**Proceso logístico:** Cubre el flujo de entrega de productos y servicios, desde su origen hasta la entrega al usuario final; en él se planifican, ejecutan y controlan las relaciones operativas de las actividades claves, las que comprende el servicio al cliente, transporte, gestión de inventario y procesamiento de pedidos.

**Sistema logístico:** Es la interrelación que se produce entre un grupo de elementos o subsistemas, que se gestionan estratégicamente en el micro y macro entorno de la organización, con el objetivo de integrar y organizar la gestión interna de los flujos físicos, administrativos y de información que garantizan la cadena o proceso logístico, relacionándose con el entorno, a partir de los intercambios con proveedores y clientes.

Analizada en forma detallada la logística se afirma entonces, que el enfoque sistémico en la logística, si bien es cierto que implica grandes desafíos, no es menos cierto, que bien desarrollado y aplicado al interior de las organizaciones, con un enfoque correcto al macro y microentorno, puede “aportar valor” a los clientes y a la organización.

### **1.3 Logística en Cuba**

En los últimos años se ha observado a nivel mundial, y en Cuba específicamente una creciente atención intelectual, académica y empresarial en torno a los procesos o actividades logísticas, donde las condiciones de la economía cubana exigen de las empresas la puesta en práctica de estas tendencias empresariales, esto trae consigo adoptar en cada momento los métodos y técnicas que mejor satisfagan los requerimientos y exigencias del entorno.

En un primer intento por mejorar el desempeño organizacional en el año 1998 se emite el Decreto Ley 187 del Consejo de Estado, “Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial”, en las cuales se establecían los principios, las etapas, y los subsistemas a implementar por la empresa estatal socialista. Sin embargo, debido a la globalización,



la innovación de productos, el auge del enfoque por procesos, y en general al entorno cada vez más cambiante en que se desarrolla la economía cubana, se hizo necesaria una reevaluación del sistema empresarial cubano, y en agosto del 2007, se emite el Decreto Ley 252 del Consejo de Estado "Sobre la continuidad del proceso de Perfeccionamiento Empresarial", y a su vez el Decreto 281 estableciendo el "Reglamento para la implantación y consolidación del Perfeccionamiento Empresarial".

Las nuevas Bases hacen referencia al diseño e implementación de 18 Sistemas a implantar por la empresa estatal socialista "como un traje a la medida", o sea, se plantea que cada entidad debe ser lo suficientemente flexible como para adaptar estas bases según su objeto social, características particulares y según su nivel de desempeño. Resulta necesario señalar que en dichas bases se atribuye especial atención a los Sistemas de Mercadotecnia y Relaciones Financieras, y por su peso e importancia en el éxito empresarial específicamente al de Organización de la Producción de Bienes y Servicios por ser la razón de ser de toda empresa.

En el Reglamento se plantea *"... las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión 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 más adelante se expone "...el sistema logístico a implantar en la empresa 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..."*<sup>22</sup>

Por su parte en el Artículo 216 se plantea: *... En la concepción de la organización del aseguramiento material y suministros de la empresa, debe primar el precepto, que los suministros son para incorporarlos en el menor plazo de tiempo al proceso productivo o*

---

<sup>22</sup> Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2007). Edición Extraordinaria No. 41.



*de servicios y no para almacenarlos durante largos períodos de tiempo. Los suministros generan inventarios, que representan recursos financieros inmovilizados, por lo que se debe permanentemente contribuir a eliminar los excesos de inventarios, evaluándose periódicamente el comportamiento de la rotación de los mismos y programar acciones concretas en este sentido.*<sup>23</sup>

El mundo académico en Cuba también se ha pronunciado en torno a los temas logísticos tal es así que el Dr. Arístides Collazo Pérez, en un documento interno de la Sociedad Cubana de Logística, definió esta actividad de la forma siguiente:

*“La Logística en su papel funcional centra sus esfuerzos en la interrelación y optimización del flujo material y el flujo informacional, asociado a estos el hombre como ente ejecutor”.*<sup>24</sup>

El Dr. Héctor Conejero González, Presidente Nacional de la Sociedad Científica Cubana de Logística y Marketing definió esta función de la manera siguiente:

*“La Logística es el sistema que garantiza el movimiento óptimo de las cargas y la información desde la fuente hasta un cliente”.*<sup>25</sup>

A partir de 1990, con el desplome del campo socialista y más tarde con la desaparición de la URSS, Cuba, en un lapso muy corto de tiempo, pierde a sus principales socios comerciales con los cuales había mantenido por casi tres décadas un intercambio estable en un marco de ayuda favorable al país.

Cuba tiene que sufrir una brusca readaptación a la nueva situación y es esta etapa a la cual se le ha dado el nombre de Período Especial. La escasez de recursos, la paralización de industrias, la caída del nivel de vida de la población, la falta de

---

<sup>23</sup> Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2007). Edición Extraordinaria No. 41.

<sup>24</sup> Cueto Ible Eduardo Dr. C., Meireles Pantoja Solaines. 2000)“ Gestión de costos en un operador logístico” Edit Prolfes. pág. 27

<sup>25</sup> Cueto Ible Eduardo Dr. C., Meireles Pantoja Solaines. (2000)“ Gestión de costos en un operador logístico” Edit Prolfes pág. 28



transporte entre otros, hacen que el país se prepare para lo que se denominó Opción Cero, a partir de entonces se toman un grupo de medidas que paulatinamente accionan y producen cambios en la economía y la sociedad, haciendo crecer a la primera de forma gradual.

La caracterización de la etapa actual, matizada por una incipiente competencia entre las diferentes organizaciones en el país, constituye un impulso de la economía hacia niveles superiores en correspondencia con la adaptación a los cambios. Se ha transformado el concepto de “abastecer” por el de “vender” y se aplican y desarrollan conceptos y técnicas nuevas como los de la logística y el marketing; tal es así que los últimos 10 años hemos visto crecer esta actividad al interior de las empresas.

Entre algunos de los factores que demuestran la evolución se pueden mencionar los siguientes:

- La incorporación de áreas de logística en las empresas (creando incluso gerencias de logísticas).
- Creación de carreras técnicas y profesionales de logística.
- Aumento de los niveles de capacitación de trabajadores de áreas logísticas.
- Proliferación de empresas que prestan servicios logísticos.
- Desarrollo y construcción de centros de distribución.
- Desarrollo de Zonas especiales de desarrollo, el más reciente; Mariel.
- Desarrollo de ferias, congresos, seminarios, entre otros.

Se ha concedido facilidades a entidades o empresarios extranjeros para abrir sucursales en Cuba o hacerse representar por agentes, así como establecer almacenes en consignación y/o en depósito de aduana.



Recientemente con la aprobación de los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución aprobados en el VI Congreso del PCC con fecha 18 de abril del 2011, el perfeccionamiento del sistema empresarial se convierte en el enfoque que se adopta en Cuba para realizar las transformaciones necesarias en busca de la máxima eficiencia de la gestión empresarial, su aplicación paulatina y consecuente juega un papel central en la estrategia económica cubana de estos tiempos, lo cual se corrobora a partir de la aprobación de diferentes lineamientos, entre ellos los referidos a temas logísticos, ejemplo, lineamiento No. 86 referente al reordenamiento de la actividad de consignación, No. 103 para promover la creación de Zonas Especiales de Desarrollo, No. 235 referido a la actividad de reciclaje de productos recuperados, los lineamientos No. 269, 270, 272, 273, 274, 278, 282 y 276 orientados a las mejoras y perfeccionamiento de los canales de aprovisionamiento y distribución. (Transporte terrestre, ferroviario, marítimo, aéreo) el uso de contenedores y la eficiencia en su explotación, y el No. 312 sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios.

Como bien se puede apreciar la logística hoy más que nunca se reconoce como un sistema dentro de las organizaciones empresariales, lo cual pone de manifiesto la necesidad de que cada empresa diseñe su sistema de acuerdo a sus características, y siempre enmarcada la misma, con un enfoque sistémico.

## **CAPÍTULO II. Diagnóstico de la Logística de la SERVAC**

En el presente Capítulo se realiza una caracterización de la logística de la SERVAC, así como se muestran otros análisis relativos a la gestión empresarial, partiendo de la misión y objetivos determinados por la empresa para el quinquenio 2010-2015.

Se han tomado en cuenta para las valoraciones, los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), así como las actividades claves de la logística definidas en el capítulo anterior.

También se realiza un estudio de la logística a partir del modelo de las “7S” referido en el capítulo I, con el objetivo de valorar en qué medida la organización, opera como un sistema en función de garantizar el servicio al cliente, a partir de la organización de la logística.

Como herramientas para el diagnóstico, se aplicaron el análisis documental, la entrevista y la encuesta, utilizándose esta última para una población finita, un muestreo probabilístico.

### **2.1- Caracterización de la SERVAC**

La Holding de la Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CAC S.A.), se crea en el año 1999 por la resolución DJ 26/99 y es a partir de este momento que comienza un proceso de perfeccionamiento estructural en el Sistema de la Aviación, producto del cual, se van creando filiales y en el año 2007 surge la Empresa de Servicios a la Aviación Civil (SERVAC).

La SERVAC es una empresa en perfeccionamiento empresarial, cuyo negocio fundamental está centrado en la prestación de servicios a las empresas del Sistema de la Aviación Civil, fundamentalmente al Nivel Central del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC) y la Casa Matriz de la CAC S.A. Para la materialización de sus servicios, se integran elementos y procesos imprescindibles que precisan de una alta coordinación y cooperación entre las diferentes áreas estructurales.

La Misión enmarcada para el período 2010-2015 declarada por la Empresa es:

- Ejecutar la actividad de aseguramiento material y la prestación de servicios múltiples no aeroportuarios, al Nivel Central del IACC, a la Casa Matriz de la CAC S.A., Filiales y a terceros; relacionados directamente con la aviación civil, siempre bajo el principio del autofinanciamiento.

Como Objetivos Estratégicos para el período 2010-2015, aprobó los siguientes:

1. Calidad.

- Optimizar la aplicación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, para alcanzar resultados superiores en el nivel de satisfacción de los clientes.

2. Economía.

- Dar cumplimiento al Plan de Utilidades aprobado por el IACC, logrando que el control financiero y contable de la empresa continúe respondiendo a los principios y normas internacionalmente aceptados.

3. Capital Humano.

- Desarrollar y aplicar el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano, que contribuya al cumplimiento de los indicadores de la categoría Empleo, Salario y Estimulación.

#### 4. Prevención y enfrentamiento al Delito.

- Lograr la reducción de los hechos delictivos en la SERVAC.

#### 5. Prestación de Servicios.

- Lograr que la Política Comercial de la Empresa sea más dinámica y se convierta en el motor impulsor del incremento de los ingresos comerciales, con énfasis especial, en los mercados y en la publicidad y promoción de todos nuestros servicios.

Según el expediente de perfeccionamiento empresarial, la SERVAC cuenta con una estructura plana y está integrada por cuatro Unidades Empresariales de Base (UEB) que son las que realizan las funciones de carácter operativo: UEB Transporte, UEB Divulgación y Comunicación, UEB Aseguramiento y UEB Mantenimiento, por otra parte existen direcciones funcionales y grupos de trabajo como son, las Direcciones de Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas y los Grupos de Control Interno y Comercial.

### Organigrama SERVAC:

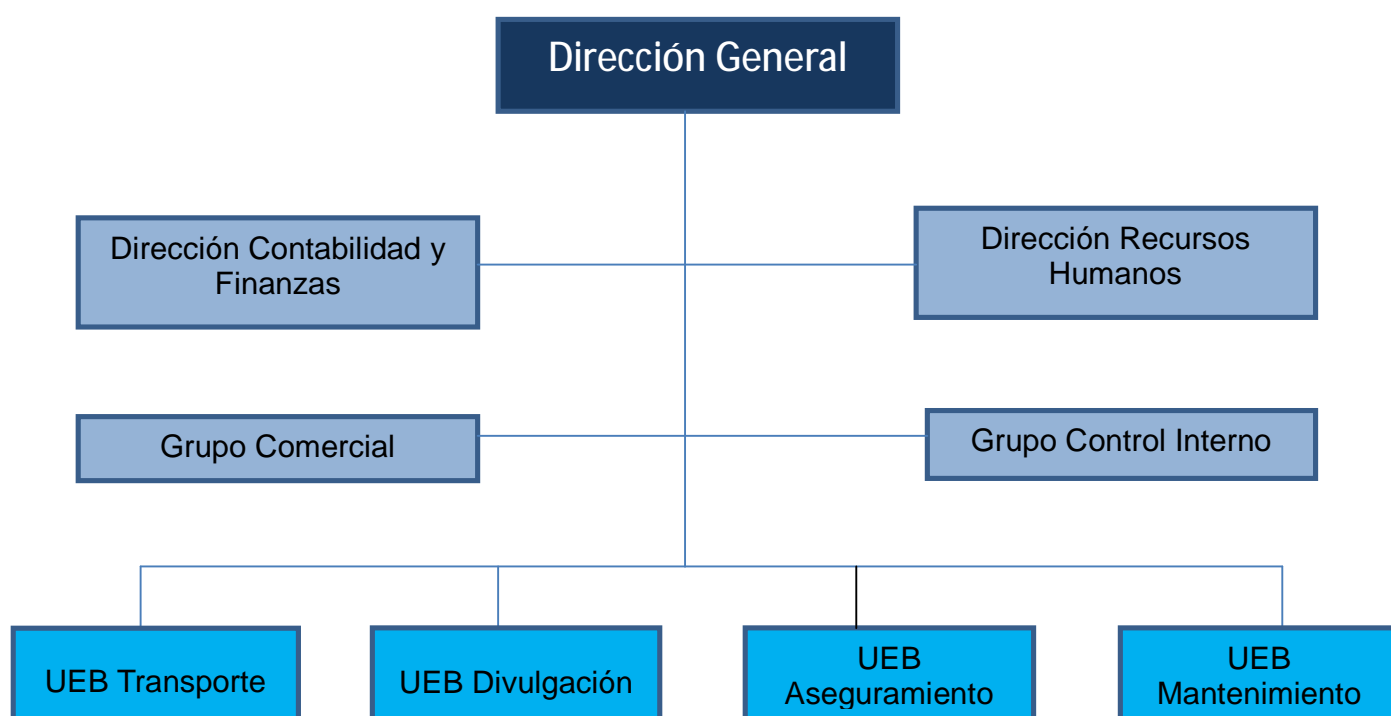


Figura No. 2

Fuente: Manual de funciones SERVAC

La SERVAC gestiona la organización a partir de los 9 procesos definidos y certificados por el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según las normas ISO 9001-2000, los que se corresponden con las UEB y direcciones o áreas funcionales; estos procesos se denominan de la siguiente manera:

- Proceso de Dirección.
- Proceso de Gestión Comercial.
- Proceso de Transporte.
- Proceso de Contabilidad.
- Proceso de Control.
- Proceso de Desarrollo.
- Proceso de Aseguramiento.
- Proceso de Divulgación.
- Proceso de Capital Humano.

Es de significar que a excepción del proceso de desarrollo, los 8 restantes procesos definidos, se corresponden con las unidades organizativas, adoptadas en la estructura organizativa de la empresa, por lo que estos procesos se pueden catalogar como procesos funcionales.

### **2.1.1 Caracterización de la fuerza laboral**

Para el desempeño de su misión y el cumplimiento de su objeto social la empresa cuenta con una fuerza laboral de 213 trabajadores al cierre del 1er trimestre del año 2011, estando caracterizada la misma de la siguiente forma:

a) Categoría ocupacional de la fuerza de trabajo.

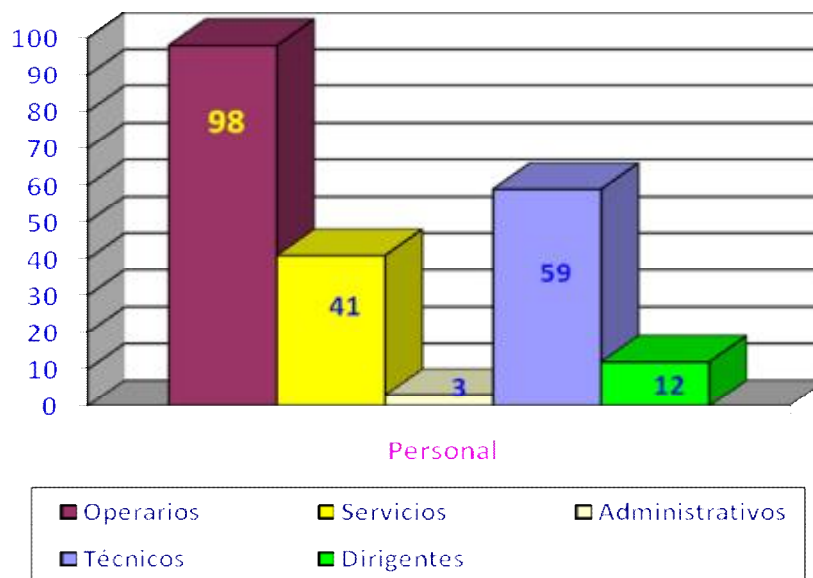


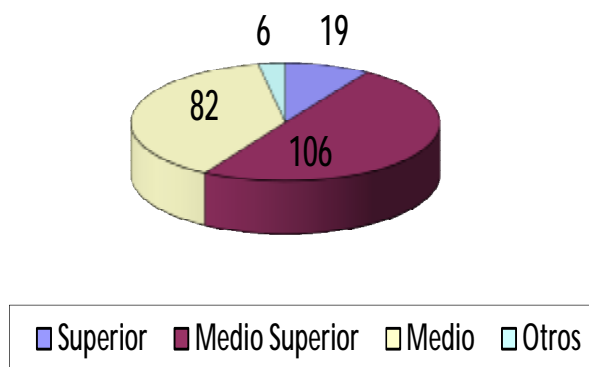
Figura No.3

Fuente: Elaboración propia

Como elemento significativo en la estructura de la fuerza de trabajo por categoría, es significativo señalar que el 65% de la fuerza de trabajo califica en las categorías de operario y servicio, constituyendo éste personal el que mayormente se relaciona con el cliente en el momento de prestar el servicio, elemento fundamentalmente que compone el sistema logístico. Por otra parte el 27% de los trabajadores se concentra en la categoría de técnico, personal este, que también labora de cara al cliente y cumple una función sustantiva dentro del aseguramiento de la logística al estar involucrado de forma directa en la contratación y la gestión de inventario.



b) Composición de la fuerza de trabajo por del nivel escolar.



*Figura No.4*

*Fuente: Elaboración propia*

Como aspecto relevante dentro de la caracterización del nivel de escolaridad como se refleja en el gráfico anterior, el 88 % de la fuerza de trabajo (106 y 82) posee nivel medio o medio superior, concentrándose este fundamentalmente en las categorías ocupacionales de operarios y de servicio.

## 2.1.2 Caracterización de los principales servicios, mercados y clientes en la SERVAC

<b>.Cartera de productos y servicio</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Mercado</b>	<b>Clientes</b>
Servicio de imprenta	P	100% Empresas del IACC	Todas las empresas del IACC
Servicio de medios audiovisuales y fotografía.	S	100% Empresas del IACC	Todas las empresas del IACC
Servicios de mantenimiento automotriz.	S	Nivel central del IACC y CACS.A	Direcciones y departamentos IACC y CAC S.A.
Servicio de reparación, chapistería y pintura automotriz.	S	Nivel central del IACC y CAC S.A	Direcciones y departamentos del IACC y CAC S.A.
Servicio de transporte obrero.	S	Nivel central del IACC y CAC S.A	Direcciones y departamentos del IACC y CAC S.A.
Servicio de protocolo y piquera.	S	Nivel central del IACC y CAC S.A	Direcciones y departamentos del IACC y CAC S.A.
Servicio de mantenimiento constructivo.	S	Nivel central del IACC y CAC S.A	Direcciones y departamentos del IACC y CAC S.A.
Servicios de mantenimiento no constructivos.	S	Nivel central del IACC y CAC S.A	Direcciones y departamentos del IACC y CAC S.A.
Servicio de arrendamiento de locales.	S	Nivel central del IACC y CAC S.A	Direcciones y departamentos del IACC y CAC S.A.
Servicio de alimentación y venta de mercancías.	S	Nivel central del IACC y CAC S.A	Direcciones y departamentos del IACC y CAC S.A.

Fuente: Elaboración Propia: S: Servicio P: Producción

En cuanto a la cartera de servicios que oferta la SERVAC es de destacar que la mayoría son procesos de servicio, y solo uno productivo. Por otra parte la empresa concentra el 80 % de su mercado en el nivel central del IACC y la casa matriz de la CAC S.A., y en igual proporción se centran los clientes; los que se corresponden con las direcciones funcionales del nivel central del IACC y la casa matriz de la CAC S.A.

Al realizar una valoración sobre la cartera de servicios de la empresa y los procesos que ésta tiene definidos para su gestión, se puede afirmar que estos últimos son funcionales y no se corresponden con los servicios que la organización brinda, cuestión que incide en la gestión logística de forma directa.

## **2.2.- Valoración de la Misión y de los Objetivos estratégicos trazados por la SERVAC**

Aunque no está contenido dentro del objetivo de la presente investigación, es importante realizar esta valoración, que de seguro arrojará elementos para consolidar los resultados del trabajo investigativo.

Al evaluar la Misión de la SERVAC se observa que es simple y directa, deja explícito el mercado a quien está dirigido (Nivel Central del IACC, y a la Casa Matriz de la CAC S.A., filiales y a terceros relacionados directamente con la aviación civil), aún cuando no quedan definidos los servicios múltiples no aeroportuarios que presta. Sin embargo, no está enfocada al cliente, no deja claro cuales son sus competencias distintivas que le permitan diferenciarse de otras entidades similares, faltándole elementos que la diferencien por promover el cambio; no es altamente motivadora y original. Tampoco quedan claras las necesidades que satisface la organización a sus clientes, ni los valores que mueven a sus trabajadores para alcanzar los objetivos trazados.

Del análisis realizado sobre los Objetivos Estratégicos de la SERVAC se considera lo siguiente:

- Los objetivos, en sentido general, incluyen funciones específicas de la organización y directivas de los organismos superiores, que son de obligatorio cumplimiento para la Empresa.
- En sentido general los objetivos no muestran enfoque de cliente.
- Los objetivos están formulados en términos muy generales, no están alineados completamente con los elementos contenidos en la Misión.
- Al no definirse una meta concreta a alcanzar, no es posible aplicar un control efectivo sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- No resultan numerosos los objetivos a medir, lo que permite centrar la atención y la prioridad en aquellos asuntos principales que mueven a la organización.

### **2.3- Principales inconsistencias desde la perspectiva del modelo las “7S”**

Para realizar una evaluación del funcionamiento de la gestión de la empresa vinculada fundamentalmente a las actividades claves de la logística y según la conceptualización realizada en el capítulo I sobre sistema logístico y el modelo de gestión de las “7S”, se aplicó una encuesta a los trabajadores (**Anexo No 1**) diseñada por el autor a un total de 67 trabajadores, utilizando en ello un muestreo probabilístico, para una población finita de 213 trabajadores, cuyos datos fueron procesados en el paquete estadístico SPSS.12.

Cálculo de la muestra para una población finita.

Donde:

$$n = \frac{(s^2 * N * p * q)}{e^2(N-1) + (s^2 * p * q)}$$

$s$  = Desviación típica

$N$  = Tamaño de la población.

$p$  = Proporción de los que poseen el atributo.

$q$  = Proporción de los que no poseen el atributo.

$e$  = Error de muestreo.

Siendo:

$P$  = 50%

$q$  = 50%

$e$  = 10%

$N$  = 213

$S$  = 1,96 Para un margen de confianza del 95 %.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (213) * (0.5) * (0.5)}{[(0.1)^2 * (213-1)] + [(1.96)^2 * (0.5) * (0.5)]}$$

$$n = \frac{204.56}{(0.01 * 212) + (0.96)} = \frac{204.56}{(2.12 + 0.96)} = \frac{204.56}{3.08}$$

$$n = 67$$

Por otra parte se ejecutó una entrevista a los directivos de la entidad (**Anexo No 2**), lo que permitió conocer las principales inconsistencias de la gestión empresarial y determinar así los problemas que existen en la misma.

La entrevista fue aplicada al 100% de los dirigentes de la empresa enmarcándose en esta categoría diferentes niveles decisorios que van desde los de menor jerarquía, jefe de brigada, hasta el ápice de dirección.

Los elementos evaluados fueron los siguientes:

- Estrategia
- Estructura
- Sistemas o procesos y procedimientos
- Personal
- Estilo
- Habilidades
- Valores compartidos

### 2.3.1 Sobre la estrategia a nivel empresarial

Al realizar una evaluación sobre este aspecto y tomando como referencia lo descrito en el epígrafe 2.2, en lo referido a la misión y objetivos de la empresa las principales inconsistencias determinadas a partir en la entrevista realizada a los dirigentes, se resumen en lo siguiente:

<i><b>Dirigentes</b></i>
<p>Ø El 100% de los entrevistados reconocen que la entidad tiene definida su misión, visión, objetivos estratégicos, pero que estos son formales, la organización operativamente no funciona bajo este enfoque.</p> <p>Ø El 98 % plantea que la organización trabaja en función de garantizar los servicios que le solicitan sus clientes y que no existe una estrategia empresarial enfocada a la satisfacción de este, aunque es un aspecto que se evalúa en los diferentes servicios que se prestan.</p> <p>Ø Referente a la definición de la estrategia relacionada a la logística para el aseguramiento de los servicios que brindan, el 100% plantea que no existe una estrategia definida para este sistema.</p>

### 2.3.2 Sobre la estructura organizativa

Partiendo de que la estructura de la empresa no es más que la forma en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, materializándose en las relaciones de autoridad y responsabilidad así como la manera en la cual las áreas se relacionan la una con la otra. Al realizar la entrevista los resultados obtenidos reflejan lo siguiente:

<i><b>Dirigentes</b></i>	<i><b>Trabajadores</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% plantea que la estructura se diseñó atendiendo a las actividades operativas y que la misma no responde a una estrategia empresarial.</li> <li>• El 95% plantea que su nivel de decisión es limitado, pues no puede accionar y decidir en lo referente al aseguramiento de los recursos que garantizan su actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 88% plantea que la estructura de la empresa no es funcional, ya que existen disímiles niveles de decisión para materializar el servicio al cliente.</li> <li>• El 89 % es del criterio que los clientes transitan por más de 5 áreas de la empresa para obtener un servicio, por lo que la estructura no tributa a dar un buen servicio.</li> </ul>

### 2.3.3 Sistemas, procesos y procedimientos

En esta categoría se toma el criterio que tienen los dirigentes y trabajadores de todos los procedimientos formales e informales que permiten el funcionamiento de la empresa, entre los que se encuentran los procesos y procedimientos del SGC y el diseño de los sistemas a partir de la confección del expediente de perfeccionamiento

empresarial los que a juicio del autor tienen un impacto profundo en la efectividad de la organización sobre todo en lo referido a los aseguramientos logísticos, pues permiten brindar un buen servicio al cliente y mantener un control adecuado de los recursos y medios que se disponen para ello.

Por otra parte se presta especial atención a la información y comunicación que las personas reciben, ya que la misma puede viabilizar u obstaculizar el servicio que se brinda.

Los resultados obtenidos muestran lo siguiente:

<b><i>Dirigentes</i></b>	<b><i>Trabajadores</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% plantea que la empresa aunque pretende funcionar como un sistema, a partir de tener implantado un proceso de gestión de la calidad, el mismo en ocasiones se hace inoperativo.</li> <li>• El 65 % manifiesta que aún no está diseñado un sistema logístico propio para la empresa y en igual % plantean que se encuentra en fase de diseño el sistema de comunicación empresarial.</li> <li>• El 91 % opina que la comunicación entre las áreas que deben asegurar los recursos y medios para prestar el servicio (compra, economía, transporte y almacenes), no tienen sus procedimientos enfocados al clientes, sino hacia el control de los medios, lo que ocasiona mala calidad del servicio que prestan las UEB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de los trabajadores plantea que la comunicación entre las áreas para concretar un servicio es regular al ser tediosa, y realizarse a través de diversidad de documentos.</li> </ul>



- El 100% de los trabajadores y dirigentes coinciden en que el sistema informático que tiene la empresa no es integral, por lo que se obstaculiza el servicio al cliente y la obtención de la información necesaria que requiere la empresa para satisfacer las necesidades del cliente y cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### 2.3.4 Personal

Este elemento caracteriza el número y tipo de personal dentro de la empresa lo cual reviste vital importancia dentro del análisis sistémico para cualquier organización pues son las personas las que ejecutan la estrategia. La administración del personal contribuye enormemente al funcionamiento y desarrollo de los diferentes procesos y sistemas que estén implantados o se pretendan diseñar, constituyendo entes decisores dentro de la empresa.

<i><b>Dirigentes</b></i>	<i><b>Trabajadores</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% plantea que existe un proceso para la captación, selección y adiestramiento del personal, pero aún no tienen implantado un sistema de gestión de capital humano que pueda ser certificado por las normas cubanas 13000, por lo que el proceso no tributa eficazmente al logro de los objetivos, siendo evaluado regularmente como no eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% reconocen que han recibido capacitación para su desempeño, sin embargo el 75 % plantea no haber recibido capacitación en materia relacionada con satisfacción del cliente, ni comunicación empresarial.</li> </ul>

### 2.3.5 Estilo

Para el análisis de este aspecto se tuvo en cuenta que la evaluación del estilo no se refiere a la personalidad, sino al patrón de acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los dirigentes principales, los cuales dictan las normas que los trabajadores siguen y la manera en que deben trabajar e interactuar con sus compañeros y clientes.

Aunque el estilo puede ser definido ampliamente por uno o dos líderes de la organización, el análisis se centra en valorar hacia dónde los dirigentes colocan el foco de su atención dentro de la organización.

Otro aspecto tenido en cuenta en esta evaluación ha sido lo referente a la cultura organizacional pues a través de ella, se identifican, se integran y se valoran a sí mismas para dar respuestas adecuadas y coherentes al entorno donde se encuentran.

Las inconsistencias resultantes son las siguientes:

<b><i>Dirigentes</i></b>	<b><i>Trabajadores</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El 97% plantea que sus superiores ocupan su mayor tiempo en reuniones y en influir de forma personal en resolver obstáculos internos que limitan el servicio al cliente, por lo que el estilo de dirección no es adecuado para el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 79 % es del criterio que los jefes invierten su tiempo en reuniones y en resolver trabas, mientras que el 10% opina que los jefes solo hacen controlar los recursos.</li> <li>El 90% plantea que en la empresa no existe una cultura del cliente y reconocen que esto no es lo más importante, ya que solo sus clientes pueden acudir a esta empresa para recibir los servicios que ellos ofrecen.</li> </ul>

### 2.3.6 Habilidades

Se refiere a las capacidades distintivas de la organización en su totalidad; prácticas de administración, sistemas y/o tecnologías. Estas capacidades están poseídas por la organización no por un individuo, por lo que para el análisis se tuvo en consideración las respuestas a las siguientes preguntas:

- A) ¿En qué actividades o negocio es buena la empresa?
- B) ¿Qué nuevas capacidades necesita desarrollar la organización y cuáles necesita “olvidar”, para completar o desarrollar en el futuro?

Resultados:

<b><i>Dirigentes</i></b>	<b><i>Trabajadores</i></b>
<p>A) El 95% opina que es su servicio el que distingue la empresa, lo que demuestra que no existe una visión empresarial a cerca del o los negocios decisorios de la organización a presente y futuro.</p> <p>B) El 80% plantea no tener claridad sobre este aspecto pues depende de recursos, inversiones, capacidades de almacén y equipamiento, el cual es limitado y no depende de la empresa la autorización de estos al ser una empresa subsidiada en divisa.</p>	<p>A) Referido a este tema no existe ningún negocio de los descritos por los trabajadores que supere un consenso de un 20 % , lo que demuestra que el personal no tiene identificado cual o cuales servicios distinguen a la empresa en que ellos laboran.</p> <p>B) El 55% no respondió a está interrogante y el 45% restante coincide en que el desarrollo o no de un servicio esta en dependencia de la gestión de los recursos de que se dispongan, los cuales no son en ocasiones los que se necesita.</p>

### **2.3.7 Valores compartidos**

En la valoración de este punto se fija como tributo la conceptualización que aparece reconocida en el expediente de perfeccionamiento empresarial de la empresa y que en su concepción, son los conceptos guías y las aspiraciones que unen a la empresa alrededor de un propósito común; pudiendo estos determinar el éxito de la empresa si realmente se comparten en aras de los objetivos supremos de la organización.

Valores de la organización:

- Ø El patriotismo
- Ø La honestidad
- Ø Orientación a resultados
- Ø El trabajo en equipo
- Ø La profesionalidad
- Ø Liderazgo
- Ø Crecimiento y beneficios

A juicio del 100 % de los trabajadores encuestados y dirigentes entrevistados se manifiestan con mayor vehemencia en la empresa son: Patriotismo y Honestidad , lo que demuestra que existen valores declarados por la organización en el expediente de perfeccionamiento que no han sido adecuadamente trabajados por la organización, siendo significativo que la orientación a los resultados, el liderazgo y el trabajo en equipo solo alcanzan un 40% tanto en la valoración de los cuadros como en los trabajadores.

Al realizar un análisis sobre los resultados obtenidos en la evaluación general del modelo de gestión de las “7S” en la SERVAC, se puede plantear, que esta empresa presenta debilidades en su funcionamiento como sistema, al mostrar limitaciones en lo referido a la estrategia, estructura, sistemas o procesos y procedimientos, personal,



estilo, habilidades y valores compartidos, lo que conduce a pensar que todas estas inconsistencias se reflejan de una manera directa en la gestión logística, máxime si partimos de la afirmación, de que la entidad aún no tiene definido un sistema que garantice el aseguramiento de los servicios que brinda y que su actuar operativo no está en función de ninguna estrategia correctamente definida que guíe la organización con un enfoque al cliente, lo cual pone de manifiesto que los componentes que conforman el sistema logístico no son tenidos en cuenta como aspectos fundamentales para la prestación de los servicios y que por lo tanto se vea quebrantada la vinculación entre las diferentes áreas, actividades, funciones, procesos, procedimientos que deben conjugarse para que tanto la empresa como la logística funcionen como un sistema integrado y entrelazado con un fin común, la satisfacción del cliente.

#### **2.4 -Valoración de las actividades fundamentales de la Logística en la SERVAC y su interacción con los procesos de SGC**

Habiéndose definido en el análisis teórico realizado en el capítulo I, las actividades claves de la logística empresarial, asociadas a cualquier canal logístico (Servicio al Cliente, Transporte, Gestión de Inventarios, Procesamiento de pedidos); en el presente epígrafe se define a partir de la entrevista realizada a los 9 miembros del consejo de dirección (100%) **(Anexo No 3)** la presencia de estas actividades claves en la SERVAC y la percepción de los éstos sobre las mismas.

Por otra parte y ejecutando un análisis documental del expediente de perfeccionamiento empresarial, el autor realiza una valoración referida al grado de interacción entre las actividades claves y los procesos del SGC implementados en la empresa.

Cuyos resultados se muestra a continuación:

a) Presencia de las actividades claves de la logística en la SERVAC:

Servicio al Cliente: Se enfoca primordialmente al cliente denominado terceros (arrendamiento de locales), no teniéndose percepción de la importancia que le asiste al cliente IACC y CACSA, constituyendo estos últimos sus mayores clientes y mercado.

Transporte: No existe transporte específico destinado a la actividad de Logística. Los vehículos ligeros y medianos se concentran en la UEB de transporte priorizando actividades no vinculadas a esta actividad, provocando dilación y pérdida de mercancías precontratadas.

Gestión de Inventarios: No se tienen consumos históricos definidos lo que no permite poseer mínimos en los almacenes que agilicen la realización de los servicios solicitados y reduzcan el tiempo de ciclo del pedido. No existe una política de mínimo y máximo, tanto por factores internos de planificación, como externos de desabastecimiento del mercado.

La inestabilidad en las ofertas de los proveedores ha incidido en la tendencia de elevarse los inventarios.

Procesamiento de pedidos: Se materializa generalmente con la adquisición de materiales e insumos por pedidos de los clientes y su ingreso en los almacenes existentes; Insumos, Víveres, Vestuario y Transporte. Está afectado por el desabastecimiento de productos en el mercado y por las gestiones contractuales.

De lo anterior se concluye, que las actividades claves de la logística, definidas en el capítulo I, no se desarrollan en toda su magnitud en la SERVAC, presentando insuficiencias en el funcionamiento y desarrollo de las mismas.

b) Interacción de los procesos del SGC y las actividades claves.

Para corroborar lo anteriormente expresado a partir de los criterios definidos por el autor y que a continuación se detallan, se realiza una valoración, de los procesos del SGC de la SERVAC<sup>26</sup> y las actividades claves de la logística.

Criterios valorados:

- Existe o no, enfoque al cliente.
- Presencia o no, de las Actividades claves de la logística en el proceso.
- Fluencia o no, de información entre los procesos y las actividades claves de la logística.

El análisis confirma que están inscriptos dentro del SGC los procesos relativos a:

- Dirección
- Gestión Comercial
- Transporte
- Contabilidad
- Control
- Desarrollo
- Aseguramiento
- Divulgación
- Recursos Humanos

Describiéndose en ellos aspectos tales como; Objetivos, Responsabilidad y Autoridad, Recursos, Elementos de Entrada, Elementos de Salida, Documentos, Indicadores de Evaluación y Flujograma del Proceso.

En la tabla siguiente se describe el grado de interacción que existe entre los procesos del SGC implementados en la SERVAC y las actividades claves de la logística. Derivados del análisis documental realizado por el autor.

---

<sup>26</sup>Manual de procesos del sistema de gestión de la calidad de la SERVAC (2010).

## INTERACCIÓN PROCESOS DEL SGC Y ACTIVIDADES CLAVES DE LA LOGISTICA

Procesos	Servicio al Cliente	Transporte	Gestión de inventarios	Procesamiento de pedidos
Proceso de dirección	No enfocada	No se considera clave	No se considera clave	No se considera clave
Proceso de gestión comercial	No enfocada	Se considera clave	No se considera clave	Cierta influencia
Proceso de transporte	No enfocada	Se considera clave	No se considera clave	No se considera clave
Proceso de contabilidad	Se considera clave	No se considera clave	Se considera clave	No se considera clave
Proceso de control	No enfocada	Cierta influencia	Cierta influencia	Cierta influencia
Proceso de desarrollo	No enfocada	Cierta influencia	No se considera clave	No se considera clave
Proceso de aseguramiento	No enfocada	No se considera clave	Se considera clave	Se considera clave
Proceso de divulgación.	No enfocada	No se considera clave	No se considera clave	No se considera clave
Proceso de Recursos humanos	No enfocada	No se considera clave	Se considera clave	No se considera clave

*Fuente: Elaboración propia*

Como resumen se puede plantear, que las actividades claves de la logística, se muestran como elementos aislados en cada uno de los procesos del SGC y no como un sistema. No existiendo elemento integrador.



Al analizar y reflexionar alrededor de cada uno de los procesos planteados se precisa, que el sistema logístico no está identificado formalmente en la organización. No se percibe una integración sistémica pues cada uno de los procesos, realiza o desempeña una parte del todo (objetivo o meta), pero no existe un responsable del proceso logístico en su integridad, lo que hace que se diluye la responsabilidad y no se alcance la efectividad del mismo.

Por otra parte se observa que los procesos están orientados más, a las actividades que a la gestión de la empresa o la UEB que lo implementa. No constituyendo el cliente su objetivo fundamental.

## **2.5- Valoración sobre la percepción del servicio por el cliente**

Como uno de los elementos fundamentales que se debe tener en cuenta dentro del sistema logístico lo constituye el cliente, componente fundamental del mismo, al ser este la razón de ser de los servicios que presta la empresa.

Para el análisis se ha tenido en cuenta los criterios referentes a clientes externos, es decir los que reciben los servicios fuera de la institución; no por ello el sistema excluye las relaciones con clientes internos, pero las limitaciones que presentan las mencionadas relaciones han sido enunciadas en los análisis antes descritos.

Para la valoración sobre la percepción que tiene el cliente externo sobre los servicios que presta la SERVAC, según su cartera de servicios, se aplicó una encuesta a 16 clientes, (Direcciones del Nivel central IACC y Casa Matriz de la CAC S.A.) la cual arrojó los siguientes resultados: **(Anexo No 4).**



- El 90 % de los clientes consideran que se sienten insatisfechos con la rapidez de los servicios que se prestan.
- El 50% considera que existen demasiados trámites burocráticos para llegar a materializar el servicio.
- El 60% opina que el personal es amable pero carece de preparación para atender el cliente.
- El 75 % considera que los suministros son en ocasiones insuficientes, no son entregados en el tiempo y ni con la calidad contratada.
- El 80% piensa que existen fallas en el sistema logístico y en igual porcentaje se manifiesta que no percibe cambios en el servicio, aunque se cumplen las encuestas referenciadas en el SGC, sobre la opinión del cliente.

Según los resultados que han sido expuestos anteriormente, se puede afirmar que los clientes externos se sienten insatisfechos en los servicios que reciben, manifestándose que existen deficiencias relacionadas con las actividades claves de la logística, así como en los aspectos vinculados a la mejora continua, elemento que proporciona, corregir las fallas de las actividades tanto logísticas, como de gestión y funcionamiento, de otros sistemas que contribuyen a la gestión empresarial.

## **2.6 Valoración sobre la integralidad y funcionamiento de la logística como sistema**

Al realizar un análisis de los resultados obtenidos y que anteriormente han sido explicitados, se puede afirmar que en la empresa SERVAC, existen debilidades internas que traen consigo la insatisfacción del cliente, y que ahondando en ellas se demuestra que a pesar de que la empresa cuenta con una estrategia empresarial, objetivos definidos y un SGC que contempla como elemento sustancial de desarrollo la

mejora continua, la administración no logra articular las actividades claves de la logística con todos los elementos de gestión de la organización que permita, garantizar la satisfacción del cliente con los recursos adecuados y que requiere éste.

Por ello se considera como propuesta de solución, a partir de un trabajo grupal desarrollado con el Consejo de Dirección de la SERVAC, que el funcionamiento de la gestión logística a aplicar en esta empresa esté representado en un modelo, en el que se integren los elementos que más adelante se relacionan; los que interrelacionados de una forma armónica pueden lograr que la logística funcione como un sistema; integrado al resto de los sistemas de la organización. Con ello se logra verdaderamente, un desarrollo y acomodamiento permanente, de los elementos internos y externos que influyen en la satisfacción de los clientes.

Elementos que se proponen integren el Modelo para el funcionamiento de la gestión logística de la SERVAC.

1. Estrategia empresarial.
2. Gestión de los recursos.
3. Actividades claves de la logística.
4. Análisis y mejora.
5. Cliente/mercado.
6. Proveedores.

## **CAPÍTULO III. Propuesta de un Modelo para el funcionamiento de la Gestión Logística de la SERVAC.**

En correspondencia con el objetivo de la investigación y a partir de los resultados del diagnóstico expuestos en el capítulo II; teniendo como premisa que un sistema debe componerse de varias partes y que la interrelación entre las mismas engendra nuevas cualidades que no poseen los elementos de forma independiente, y según el consenso de los miembros del Consejo de Dirección de la SERVAC, el modelo que se propone pretende interrelacionar sistemas o elementos de los sistemas con que cuenta la empresa para su gestión actual, como es el caso del Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión de Capital Humano, Sistema de Relaciones Financieras, Sistema de Producción de Bienes y Servicios, fundamentalmente; pues entre ellos o parte de ellos debe existir una interrelación que conlleve a que la gestión logística aparezca diferenciada dentro de la organización, donde sistemáticamente se establezcan programas para la mejora del producto o servicio a la luz de los requerimientos de los clientes.

### **3.1 Fundamentos y objetivo del Modelo de Gestión Logística propuesto**

Estructurar e implementar un modelo de gestión logística, pondrá en manos de la dirección de la SERVAC una herramienta que le permitirá emplearlo como soporte para las decisiones estratégicas en aras de alcanzar el éxito empresarial, para ello, debe orientarse el trabajo bajo el principio de que el sistema debe lograr un grado de eficacia y eficiencia tal, que satisfaga los requerimientos exigidos por el cliente, por lo que el autor define como principios del modelo que se propone, los siguientes:



- Es un modelo de gestión que tiene una finalidad, compuesto por elementos que se interrelacionan con un objetivo común.
- Entre los diferentes elementos que la integran existe una división funcional.
- Los elementos deben responder a procedimientos específicos dentro del sistema de gestión de la calidad.
- La responsabilidad del sistema debe estar asignada a un directivo de SERVAC, el que fungirá como directivo integrador para garantizar la obtención de los resultados.

Por otra parte el modelo es concebido sobre las bases siguientes:

Sencillez: Dotar a la organización de un sistema de organización logística no complicada, dado que los productos o servicios que oferta la empresa van dirigidos a un mercado específico, Nivel Central del IACC, Casa matriz CACSA y empresas del Sistema de la Aviación.

Economía: Consiste en emplear sólo los medios logísticos necesarios y suficientes para cada ocasión, con vistas o no encarecer los costo de las empresas del sistema.

Equilibrio: Consiste en conjugar adecuadamente las necesidades de apoyo con el resto de las áreas de las empresas así como de las posibilidades y recursos de las entidades.

Continuidad: Dar seguimiento a todas y cada una de las fases del sistema con el objetivo de que sea satisfecha la necesidad del cliente, teniendo en cuenta sus criterios y oportunidades de mejora.

Flexibilidad: Capacidad de adaptación a las necesidades imprevistas de la organización y el entorno.

Como todo sistema, el modelo que se propone, tiene como objetivo erigir dentro de la empresa un nuevo enfoque de la gestión administrativa, donde la logística se integre de forma armónica y organizada como un sistema dentro de la organización, capaz de proveer a ésta de recursos, medios y mecanismos que contribuyan a la satisfacción del cliente y a la sostenibilidad y desarrollo de la organización, dejando de ser la logística una función aislada, concebida solamente como una gestión de aseguramiento material, tendencia que en la actualidad solo conlleva al estancamiento y extinción de las empresas.

El modelo de gestión propuesto incluye tanto requisitos como orientaciones para la implementación y puede ser aplicado a partir de la adecuación y revisión de los procesos y procedimientos del sistema de gestión de la calidad con que cuenta la empresa.

### **3.2 Elementos componentes del modelo.**

El sistema que se propone se puede aplicar a partir de admitir en la estrategia empresarial de la SERVAC, a la logística, como un sistema, al que se relaciona con una adecuada gestión de los recursos garantizando las actividades claves de la logística.

Siendo el mecanismo de retroalimentación y ajuste del sistema, el análisis y propuestas de mejora, las que tributan indiscutiblemente a la formulación, adecuación o cambio de la estrategia, la que siempre debe ir enfocada al cliente, de manera tal que se satisfagan los requisitos de éste.



Como factores o elementos externos que se vinculan al sistema, se integran los proveedores y el cliente/mercado.

Tal y como fue enunciado previamente, el modelo para el funcionamiento de la gestión logística de la SERVAC que se propone, está integrado o compuesto por los siguientes elementos:

- Cliente /mercado.
- Estrategia.
- Proveedores.
- Actividades claves.
- Gestión de los recursos.
- Análisis y mejoras.

Una visión holística del modelo estructurado se muestra en el siguiente esquema:

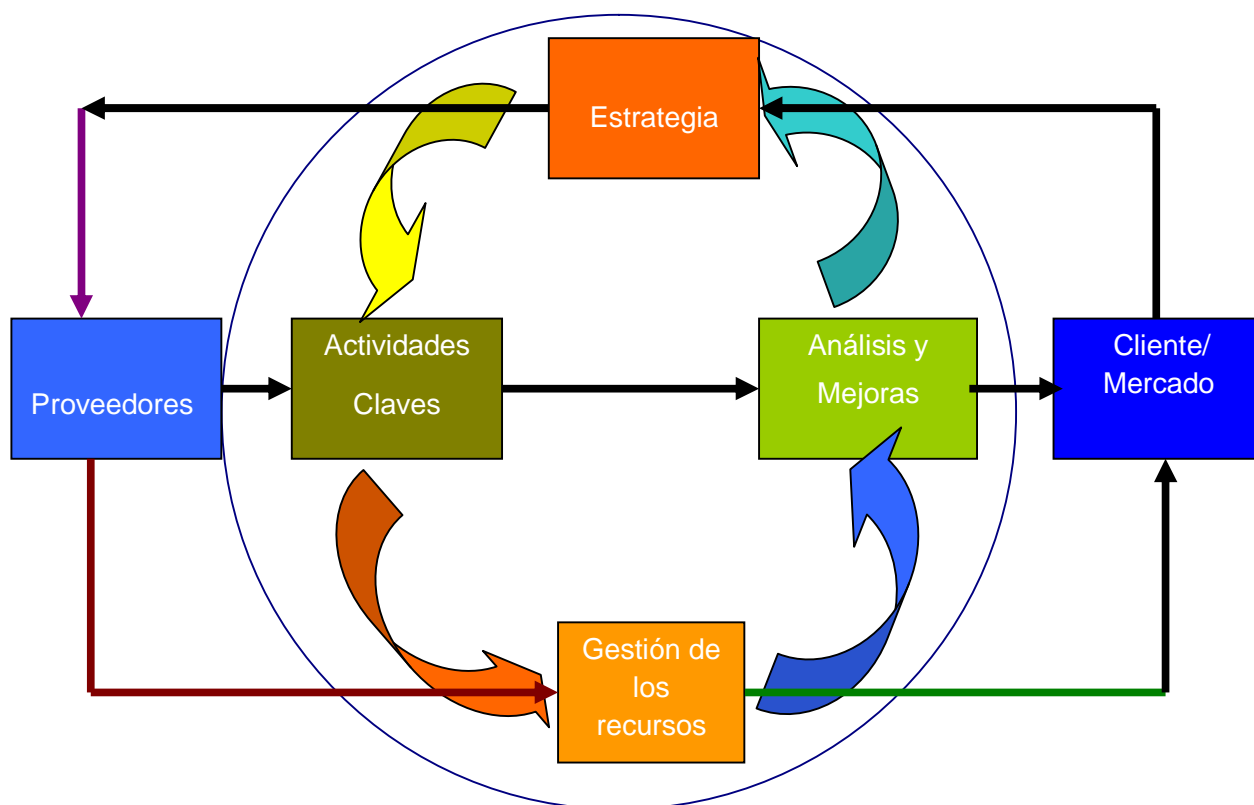


Figura No.5

Fuente: Elaboración propia

Donde se aprecian las peculiaridades que caracterizan al sistema, identificadas en el capítulo I de la presente investigación:

**Cualidad resultante:** Esta peculiaridad debe estar en correspondencia con las expectativas de los clientes, todos los esfuerzos y la inteligencia de la empresa tiene que estar enfocada en lograr la satisfacción del cliente. Esa será en síntesis, la cualidad resultante del modelo propuesto.





**Elementos componentes:** El sistema, se conforma por elementos internos (4) y externos (2) que tienen un conjunto de propiedades y características que permiten, mediante su interrelación, satisfacer las expectativas del cliente. Los elementos externos tienen la posibilidad de interrelacionarse con el entorno influir el él y a su vez retroalimentar al sistema.

**Estructura:** Define la interrelación entre los elementos componentes que se ordenan, se entrelazan e interactúan con el objetivo de lograr la cualidad resultante del sistema. Esta interrelación permite que cada elemento, con sus propiedades y características particulares, contribuya con su cualidad resultante, a conformar la del elemento o elementos con los que se relaciona. Y a la vez, reciba la contribución de otro u otros elementos para conformar la propia.

**Relación con el medio:** El entorno que rodea al sistema influye en el mismo para facilitar el logro de los resultados y además el sistema también influye en el medio pudiéndolo enriquecer con los resultados que alcance. El cliente y proveedores son elementos que marcan el protagonismo en el vínculo con el microentorno, fungiendo como censores primarios de cualquier desviación de los objetivos, que impacte en el sistema.

**Por tanto;**

- Los elementos enmarcados dentro del círculo, constituyen los elementos internos del sistema y están conformados por los subsistemas, procesos, procedimientos y funciones de la SERVAC; que a su vez se presentan como un ciclo administrativo o de gestión logística.
- Fuera del círculo, se enmarcan los elementos externos que tienen una relación directa con el sistema por su interactuar con la logística y con el entorno, el cual influye en él y del cual recibe su influencia.



- De esta manera se puede observar el sistema logístico, además como un proceso, con su entrada: proveedores y la salida: cliente.
- Es importante destacar que la cualidad resultante u objetivo/meta, que se persigue con la implementación del modelo de gestión logística en la SERVAC, no se obtiene por ninguno de los componentes del modelo aisladamente, ya que el nivel de satisfacción del cliente que se logre, estará determinado en gran medida, por la eficaz interacción entre todos los elementos componentes del sistema.
- Cada elemento tiene sus propias cualidades y características por lo tanto su propio rol que jugar; basta que uno de los elementos no cumpla sus funciones básicas y esto repercutirá negativamente en el servicio prestado y por tanto en la satisfacción del cliente.
- En cada elemento del sistema se desarrollan procesos, procedimientos, funciones que conforman su propia cualidad resultante, la que contribuye a conformar la cualidad resultante de los elementos con los que se relaciona. La interrelación de todos los elementos conforman la cualidad resultante del sistema, satisfacción del cliente.

### **3.2.1 Cliente / mercado:**

Al diseñar o proyectar cualquier sistema se debe concebir primeramente, cual es el objetivo o meta a alcanzar. Definida la cualidad resultante o salida del sistema, se puede determinar con objetividad, cuáles deben ser sus elementos componentes, su estructura y su relación con el entorno.

Basado en lo expuesto anteriormente, el autor considera de importancia medular, comenzar la caracterización de los elementos componentes del modelo a partir de este elemento; cliente/mercado, ya que constituye la salida del sistema o su cualidad resultante y la eficiencia y eficacia del mismo se medirá a partir del grado de satisfacción que se perciba por ese cliente/mercado.

En este contexto y a partir de los resultados del diagnóstico realizado a la logística de la SERVAC, donde se ponen de manifiesto insuficiencias en la correcta identificación del mercado potencial, inadecuada política de almacenes, donde no están definidos consumos históricos, no contar con un parque de vehículo apropiado y acorde con la variedad de surtido que se maneja y una insuficiente retroalimentación, se infiere y así se pone de manifiesto en el resumen del diagnóstico, que la logística de la SERVAC no está enfocada al cliente.

Es por ello que el autor considera de vital importancia la solución de los aspectos planteados, pues tiene incidencia directa en la satisfacción del cliente y su permanencia.

De igual manera la SERVAC debe realizar un estudio de mercado, estableciendo índices comparativos, con servicios homólogos, determinar sus cualidades distintivas y sus ventajas competitivas para ponerlas en función de la satisfacción del cliente.

La alta dirección de la SERVAC deberá dotarse de un eficiente sistema de retroalimentación, elaborar y aplicar encuestas que midan el nivel de satisfacción del cliente y que le permita, a partir de censar las insuficiencias en el objetivo cliente/mercado, influir en la corrección de los subsistemas, procesos, procedimientos que conforman el modelo de gestión logística, para llevar a niveles adecuados el grado de satisfacción del cliente.

### 3.2.2 Estrategia

La Dirección de la empresa, máxima responsable de definir y llevar adelante el cometido otorgado por el estado cubano como mayor accionista, debe reevaluar la estrategia que en la actualidad tiene concebida. Para ello debe partir de realizar un análisis del entorno tanto interno, como externo, que le permita revertir la situación actual donde la logística se integre como un sistema dentro de la organización y que el mismo permita, integrado al resto de los sistemas , procesos y procedimientos, incorporar valor a la organización, teniendo como premisa esencial la satisfacción del cliente.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de evaluación y ajustes ya que varía de una empresa a otra, no obstante, dadas las características de la SERVAC el autor considera que para reformular la estrategia y teniendo en cuenta los objetivos del sistema logístico la empresa puede determinar la misma a partir de los siguientes pasos:

- Determinar dónde está: Analizando la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto puede utilizar herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a dónde quiere llegar: Implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel empresarial como a nivel de unidad de negocio o unidad empresarial de base.
- Determinar como llegar hasta allí: Es decir, el plan estratégico y la serie de decisiones que se deben tomar, los que pueden basarse en:



- § Qué productos y servicios ofrecer
  - § Qué demandas del mercado satisfacer
  - § Características de o los segmento de clientes a atender
  - § Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
  - § Qué método de compra y venta utilizar
  - § Qué forma de distribución utilizar
- Determinar los valores básicos: aquello que caracteriza al modo de operar de la empresa, y hasta que punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa.

Una vez reformulada la estrategia y con miras a la implementación y la evaluación de la efectividad de la misma, la dirección de la SERVAC debe revisar y adecuar el proceso de gestión de la calidad denominado Dirección, diseñando los procedimientos específicos donde se refrenden las interrelaciones entre la estrategia empresarial y los diferentes sistemas que integran la gestión de la organización, incluyendo los indicadores, para medir la coordinación entre los procesos, sistemas y procedimientos.

A criterio del autor la SERVAC además de la Estrategia Empresarial, debería formularse una estrategia funcional de la logística que responda a la estrategia empresarial, como están concebidas en otras actividades funcionales de la organización como son: Estrategia de Marketing, Estrategia de Capital Humano, entre otras.

La estrategia, enfocada al cliente, contribuye a que los elementos; proveedores y actividades claves conformen sus respectivas cualidades resultantes.

### **3.2.3 Proveedores**

Una empresa no puede vivir y desarrollarse sin insumos y por lo tanto tampoco sin proveedores de ahí que este elemento se considere como entrada al sistema logístico y por ello la alta dirección de la SERVAC debe definir su objetivo/meta y su mercado potencial, debiendo realizar una correcta selección de los proveedores en correspondencia con la cartera de productos/servicios que oferta. Todo el análisis debe realizarse a partir de los resultados de un diagnóstico, con el objetivo de revertir las insuficiencias reveladas en el capítulo II, así como otras que puedan surgir a posteriori de esta investigación y que influyen directamente en la gestión logística.

Hay proveedores que no son cruciales y otros son de vital importancia puesto que repercuten en los resultados de costos de la empresa, por lo que la selección y negociación con un proveedor se convierte en factor clave para conseguir productos de calidad a un buen precio.

En el momento de seleccionar a un proveedor se debe tener en cuenta:

- Estándares de precio.
- Condiciones de pago del suministro.
- Calidad y garantía del producto o servicio a recibir.
- Diversidad de servicios o productos y la puntualidad en la entrega.

Así mismo debe existir un equilibrio adecuado de estos factores pues de nada sirve conseguir un excelente precio si la calidad no es buena, ya que a corto o largo plazo esto hará que disminuya la calidad del producto o servicio que oferta la empresa y por tanto la satisfacción del cliente.

Por otra parte la dirección debe analizar cuál de todos los proveedores es el más importante según la cartera de negocios que posee la SERVAC, en cuanto a la calidad, entrega a tiempo y financiamiento pues ello repercute de forma directa con la gestión financiera y la credibilidad ante los clientes.

Seleccionar una adecuada cartera de proveedores es fundamental desde el punto de vista estratégico tratándose de una empresa de servicios como la SERVAC.

La cualidad resultante de este elemento (proveedores) influye directamente en los elementos; actividades claves y gestión de los recursos, contribuyendo al desarrollo de los mismos.

### **3.2.4 Actividades claves de la logística**

Atendiendo a las características de la SERVAC, así como a los productos y servicios que presta, se definieron las actividades claves de la logística propia de la empresa, que no difieren de las definidas en el capítulo I, y que se encuentran presente en cualquier cadena logística. A partir de esta definición es de vital importancia, establecer la vinculación de estas, con el resto de los elementos que componen el modelo, lo que de gestionarse de una forma coherente, determinan en gran medida, la satisfacción del cliente.

Por lo antes expuesto, la máxima dirección de la empresa debe tener presente y diseñar procedimientos específicos en los que se establezca de forma clara y concisa, las relaciones de información y coordinación entre las actividades claves de la logística y el resto de los elementos que conforman el modelo de gestión logística.

Para mayor comprensión de estas actividades y su identificación correcta, a continuación se expone un grupo de consideraciones que deben tenerse en cuenta para un correcto funcionamiento del modelo propuesto.

Servicio al cliente: Al abordar esta actividad la dirección de la empresa debe tener presente tres aspectos importantes, ellos son;

- Demanda de servicio; Son las características deseadas por el cliente, para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para adquirirlo, con tales características.
- Meta de servicio; Son los valores y características relevantes, fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- Nivel de servicio; Está determinado por el grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior implica replantear el esquema tradicional de vender lo que se tiene, por el esquema de vender lo que el cliente necesita.

En tal sentido el nivel de servicio se puede expresar por;

- Nivel de servicio ofrecido,
- Nivel de servicio proporcionado y
- Nivel de servicio percibido por el cliente.



El objetivo que se persigue con la implementación del modelo logístico de la SERVAC es garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido por el cliente.

Al igual que el resto de las actividades claves, la dirección de la SERVAC debe reevaluar los procesos del SGC referidos a esta actividad e incorporar indicadores que midan la eficiencia y eficacia del mismo.

Por otra parte la dirección deberá tener en cuenta que el servicio al cliente supone que se cumplan una serie de requisitos tales como:

- Confianza
- Flexibilidad
- Calidad
- Certeza
- Exigencia

Transportación: Actividad clave que debe concebir una correcta selección del parque de vehículos y equipos especializados y su organización, para garantizar una eficiente recogida y entrega de los productos adquiridos, lo que contribuye a la disminución de los costos de la operación y a la satisfacción del cliente; debe ser uno de los elementos al que se le preste especial atención, con énfasis en lo concerniente al aseguramiento de este para realizar las gestiones requeridas en el proceso de pedido expuesta anteriormente.

Si bien es cierto que la SERVAC cuenta con un proceso dentro del SGC, referido a transporte, tal y como se evidenció en los resultados del diagnóstico, el mismo no reconoce de forma independiente ni detallada los recursos y mecanismos específicos que aseguran la gestión del proceso de pedidos, por lo que deberá reevaluar este proceso del SGC. Paralelo a ello la dirección deberá considerar que éste es un



elemento que de no poder ser garantizado por la empresa, puede ser un servicio que se contrate a terceros.

A los efectos de poder decidir, sobre que servicio o combinación de servicios utilizar, la dirección de la SERVAC debe considerar; los productos a transportar, el costo, el tiempo medio de entrega y la variabilidad del mismo y las pérdidas y daños.

En cualquiera de las variantes deberá considerarse los indicadores que permitan a la dirección, tomar decisiones sobre la factibilidad o no de contratar dicho servicio.

Gestión de Inventarios: Como actividad clave debe asegurar el suministro del producto adecuado al cliente, reducir al mínimo posible los niveles de existencia. De igual manera asegurar la recepción, almacenamiento, movimiento dentro del almacén del producto, así como el tratamiento e información de los datos generados en esta actividad.

Una gestión de inventario deficiente puede dar lugar a importantes pérdidas financieras en la empresa, es por ello que en el caso específico del modelo de sistema de gestión logística para la SERVAC, la dirección debe tener claridad y adecuar el proceso del sistema de gestión de la calidad, denominado, aseguramiento en el cual se contempla la actividad de almacenes y diseñar un procedimiento específico para la gestión de almacenes, dada la importancia que reviste la misma dentro de los servicios que presta la empresa.

En el diseño de este proceso dentro del sistema de gestión de la calidad debe tener en cuenta los siguientes aspectos:



1.- Determinación de las existencias: La cual se refiere a todos los pasos necesarios para consolidar la información referente a las existencias físicas de los productos a controlar incluyendo los procedimientos específicos para:

- Toma física del 100% del inventario.
- Realización de auditorías de existencias.
- Procedimientos de recepción y entrega (entradas y salidas).
- Conteos del 10%.

2.- Análisis y valoración de inventarios: Se refiere a todos los análisis estadísticos que se deben realizar para establecer si las existencias que fueron previamente determinadas son las que debía tener la empresa, es decir aplicar aquello de que "nada sobra y nada falta", pensando siempre en la rentabilidad que puede producir estas existencias(ociosos, lento movimiento).

Para este análisis debe tener en cuenta factores tales como: consumo, demanda, tiempo de reposición y reabastecimiento.

Procesamiento de pedidos: Para el desarrollo de esta actividad clave de la logística, la empresa debe tener total claridad, documentar y dejar correctamente definido lo concerniente a:

1. Planificación de las compras, la que debe tener como base de estudios las necesidades de los clientes internos y externos y debe realizarse a partir de definir los niveles de ingresos a obtener o sea las ventas a realizar, servicios a prestar y las existencias en almacén.

2. Selección de Proveedores, se realizará una vez definidos los surtidos y las cantidades a comprar

3. La Gestión de compras en la cual se incluye desde las solicitudes de los pedidos hasta el acto de adquirir el producto. Lleva implícito por tanto la negociación de la calidad del producto, precios, plazos, formas de pago, distribución, lo que se concreta en el proceso de contratación.

Es de significar que tanto la selección de las compras como la gestión propiamente de ésta, tiene una estrecha relación con los procedimientos definidos por la empresa para la contabilidad el cual se incluye la asignación de recursos financieros, así como los presupuestos tanto en divisa como en moneda nacional que tiene comprometida la empresa para un período de un año, lo cual debe ser revisado y adecuado según las normas del SGC, para ir logrando la integración entre todos los elementos del sistema.

Los resultados que se obtienen del desarrollo del elemento; actividades claves, constituyen una fuente de entrada importante a considerar en la consolidación de los elementos; gestión de los recursos y análisis y mejoras.

### **3.2.5 Gestión de los recursos**

Gestionar adecuadamente los recursos humanos, financieros y de información es uno de los elementos esenciales en el sistema de gestión logística ya que el mismo sirve de soporte para el desarrollo de las actividades claves.

#### **3.2.5.1 Recursos Humanos**

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, la organización debe tener en cuenta e incluir dentro del proceso del sistema de gestión de la calidad concerniente a Recursos Humanos los siguientes aspectos:

- Responsabilidades del personal: Definir y documentar las responsabilidades de todo el personal que intervienen en el sistema de gestión logística propuesto, distinguiendo dentro de ello, los que participan de forma directa en las actividades claves. Esta definición puede realizarla a través de las fichas de competencia de los puestos de trabajo, las que a su vez complementan y fortalecen el Sistema de Gestión de Capital Humano de la empresa. A este aspecto la SERVAC debe prestar especial atención dada la composición de la fuerza de trabajo, donde el 65 % lo conforman las categorías de operario y de servicios y un 27 % la de técnicos. Categorías estas de incidencia meridiana en las actividades claves de la logística.

- Competencia y formación: La dirección de la empresa debe asegurarse de que el personal involucrado en el sistema de gestión logística demuestre su aptitud para efectuar las tareas que se le asignen, lo que puede realizar a partir de la evaluación del desempeño según el procedimiento de calidad que tiene previsto, al cual una vez definido las fichas de competencia del personal que interviene en el sistema puede medir, mediante los indicadores que determine para cada puesto de trabajo. De igual forma debe incluir dentro del proceso de Recursos Humanos la formación del personal para responder a las necesidades del sistema logístico, que centra su objetivo fundamental hacia la satisfacción del cliente. Como se expuso en los resultados del diagnóstico en el capítulo II, el 88 % de la fuerza laboral vinculada a las actividades logística, posee nivel medio o nivel medio superior, lo que favorece la formación del personal y la conformación de sus competencias laborales.

### **3.2.5.2 Recursos de información**

En cuanto a los recursos de información, el modelo que se propone debe contemplar los siguientes elementos:

Procedimientos: Los procedimientos del sistema de gestión logística pueden o no ser procedimientos específicos dentro del sistema de gestión de la calidad, lo más importante es que la organización proyecte los mismos en función de que cada actividad, proceso o procedimiento que tribute al sistema, tenga claramente identificado su responsabilidad, objetivo, alcance y forma concreta de medir los resultados en función de la estrategia empresarial con enfoque al cliente, pudiéndose además validarse para asegurar su apropiada implementación y la coherencia en su aplicación.

Software: El software utilizado para la gestión de los elementos que integran el sistema logístico debe ser documentado, identificado y controlado, asegurándose de que al mismo se le da el uso adecuado y que cualquier modificación debe ser probada o validada antes de su uso inicial, sobre todo en aquellos aspectos que intervienen de forma directa en las actividades claves, tales como gestión de inventario, transportación y servicio al cliente.

Registros: Deben mantenerse los registros con la información requerida para el funcionamiento del sistema de gestión logística. Debe establecerse un procedimiento documentado para el control de los registros que recoja la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros; con el objetivo de mantener las evidencias del funcionamiento del sistema y que el mismo pueda brindar elementos suficientes ante un proceso de auditoría.

La SERVAC al igual que el resto de las empresas de la CACSA se encuentra enfrascada en la implementación del sistema automatizado de gestión integrado (eTES), el cual contribuirá a tener una información actualizada sobre existencias en almacenes, nivel de inventario, lento movimiento, etc., lo que tributa a una mejor gestión de compras, por lo que debe priorizar la implementación del mismo.

### **3.2.5.3 Recursos financieros**

La actividad económico-financiera desempeña un papel importante e interviene en la realización de todos los elementos del sistema logístico, debido a que esta actividad fija los marcos financieros para las compras, realiza los pagos correspondientes, controla los gastos de las diferentes actividades y recibe el pago de los clientes.

La SERVAC debe diseñar procedimientos específicos con indicadores medibles que tributen de forma adecuada al análisis de los costos de la actividad logística, en función de lograr una estabilidad financiera y una apropiada disponibilidad de recursos, capaz de dar respuesta a las necesidades de los clientes y donde se garantice una credibilidad financiera hacia los proveedores de mercancías.

Los resultados obtenidos en el desarrollo del elemento; gestión de los recursos sin dudas inciden de forma directa en los elementos; clientes y análisis y mejora, favoreciendo la conformación de sus respectivas cualidades resultantes.

### **3.2.6 Análisis y mejora del sistema**

Como todo sistema, el sistema de gestión logístico también necesita para el aseguramiento de su desarrollo, de la evaluación de un conjunto de indicadores que a partir de sus resultados, la dirección de la empresa puede medir y controlar cómo marcha el mismo, pues lo que no se controla no se puede gestionar.

El diseño de los indicadores permitirá a la dirección:

- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

Paralelo a ello deberá llevar un control detallado de:

- No conformidades del SGC; donde la dirección debe asegurarse de la detección de cualquier no conformidad en el cumplimiento de los elementos del sistema logístico y de tomar acciones inmediatas. Cuando se identifiquen elementos que no cumplan con los resultados planificados deben determinarse las consecuencias potenciales de la no conformidad, hacer la corrección necesaria y tomar las acciones correctivas apropiadas.
- Las acciones de mejora: La dirección deberá planificar y gestionar la mejora continua del sistema de gestión logística basándose en los resultados de las auditorías del sistema de gestión de calidad, así como de otras acciones internas de control, teniendo además y como oportunidades de mejora continúa la retroalimentación de los clientes.

Como herramienta para medir el funcionamiento de los elementos que integran el modelo de sistema logístico de la SERVAC, la dirección de la empresa puede apoyarse en la realización de auditorías del sistema de gestión de la calidad y auditorías o supervisiones de control interno, las que permitirán evaluar cada uno de los procesos que se diseñen y analizar las causas de las desviaciones, para tomar las acciones correctivas que correspondan.

Los resultados del desarrollo del elemento; análisis y mejora inciden directamente en los elementos, cliente/mercado y estrategia, contribuyendo a la conformación de la cualidad resultante del sistema y a la corrección y ajuste del mismo.



### **3.3 Validación del Modelo de gestión logística**

Con el objetivo de validar la factibilidad del modelo de gestión logística se desarrolló una sesión de trabajo grupal con los miembros del consejo de dirección de la SERVAC, donde se convocaron además, a 12 especialistas de las UEB, direcciones y grupo de trabajo que conforman la estructura de la empresa y que se relacionan en mayor medida con la gestión logística de la organización.

Luego de una detallada explicación del modelo de sistema logístico y los objetivos a alcanzar con su implementación, por votación se obtuvo el siguiente resultado:

- El 100% de los participantes considera que el modelo propuesto es perfectamente aplicable a la SERVAC y contribuirá a perfeccionar la gestión logística de la empresa.
- El 90% es del criterio que el personal relacionado con las actividades logísticas posee preparación y experiencia mínima necesaria para llevar a vías de hecho la implementación del modelo.
- El 100% considera de vital importancia el componente “Análisis y Mejoras” por la incidencia que tiene en la corrección de las desviaciones y oportunidades de mejora de todos los componentes que integran el sistema logístico propuesto.
- El 100% plantea que es beneficioso para la empresa aplicar el modelo de sistema logístico propuesto.

Como conclusiones de este capítulo, podemos plantear que con la implementación del modelo de gestión logística que se propone, la dirección de la SERVAC, contará con elementos que indiscutiblemente tributan a una gestión administrativa más eficiente y eficaz, en función de la satisfacción del cliente.

## CONCLUSIONES

Al concluir la investigación se han arribado a las siguientes conclusiones:

1. Existen diferentes enfoques y teorías relativas al enfoque sistémico, pero todas concuerdan en que la teoría general de los sistemas es aplicable a la gestión administrativa.
2. La logística en una organización puede verse como proceso y como sistema, siendo el sistema la interrelación que se produce entre un grupo de elementos que se gestionan estratégicamente en el micro y macro entorno de la organización y que por tanto es aplicable a las empresas en perfeccionamiento empresarial en Cuba.
3. Existen 4 actividades claves en la logística (servicio al cliente, transporte, gestión de inventario y proceso de pedidos) que son aplicable a cualquier canal logístico.
4. La estrategia actual de la SERVAC no está correctamente diseñada y su sistema de gestión empresarial no contempla un sistema logístico, presentando limitaciones en cuanto a la satisfacción del cliente.
5. No se percibe una integración sistémica de la gestión empresarial. En la implementación de los procesos del SGC, cada uno de los procesos realiza o desempeña una parte del todo, pero no existe el elemento integrador que los consolide y que enfoque las actividades claves de la logística.
6. Resulta de vital importancia y muy factible para la SERVAC, la implementación del modelo de sistema de gestión logístico propuesto como resultado de la investigación, ya que en él se integran los elementos del sistema logístico con otros sistemas de gestión de la empresa, procesos, procedimientos y funciones, con el objetivo de la satisfacción del cliente.
7. La propuesta del modelo de sistema de gestión logístico, dota a la dirección de la SERVAC de elementos que indiscutiblemente tributan a una gestión administrativa más eficiente y eficaz, en función de la satisfacción del cliente.

## RECOMENDACIONES

1. La SERVAC debe reformular su estrategia empresarial, en función de dar respuesta a las insuficiencias que muestra en la integración de los sistemas de gestión implementados en la empresa y los subsistemas, procesos y procedimientos que conforman el modelo de gestión logístico propuesto.
2. Establecer un programa de capacitación con objetivos definidos y orientado a temas relacionados con la satisfacción del cliente, comunicación empresarial, personal de contacto, valores éticos y morales, que contribuyan a elevar las competencias de la empresa.
3. Perfeccionar el sistema de comunicación entre las áreas que deben asegurar los recursos y medios para prestar el servicio (compra, economía, transporte y almacenes), encausándolos con visión integradora, haciéndolos más operativos, fiables y enfocados al cliente.
4. La dirección de la empresa debe programarse auditorías del sistema de gestión de la calidad y auditorías o supervisiones de control interno, las que permitirán evaluar cada uno de los procesos que se diseñen y analizar las causas de las desviaciones, para tomar las acciones correctivas que correspondan.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo Suárez, J.A. y Gómez Acosta, M. (2001). Logística moderna y competitividad empresarial. Editorial Logespro/CETA, C. de La Habana.
2. Acevedo, J.A. y A. J. Urquiaga. (1997). Rediseño de los sistemas logísticos para competir con éxito. Primer simposio de Ingeniería Logística. Fondo Rotatorio Armada Nacional. Bogotá.
3. Acevedo, J. (2006). Estado de la logística y la gestión de las cadenas de suministro en Bolivia frente a la integración. Ponencia en el II Congreso Nacional de Ingeniería Industrial. Cochabamba, Bolivia.
4. Acevedo, J. (2008). Modelos y estrategias de desarrollo de la logística y las redes de valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica. Tesis Doctoral para optar por el grado de Doctor en Ciencias. IPSJAE. La Habana, Cuba
5. Acevedo, J.A; Urquiaga, A.J; Gómez, Ml. (2001). Gestión de la cadena de suministros. Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción. La Habana Cuba.
6. Acevedo, J.A; Uquiaga, A.J. Gómez, Ml. (2003). La logística en la filosofía gerencial de las empresas cubanas. Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción, IPSJAE. La Habana, Cuba.
7. Agüero Torres, María Teresa. (2009). Investigación para las ciencias administrativas. CETED. Universidad de la Habana.
8. Arbones, Eduardo A. (1990). Logística Empresarial. España; Editorial Boixanu editores.
9. Anaya, Julio J. (2000). Logística Integral. La gestión operativa de la empresa. Madrid: Editorial ESIC.



10. Ballou, H.R., L. (2000). Logística Empresarial, control y planificación, Ediciones Díaz Santos, Madrid.
11. Bertalanffy, L. V. (1981). Teoría general de los sistemas, fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México, Fondo de Cultura Económica.
12. Betancourt, Alberto León. (1985). Organizaciones y Administración, un enfoque de sistemas. Norma. Bogotá.
13. Betancourt Partido y García Vidal. (2009). El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano. Observatorio de la Economía Latinoamericana, No. 110.
14. Carballal del Río, Esperanza. (2009). Las estructuras corporativas. La Habana.
15. Champy James. (1996). Reingeniería en la Gerencia. 2da parte. Editorial Cargagraphics. Colombia.
16. Collazo Pérez, A. (1996). Operadores Logísticos y Consultoría en la Logística. Artículo Revista Logística aplicada No. 1, Ciudad de La Habana.
17. Comas Pullés, Raimundo. (1996). La logística origen, desarrollo y análisis sistemático. Artículo Revista Logística Aplicada No. 1, Ciudad de La Habana.
18. Cuatrecas Lluís, Casanovas August. (2011). Logística integral. Perfil. Editorial.
19. Cueto Ible, Eduardo y Meireles Pantoja, Solaines. (2001). Gestión de costo de un operador logístico. Editorial prolfes.
20. Díaz Fernández, Ileana. (2009). Dirección Estratégica Diseño de Estrategias. Maestría en Dirección. CETED. UH.
21. Díaz Crespo, Rafael y Guerrero Ramos, Rosalia. (2011). ¿Por qué el enfoque de sistema. CETED. UH.
22. Domínguez, José A. y Otros.(1995). Dirección de Operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios. España. Editorial MC Graw Hill.



23. Ferrer Castañedo, M y León Toirac, R . (2004). El cuadro de mando integral.
24. Fuller George (1998). Respuestas rápidas para los gerentes. Prentice-hall hispanoamericana S.A. México.
25. Gaceta oficial de la República de Cuba. (2007). Edición Extraordinaria No. 4.
26. Gómez, Marta y Acevedo, José A. (2001). Diseño del servicio al cliente. Ciudad Habana. Ediciones Logespro.
27. Gómez, Marta y Acevedo, José A. (2000). Logística del Aprovisionamiento. Colección Logística. Corporación John F. Kennedy.
28. Gómez, Marta y Acevedo, José A. (2001). La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial. Ciudad Habana. Ediciones Logespro.
29. Harrington J. H y Harrington J.S. ( 1996). Administración total del mejoramiento continuo. Impreandes Presencia S.A . Colombia
30. Hacia una red logística optimizada: Las nuevas herramientas informáticas de apoyo a la toma de decisiones. En Línea Marzo 2011. Citado Julio 2007. Disponible en: <http://www.sytsa.com>.
31. Helen L., Richardson. El valor de la Logística. Revista Logística Empresarial No. 1, España En Línea Abril 2011. Citado Julio 2008. Disponible en: <http://www.sytsa.com>.
32. Iglesias Morell, Antonio. (2008). Materiales complementarios de Administración, CETED. UH.
33. Iglesias Morell, Antonio y Carballal del Río, Esperanza. (2009). A propósito del control y el cambio en las organizaciones. Folletos gerenciales. Año XII No. 1 Enero febrero Marzo.
34. Introducción a la Teoría de Sistemas, texto corporativo, Bogotá, 1983. En Línea Marzo 2011. Citado Julio 2009. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/58/duresty.htm>



35. Jiménez castro, W. (1990). Introducción a la teoría administrativa. Editorial Limusa S.A. México DF.
36. Johnson, G., Scholes, K. (1997). Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. / Gerry Johnson, Kevan Señóles. Madrid Ed. Prentice Hall.
37. Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). Elementos de Administración. Editado por el MES. Cuba.
38. Koontz, H. y Wwihrich, H. (1994). Administración. Una perspectiva global Décima Edición, McGraw-Hill. México, aracas.
39. Logística Empresarial: En Línea Enero 2011. Citado Julio 2009. Disponible en: <http://www.aloccidente.com>
40. Manual de procesos del Sistema de Gestión de la Calidad SERVAC. (2010). SERVAC.
41. Melinkoff, R. (1990) . Los procesos administrativos. Editorial Panapo.
42. Mintzberg H. (1984). La estructuración de las organizaciones. /Barcelona Ed. Ariel.
43. Mejías Mejías, Sergio. La logística una poderosa arma de mercadeo. Revista Logística Empresarial No. 1, España En Línea Enero 2011. Citado Julio 2010. Disponible en: <http://www.aloccidente.com>
44. Mintzberg, H. (2004) Diseño de organizaciones eficientes, Barcelona Ed El Ateneo.
45. Lessem, R. (1992). Gestión de la cultura corporativa" Ed. Díaz Santos.
46. Lugo de Betancourt, Tibusay. (2005). Logística y tecnología. Ciencia y tecnología. Org/publicaciones.
47. Pérez, Marisol y otros. (2001). Logística Empresarial. Holguín. Editorial UCH.



48. Pérez Campaña M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la Cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadora. Editorial Logespro /CETA, C. de la Habana.
49. Peter, M. Senge Y Otros.(1995). Quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente/ Barcelona: Granica.
50. Porter Michael. (1993). Introducción a la Teoría de Sistemas, Bogotá.
51. Porter Michael. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Vergara. Buenos Aires.
52. Prida Romero, B. (1992). Mejora de la Competitividad de la empresa a través de la gestión de aprovisionamiento. Impresiones Ligeras, Madrid.
53. Robbins, S. y de Cenzo, D. (1996). Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México.
54. Ruano Ortega, Eligio y Hernández R. Norma. (2008). El sistema Logístico de la Gerencia de Servicios Internos” Trabajo al XII Fórum Ramal CIMEX (Mención). La Habana.
55. Sahid, Feres. Logística Pura. (2000). Colección Logística. Corporación John F. Kennedy.
56. Santos Norton, María L. Ñ . (1995). Logística como elemento de las fuerzas del cambio. ISPJAE.
57. SENA texto corporativo. (1983). Introducción a la Teoría de Sistemas, Bogotá.
58. Senge Peter .(1995). La Quinta Disciplina en la Práctica, Cómo construir una organización inteligente, ediciones Granica S.A, Barcelona.
59. Serra Roberto. (1996). Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones en el próximo siglo. Ediciones Macchi. Segunda edición. Buenos Aires.





60. Simson Chávez, Francisco. (2009). Dirección estratégica de la empresa una idea general. En Línea Enero 2011. Citado Julio 2009. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/98/duresty.htm>
61. Stoner, James. (1995). Administración. Primera Parte. 5ta edición. EMPES. MES
62. Stoner, J, Freman, R y Gilbert, D. (1996). Administración. Sexta Edición. México.
63. Stephen. P Robbins. (1996). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. VII Edición, apéndice A.
64. Strategor M. (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed Masson, S.A.
65. Tendencias Futuras en Logística”, Revista de Logística, México. En Línea Enero 2011. Citado Julio 2008 . Disponible en: <http://www.cel-logística.org>.
66. Torres Gemeil, Manuel y otros. (2007). Fundamentos Generales de la Logística. Ciudad de la Habana y Berlín. Editorial Universitaria.
67. Thomas J.Peter y Robert H. Walter .(1982). En busca de la excelencia. Edición Lasser Press. Mexicana S.A. México DF.

# Anexos

## Anexo No 1

### Encuesta a trabajadores de la empresa SERVAC sobre la gestión empresarial.

Le agradecemos anticipadamente la disposición de participar con sus criterios en el trabajo de investigación titulado: *“Modelo para el funcionamiento de la gestión logística de la SERVAC con enfoque sistémico”*.

La presente encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer su percepción sobre la situación actual de la empresa SERVAC, en lo referido a la gestión empresarial. E:Estructura; S:Sistema; P:Personal; E:Estilo; H:Habilidades; V:Valores.

1. (E) ¿Cómo usted considera la estructura organizacional que tiene la empresa?

Funcional \_\_\_\_\_ No funcional \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. (E) ¿Considera usted que la estructura de la empresa tributa a que se logre un buen servicio al cliente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. (S) ¿De qué forma las relaciones o comunicación establecidas entre las diferentes áreas de trabajo permiten el logro de los objetivos y contribuyen a brindar un buen servicio?

Bien \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mal \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. (S) ¿El sistema informático de la empresa contribuye a brindar un buen servicio al cliente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. (S) ¿El sistema informático de la empresa brinda la información que necesitan las áreas para el cumplimiento de sus objetivos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. (P) ¿Existen oportunidades de capacitación y superación en la empresa?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. (P) ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en relación con satisfacción del cliente?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. (P) ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en relación con a comunicación empresarial?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. (E) Marque con una X en cual de las siguientes actividades su jefe invierte la mayor parte del tiempo:

\_\_\_\_\_ Reuniones, resolver escollos y problemas

\_\_\_\_\_ Controlar

\_\_\_\_\_ Otras actividades administrativas

10.(E) ¿Considera usted que la empresa tiene identificada una cultura del cliente y reconoce éste como lo más importante dentro de la organización?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

11.(H) ¿En que actividades o negocio es buenas su empresa? \_\_\_\_\_

12.(H) ¿Qué nuevas capacidades necesita desarrollar la empresa y cuales necesita olvidar para completar o desarrollar en el futuro?\_\_\_\_\_

13.(V) Marque con una X, cuales son los valores que a su juicio distinguen a la empresa.

\_\_\_\_\_ Patriotismo

\_\_\_\_\_ Honestidad

\_\_\_\_\_ Orientación a los resultados

\_\_\_\_\_ Trabajo en equipo

\_\_\_\_\_ Profesionalidad

\_\_\_\_\_ Liderazgo

\_\_\_\_\_ Crecimiento y beneficio

## Anexo No 1

### Resultados de la encuesta a trabajadores de la Empresa SERVAC sobre la gestión empresarial.

Le agradecemos anticipadamente la disposición de participar con sus criterios en el trabajo de investigación titulado: *“Modelo para el funcionamiento de la gestión logística de la SERVAC con enfoque sistémico”*.

La presente encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer su percepción sobre la situación actual de la empresa SERVAC, en lo referido a la gestión empresarial. E:Estructura; S:Sistema; P:Personal; E:Estilo; H:Habilidades; V:Valores.

14.(E) ¿Cómo usted considera la estructura organizacional que tiene la empresa?

Funcional 12 % No funcional 88%

¿Por qué? Muchos niveles de decisión

15.(E) ¿Considera usted que la estructura de la empresa tributa a que se logre un buen servicio al cliente?

Si 11% No 89 %

¿Por qué? Los clientes deben transitar por más de 5 áreas para obtener el servicio.

16.(S) ¿De qué forma las relaciones o comunicación establecidas entre las diferentes áreas de trabajo permiten el logro de los objetivos y contribuyen a brindar un buen servicio?

Bien \_\_\_\_\_ Regular 100% Mal \_\_\_\_\_

¿Por qué? Es tediosa y con gran diversidad de documentos.

17.(S) ¿El sistema informático de la empresa contribuye a brindar un buen servicio al cliente?

Si \_\_\_\_\_ No 100%

18.(S) ¿El sistema informático de la empresa brinda la información que necesitan las áreas para el cumplimiento de sus objetivos?

Si \_\_\_\_\_ No 100%

19. (P) ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación para el desempeño de sus funciones?

Si 80 % No 20%

20. (P) ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en relación con satisfacción del cliente?

Si 25 % No 75 %

21. (P) ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación en relación con a comunicación empresarial?

Si 25 % No 75%

22. (E) Marque con una X en cual de las siguientes actividades su jefe invierte la mayor parte del tiempo:

79 % Reuniones, resolver escollos y problemas

10% Controlar

11% Otras actividades administrativas

23. (E) ¿Considera usted que la empresa tiene identificada una cultura del cliente y reconoce éste como lo más importante dentro de la organización?

Si 10% No 90%

¿Por qué? Los clientes solo pueden acudir a esa empresa a buscar sus servicios.

24. (H) ¿En que actividades o negocio es buenas su empresa? Ningún negocio o actividad supera un consenso por encima del 20% .

25. (H) ¿Qué nuevas capacidades necesita desarrollar la empresa y cuales necesita olvidar para completar o desarrollar en el futuro? 55% no respondió y el 45 % plantea que el servicio está en dependencia de los recursos de que dispone la empresa.

26. (V) Marque con una X, cuales son los valores que a su juicio distinguen a la empresa.

110 % Patriotismo

100% Honestidad

20% Orientación a los resultados

10% Trabajo en equipo

50 % Profesionalidad

10% Liderazgo

5% Crecimiento y beneficio

## **Anexo No. 2 y 3**

### **Solicitud de entrevista a dirigentes y miembros del consejo de dirección de la Empresa SERVAC.**

Ciudad de la Habana, septiembre 2011.

“Año 53 de la Revolución”

Compañero:

Como parte del plan de estudio de la 2da Edición de la Maestría en Dirección en el IACC, se están desarrollando un grupo de investigaciones para los trabajos de diploma, atendiendo a su experiencia, capacidad de dirección, y funciones como directivo de la SERVAC, nos gustaría contar con sus criterios y opiniones para el desarrollo del trabajo titulado: *“Modelo para el funcionamiento de la gestión logística de la SERVAC con enfoque sistémico”*.

Agradeciendo de antemano su colaboración, le estamos solicitando nos conceda una entrevista el día \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_, hora, en el local del salón de reuniones de la SERVAC; para intercambiar sobre la base de las preguntas que le adjuntamos; si es su deseo, puede proponernos otra fecha y hora y puede preparar anticipadamente de forma escrita los apuntes sobre las respuestas.

Para la confirmación de esta solicitud, nos puede contactar por la extensión 3117.

Trasmitiéndole mi satisfacción por contar con usted para la realización de este trabajo, le saluda,

Respetuosamente.

Ing. Eduardo Montenegro Izada

## **Anexo No 2**

### **Guía de entrevista a dirigentes de la empresa SERVAC sobre gestión administrativa**

Buenos días/tardes.

Presentación personal e información sobre el trabajo de investigación que se está realizando, breve información sobre los objetivos de la entrevista.

Objetivos de la entrevista:

1. Conocer su percepción sobre la gestión empresarial a partir de los elementos siguientes (Modelo de gestión de las "7S") : Estrategia, estructura, sistemas o procesos y procedimientos, personal, estilo, habilidades y valores compartidos.

Teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia que usted posee, con relación a la gestión administrativa al ser la SERVAC una empresa que aplica el perfeccionamiento empresarial, podría usted respondernos las siguientes preguntas:

#### Estrategia.

1. ¿En la empresa, está trazada la estrategia o existe algún diseño estratégico por el cual se rige la entidad?
2. ¿A su juicio, la estrategia definida por la empresa tiene un enfoque al cliente?
3. ¿Posee la empresa una estrategia definida, en función de garantizar las actividades logísticas que tributan al los servicios o productos que brinda de la empresa?

#### Estructura.

1. ¿Qué opinión tiene usted sobre la estructura organizativa de la empresa?
2. ¿Las funciones y facultades asignadas a su cargo son adecuadas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?



3. ¿Cree usted que la estructura organizativa tributa al cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la empresa?

#### Sistemas.

1. ¿Considera usted que el SGC, contribuye al funcionamiento de la empresa como un sistema?
2. ¿Conoce usted si la entidad tiene diseñado y aplicado el sistema logístico, previsto en el Decreto 281, de perfeccionamiento empresarial?
3. ¿Conoce usted si la entidad tiene diseñado y aplicado un sistema de comunicación empresarial?
4. ¿Qué opina usted sobre la comunicación y relaciones entre las diferentes áreas de la empresa?
5. ¿El sistema informático aplicado en la empresa, esta diseñado en función del servicio al cliente; aporta este sistema los datos necesarios para realizar análisis sobre las actividades relacionadas con la logística que debe asegurar los servicios que presta la organización?

#### Personal.

1. ¿Considera usted que la gestión del capital humano, está acorde a los requerimientos que la empresa necesita para el logro de sus objetivos?

#### Estilos.

1. ¿El estilo de dirección de sus superiores es adecuado para el cumplimiento de los objetivos? ¿Por qué?

#### Habilidades.

1. ¿En qué actividades o negocio considera usted es buena la empresa?
2. ¿Qué nuevas capacidades necesita desarrollar la empresa y cuales necesita “olvidar” para completar o desarrollar en el futuro?

#### Valores compartidos.

1. ¿Cuáles valores definidos por la empresa a su juicio tienen mayor ímpetu en la empresa?

### **Anexo No 3**

#### **Guía de entrevista a miembros del Consejo de Dirección de la Empresa SERVAC.**

Buenos días/tardes.

Presentación personal e información sobre el trabajo que se está realizando y breve conceptualización de proceso de pedido, gestión de inventario, transporte y servicio al cliente.

Objetivos de la entrevista:

1. Conocer su percepción sobre el desarrollo de las actividades claves de la logística en la SERVAC.
2. Conocer cuales son las principales dificultades o problemas que presentan estas actividades.

Teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia que usted posee, con relación a la gestión administrativa y en especial sobre las actividades que garantizan la logística del servicio que presta la SERVAC y le han sido explicadas, podría usted respondernos las siguientes preguntas?:

#### **Cuestionario:**

1. ¿Cómo considera usted el desarrollo de estas actividades en la organización?
2. ¿Cuáles son a su juicio, los principales logros o deficiencias que presentan estas actividades?
3. ¿Considera usted que estas actividades están correctamente enlazadas en la empresa, y que tributan de manera eficiente a la calidad percibida por el cliente?

***GRACIAS POR SU TIEMPO Y SU COLABORACION***

## Anexo No 4

### Encuesta para el cliente externo de la empresa SERVAC.

Le agradecemos anticipadamente la disposición de participar con sus criterios en el trabajo de investigación titulado: *“Modelo para el funcionamiento de la gestión logística de la SERVAC con enfoque sistémico”*.

La presente encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer su percepción sobre algunos elementos referidos al servicio que oferta la empresa SERVAC. Marque con una “X” según la evaluación que usted considere.

1. ¿Cómo se siente usted en cuanto a los servicios que oferta la SERVAC en cuanto a:?

Atributos	Satisfecho	Insatisfecho
Rapidez en el servicio	_____	_____
Porte y aspecto del personal	_____	_____
Tramites burocráticos	_____	_____

2. ¿Cómo califica usted al personal de contacto?

Amable \_\_\_\_\_ Poco cortés \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo considera usted que está capacitado el personal para prestar el servicio?

Preparado \_\_\_\_\_ No preparado \_\_\_\_\_

4. ¿Como califica usted los atributos siguientes?

Suministro : Suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Entrega en tiempo del servicio: Buen \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mal \_\_\_\_\_

Calidad del servicio o producto: Buen \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mal \_\_\_\_\_

5. Considera usted que existe un adecuado aseguramiento logístico en la SERVAC, enfocado al cliente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y SU COLABORACION**

## Anexo No 4

### Respuesta de la encuesta para el cliente externo de la Empresa SERVAC.

Le agradecemos anticipadamente la disposición de participar con sus criterios en el trabajo de investigación titulado: *“Modelo para el funcionamiento de la gestión logística de la SERVAC con enfoque sistémico”*.

La presente encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer su percepción sobre algunos elementos referidos al servicio que oferta la empresa SERVAC. Marque con una “X” según la evaluación que usted considere.

1. ¿Cómo se siente usted en cuanto a los servicios que oferta la SERVAC en cuanto a?

Atributos	Satisfecho	Insatisfecho
Rapidez en el servicio	<u>10 %</u>	<u>90 %</u>
Porte y aspecto del personal	<u>100%</u>	—
Tramites burocráticos	<u>50%</u>	<u>50%</u>

- 2 ¿Cómo califica usted al personal de contacto?

Amable 60% Poco cortés 40%

- 3 ¿Cómo considera usted que está capacitado el personal para prestar el servicio?

Preparado 40% No preparado 60%

- 4 ¿Como califica usted los atributos siguientes?

Suministro : Suficiente 25% Insuficiente 75%

Entrega en tiempo del servicio: Buen 1% Regular 24% Mal 75%

Calidad del servicio o producto: Buen 8% Regular 17% Mal 75%

- 5 Considera usted que usted que existe un adecuado aseguramiento logístico en la SERVAC, enfocado al cliente?

Si 20% No 80% ¿Por qué? No se perciben cambios en beneficio del cliente, aunque se realizan encuestas por el SGC.

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y SU COLABORACION**



Ciudad de la habana, 12 enero 2012.

"Año 54 de la Revolución"


Atte: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección  
Universidad de la Habana

Como parte del trabajo de investigación para optar por el Titulo de Master en Dirección titulado, "Modelo para el funcionamiento de la gestión logística de la SERVAC con un enfoque sistémico"; realizado por el compañero Ing. Eduardo de Jesús Montenegro Izada; en trabajo grupal donde participaron los miembros del consejo de dirección de la SERVAC, además 12 especialistas vinculados a las actividades logísticas, se valoraron los resultados del diagnóstico y la propuesta. Siendo todos los participantes del criterio que dicho trabajo reviste una gran importancia y puede ser de aplicación en dicha organización como parte de la mejora continua del Perfeccionamiento Empresarial y el sistema de Gestión de la Calidad que tiene implantado la empresa.

Consideramos de excelente el aporte de este trabajo para la gestión de la organización.

Sin más,

Fraternalmente

  
Luis Alexander Ochoa García  
Director General SERVAC

