

Procedimiento para perfeccionar la gestión logística en el complejo Gastronómico “La Maison” de Santiago de Cuba

Procedure to Perfect the Logistical Administration in the Gastronomic Complex “La Maison” of Santiago de Cuba

Dr.C. Eligio Rafael Ruano-Ortega, eligior@cimex.com.cu

Sucursal CIMEX Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

La presente investigación surge de la identificación de la logística como factor crucial para que las empresas eleven las ventajas competitivas. Esta se realiza en el Complejo “La Maison” de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba. Tiene como objetivo diseñar y aplicar un procedimiento con su Cuadro de Mando Integral para perfeccionar su gestión logística. El procedimiento exige realizar un diagnóstico interno y externo utilizando técnicas y herramientas para el análisis del sistema logístico permitiendo identificar problemas, trazar estrategias y tomar decisiones para mejorar la eficacia, eficiencia y competitividad de las organizaciones. La entidad concluyó el 2014 con pérdidas y el primer semestre del 2015 concluye con las utilidades al 68 % y el índice de satisfacción de los clientes medidos a través de encuestas es superior en el 2015 al del 2014, los resultados son efímeros, pues con la implantación de las estrategias y el monitoreo de los indicadores concebidos en el CMI deben ser superiores.

Palabras clave: logística, eficacia, eficiencia y competitividad.

Abstract

The research arises from the identification of the logistics as crucial factor so that the enterprises be able to elevate the competitive advantages. It is carried out in the Complex “La Maison” of the branch in Santiago de Cuba. It has as main goal to design and to apply a procedure to improve the logistics administration. The procedure demands to carry through an internal and external diagnosis using techniques and tools to the analysis of the logistical system and gain effectiveness, efficiency and competitiveness of the organization. The entity concluded 2014 with losses and the first semester of 2015 concludes with utilities of 68% and the index of the client’s satisfaction measured through surveys which is higher in 2015 to the one in 2014, this result is ephemeral, due to with the installation of the strategies and the adviser of the indicators conceived they should be superior.

Keywords: logistic, effectiveness, efficiency and competitiveness.

Introducción

En la actualidad el logro de la competitividad es una necesidad para las organizaciones, la empresa actual, para ser competitiva, debe conseguir entrelazar la calidad, la innovación, la logística y el medio ambiente, lo que trae consigo que el modelo socioeconómico tradicional se convierta en un modelo socioeconómico – ecológico. A esto se suma que el escenario económico mundial se caracteriza por constantes cambios, y para Cuba resulta más complejo, adverso y hostil debido al bloqueo impuesto por los Estados Unidos.

El Complejo Gastronómico “La Maison”, objeto práctico de esta investigación, necesita de una dinámica superior en la prestación de sus servicios, a sus clientes externos e internos, dado al entorno dinámico y cambiante en que se desarrollan sus negocios y aún no han logrado perfeccionar la gestión de su sistema logístico como fuente vital para elevar su competitividad.

El perfeccionamiento de la gestión del sistema logístico contribuye a incrementar las ventas y servicios, y a aumentar las utilidades, lo que posibilita realizar inversiones en los negocios; esto garantiza un mayor número de empleo, un mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los miembros del complejo, y la satisfacción de los clientes.

La investigación tiene como objetivo diseñar y aplicar un procedimiento con su cuadro de mando integral que permita elevar los resultados de la gestión logística en el Complejo “La Maison”.

Fundamentación teórica

El surgimiento de la logística se remonta a la época antigua de la civilización occidental (500 - 430 a.n.e.). Los griegos recurrían al término logística para definir el tipo de razonamiento que empleaba símbolos matemáticos y números. Después de la Segunda Guerra Mundial surge el interés de los negocios por el proceso logístico, reconociéndose que esta podía ser utilizada en la industria. Surge así la logística industrial y más tarde la logística comercial.

Del estudio de las valoraciones realizadas por Carlos Marx en el segundo tomo de *El capital*, dedicado al análisis del proceso de circulación se observa como los inventarios de mercancías se relacionan con el concepto de rotación del capital dado por Carlos Marx, al expresar: “El ciclo de capital, considerado no como un fenómeno aislado, sino

como un proceso periódico, se llama rotación” (Marx, 1973, p. 146). En este concepto se destaca la necesidad de considerar la continuidad de dicho proceso y cómo el tiempo resulta determinante para el proceso de valorización del capital anticipado, infiriendo que elementos importantes de la logística tuvieron un análisis crítico en esta obra.

Después de la Segunda Guerra Mundial se generó el desarrollo de muchas ramas de la ciencia, las cuales comenzaron a aplicarse en la vida civil en general, y de manera particular en la administración, como es el caso de la Investigación de Operaciones, campo de conocimientos que ha tenido una contribución decisiva en el surgimiento y desarrollo de la logística.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades, se diferencia de otras, en que está más orientado al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información. Por otro lado, es muy común que un CMI sea controlado por la dirección general de la organización a diferencia de otras herramientas que están más enfocadas a la dirección de los procesos. Por lo que requiere, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa (plan estratégico).

Existe también el Cuadro de Mando Operativo (CMO), que es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. En ambos, tanto la dirección como los trabajadores tienen que estar involucrados y comprometidos. Las principales características de esta herramienta son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje/crecimiento.

La **perspectiva financiera** incorpora la visión de todo el personal y mide la creación de valor de la empresa. Esta evalúa uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la organización y la sociedad.

La **perspectiva del cliente** refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado.

La **perspectiva interna** recoge indicadores de procesos internos que definen el posicionamiento en el mercado y su evaluación permite que los directivos de los diferentes niveles de dirección conozcan cómo está funcionando el negocio y puedan trazar acciones de mejoras.

La perspectiva de **aprendizaje y crecimiento**, el capital humano, o sea, las personas son la clave del éxito para las organizaciones.

El CMI permite al ápice estratégico de la organización, a los directivos intermedios y a los del núcleo de operaciones con los trabajadores, medir los resultados, trazar e implementar las acciones de mejoras para corregir las fallas en cada uno de los procesos.

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento, no deben ser más de siete por perspectiva, para concentrar en ellos los mayores esfuerzos. Es recomendable, durante el diseño y selección de los indicadores, hacerlo de forma participativa para lograr el compromiso y apoyo de todos los miembros de la organización.

En la actualidad, producto a la aplicación del perfeccionamiento empresarial y la implantación de los lineamientos del Partido y la Revolución es vital para las organizaciones cubanas definir su sistema de indicadores, para medir su desempeño de forma integral.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos.

Métodos teóricos:

- Histórico – lógico: para conocer la evolución y el desarrollo de la logística, en particular la gestión logística comercial, y el análisis de su trayectoria teórica y práctica, teniendo en cuenta el proceso comercial.
- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.
- Inductivo – deductivo: para diagnosticar el sistema logístico en la organización objeto de investigación y para el diseño y aplicación del procedimiento propuesto.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, cuestionarios, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información.

Resultados y discusión

El perfeccionamiento de la gestión de sistema logístico en organizaciones requiere de herramientas que identifiquen los problemas que puedan estar afectando la eficiencia

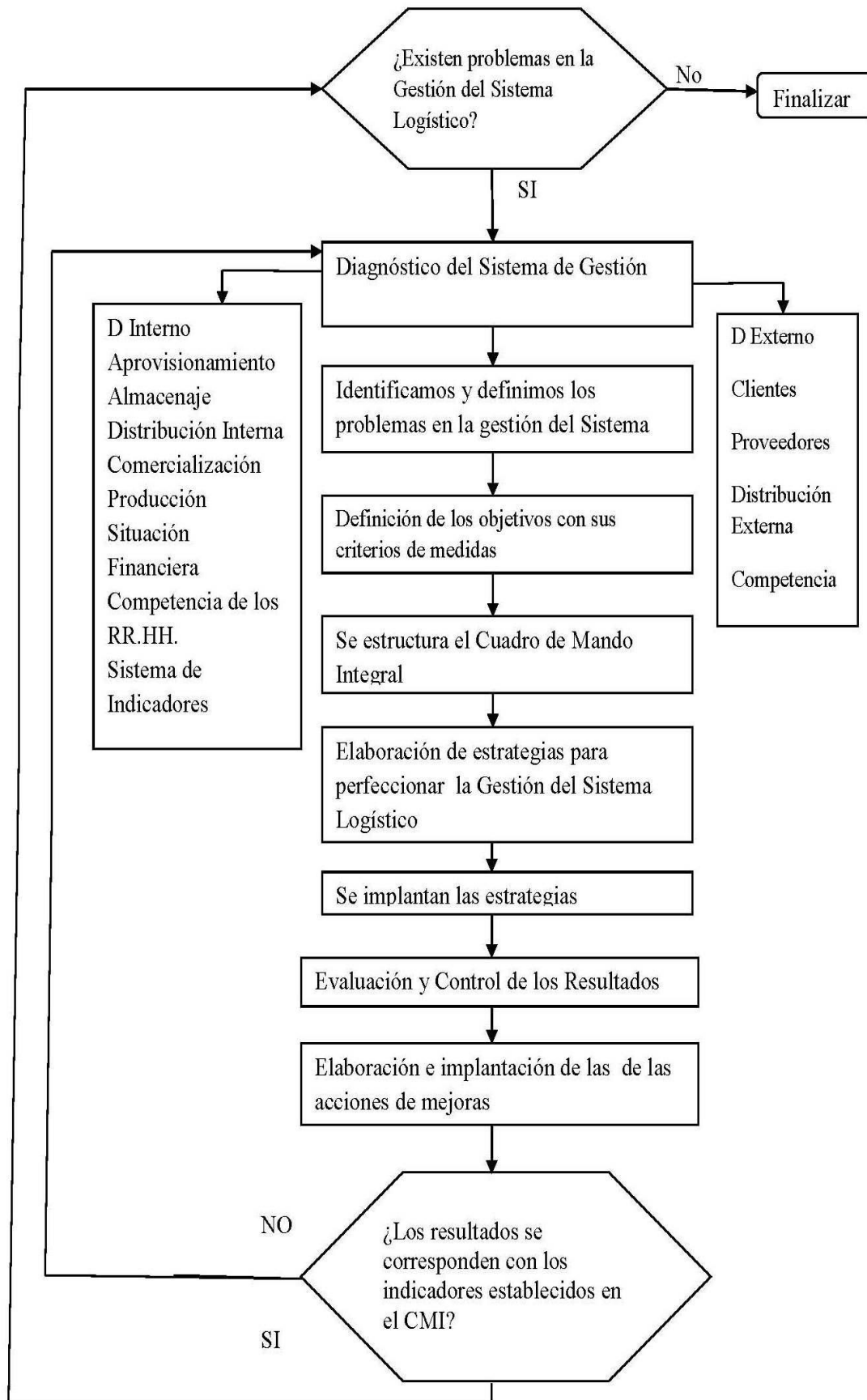
del sistema y permita buscarles solución. El alcance de estos problemas por su naturaleza trasciende lo operativo, porque se vinculan con cuestiones estratégicas de la organización; además, la identificación de los mismos y la búsqueda de soluciones potenciales requieren de la participación de los trabajadores y de la dirección, como la encargada de tomar las decisiones, aplicarlas y controlar su cumplimiento.

El proceso de toma de decisiones considerado como “el proceso de análisis y escogencias entre diversas alternativas disponibles del curso de acción que la persona deberá seguir brinda un marco de referencia adecuado a los requerimientos antes expuestos, pero necesita complementarse con los elementos del diagnóstico estratégico y con la definición de objetivos de la organización” (Ayala, 2014).

Con estos elementos, que forman parte del diseño de estrategias, el proceso de toma de decisiones adquiere un carácter estratégico. Otro requerimiento planteado a la herramienta diseñada lo constituye el hecho de evaluar los resultados después de la implantación de las diferentes acciones, como vía para validar la solución del problema, aspecto en el cual desempeñan un papel decisivo los implicados en el proceso.

Este último requerimiento lo aporta el proceso de solución de problemas en grupo elaborado por XEROX Co. (1990, p. 32), que parte de la identificación y definición del problema por los implicados. En él se exige la definición de la condición deseada (objetivos por lograr) como premisa para la búsqueda de las causas. Identificadas estas, se procede a la búsqueda de soluciones potenciales (opciones estratégicas), luego le continúa la selección y planificación de la solución (toma de decisiones propiamente dicha), implantación de la solución seleccionada y, finalmente, la evaluación de la eficacia de la solución implantada.

De la integración del proceso de toma de decisiones, la planeación estratégica y el proceso de solución de problemas en grupo, resultaron procedimientos que constituyen, en su concepción y aplicación, una novedad para la solución de problemas vinculados con el funcionamiento de los sistemas logísticos.



Esquema 1: Procedimiento para la Gestión del Sistema Logístico

El procedimiento parte de cuestionar si existen problemas con la gestión del sistema logístico; de la respuesta ser positiva, se pasa a identificar y a definir el problema. Una vez identificado y definido este, se realiza un diagnóstico interno y externo donde se buscan las causas y se determina la situación de cada uno de los elementos del sistema logístico previsto a diagnosticar, así como las dificultades en su funcionamiento, lo que permitirá precisar la identificación y definición de los problemas existente en la gestión logística.

A continuación se definen los objetivos para cada uno de los elementos del sistema logístico: aprovisionamiento, producción, almacenaje, distribución, y comercialización, así como para la infraestructura, gestión de los recursos humanos y actividad económico – financiera; al precisar los objetivos se fijan los criterios de medidas que estarán dados por los indicadores definidos en el cuadro de mando integral para el control de los resultados de la gestión. El paso siguiente es elaborar e implementar las estrategias para perfeccionar la gestión del sistema logístico. Luego se efectúa la evaluación y el control de los resultados, trazándose las acciones correctivas y de mejoras.

Por último, se cuestiona si los resultados se corresponden con los criterios esperados de medidas establecidos en los objetivos e indicadores del CMI. Si la respuesta es negativa se repite el proceso para detectar dónde se presentan las dificultades que aún subsisten; si la respuesta es positiva se vuelve al inicio del ciclo, pues existe la posibilidad de que haya surgido un nuevo problema. El procedimiento tiene carácter cíclico.

Diagnóstico, enfocado por las diferentes perspectivas

Perspectiva financiera

El diagnóstico de la situación financiera

En el primer semestre de 2014 la entidad tuvo pérdidas por valor de 11 7038 CUC. En el primer semestre de 2015, los ingresos, costos, gastos y utilidades, se comportaron al 102 %, 103 %, 107 % y al 68 %, respectivamente. Los inventarios rotan 3,39 veces de un plan de cuatro rotaciones. No tienen cuentas por cobrar, ni por pagar vencidas.

Perspectiva del cliente

El diagnóstico de los clientes externos

La encuesta sobre la satisfacción de los clientes se aplica utilizando como tamaño muestral 120, para ambas ocasiones (2014 y 2015), valor que para una población considerada como infinita se obtiene al considerar un error deseado del 5 % y un nivel

de confianza de $K = 3$ (99,7 %), a partir de aplicar la fórmula y verificar en la tabla, a fin de definir tamaños de muestras elaboradas por el Grupo DELPHI de Consultores Internacionales S. A. de España, empleadas principalmente para análisis de mercados y estudios de opinión.

De las 120 encuestas aplicadas resultaron válidas 118 en la primera aplicación y en la segunda las 120; se utilizó como método de muestreo el aleatorio simple. Las encuestas fueron procesadas usando un sistema elaborado para el uso de la corporación CIMEX. Se usó el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad de la encuesta, resultando un coeficiente 0,86 en la primera aplicación y de 0,87 en la segunda calculado ambos utilizando en sistema SSPS.

Los resultados de la encuesta aplicada en el 2014 y 2015 se presentan a continuación:

En la pregunta 1, ¿qué tan satisfecho está usted con los aspectos que se detallan a continuación respecto a los productos y servicios que se ofrecen aquí, al personal y a las condiciones de esta instalación?

Tabla 1: Satisfacción de los clientes en el 2014 y 2015

No.	Indicador	Índice de Satisfacción, 2014	Índice de Satisfacción, 2015
1	Variedad de la oferta	4,1	4,3
2	Calidad de la oferta	4,2	4,2
3	Existencia productos buscados	3,9	3,9
4	Precio	3,7	3,9
5	Tiempo para ser atendido	4,4	4,5
6	Tiempo para pagar	4,4	4,6
7	Profesionalidad de los empleados	4,3	4,5
8	Apariencia/porte de los empleados	4,4	4,6
9	Higiene de la unidad	4,2	4,3
10	Facilidades para las compras	4,3	4,5
11	Cumplimiento de horario	4,5	4,6
	Índice General de Satisfacción	4,2	4,35

Como se puede observar en la tabla, los índices de satisfacción más bajo se encuentra en las variables precio y en la existencia de los productos buscados, en ambas aplicaciones y el índice general de satisfacción es 4,2 y 4,35, respectivamente, considerado como satisfactorio.

Pregunta 2, ¿compró, consumió o utilizó hoy algún producto o servicio en esta unidad? En la primera aplicación un 86 % respondió que sí, en la segunda fue de un 88 %. El

50 % de lo que no compraron fue porque no encontró lo que buscaba y el otro 50 % fue porque solo fue a mirar en la primera aplicación y en la segunda el 45 % de lo que no compraron fue porque no encontraron lo que buscaban y el 55 % porque fueron a mirar.

Pregunta 3, ¿de no haber encontrado lo que buscaba, relacione los productos o servicios que no encontró? En ambas aplicaciones señalan los mismos productos: cervezas, helados y cigarros.

Pregunta 4, ¿qué usted sugeriría para mejorar la oferta y el servicio en esta unidad? En ambas aplicaciones las sugerencias fueron: mejorar los muebles y los equipos.

El diagnóstico de los proveedores

La cartera de proveedores es de 19 proveedores; se evaluaron todos usando el procedimiento PGC - 001 Evaluación y Selección de Proveedores, de CIMEX, la evaluación se efectuó utilizando expertos.

Resultados de la evaluación: fueron evaluados clase A: Bucanero S.A., Los Portales, Ciego Montero, Havana Club S.A., Cubaron S.A., BRASCUBA S.A., CORALAC S.A., Coracan S.A., Papas and Co., Tecnoazúcar, La Molinera, Suchel – Camacho, Avícola Santiago, Cárnico Santiago; y clase B: Empresa de Productos Lácteos Santiago, BAT III, Dulcería Panadería Doñaneli, Doñaneli Lunch CIMEX y Centro Elaboración de Productos Frescos y Helados BIMBOM.

El criterio de más baja puntuación para todos los proveedores fue, cumplimiento de los plazos de entrega.

El diagnóstico de los competidores

Son competidores de la organización: Red Gastronómica de Palmares, La Gastronomía Especializada del MINCIN y la red de cafetería y paladares de los cuentapropias. No se hacen análisis estructurado de la competencia, debilidad de la organización.

El diagnóstico de la distribución externa

Está contratada con los proveedores hasta el almacén de las unidades, viéndose afectada por falta de transporte de estos, creando desabastecimientos y baja calidad del servicio a los clientes.

Perspectiva de los procesos internos

El diagnóstico del aprovisionamiento

Los métodos utilizados en la planificación de las compras, selección de proveedores y gestión de compras, a pesar de tener las herramientas e informaciones necesarias para su eficaz realización no se utilizan, primando el empirismo.

El diagnóstico del almacenaje

No se aplica El Método ABC para la evaluación de los inventarios, ni se calculan los gastos de almacenaje, la rotación de inventarios, es de 3,39 de 4 planificadas.

El diagnóstico de la distribución interna

Usan seis vehículos para la realización de la nivelación de inventarios entre sus unidades, no registran los gastos de distribución, y el Coeficiente de disponibilidad técnica es de un 70 %.

El diagnóstico de la comercialización

El plan de venta del primer semestre de 2015 se cumple al 102 % y crece un 9 % en comparación con el primer semestre del 2014. La calidad interna de los servicios se mide mediante la aplicación de la Guía de la calidad, que evalúa el comportamiento de requisitos de eficacia en la unidad, calificándola en: Bien, Regular o Mal, para ser calificado de Bien hay que alcanzar una puntuación de 90 a 100 % de los requisitos cumplidos; de 89 a 76 % Regular, y si es igual o menor de 75 % Mal.

En análisis realizado a las guías aplicadas en el primer semestre de 2015 se infiere que de las 50 evaluaciones realizadas, 43 han calificado de Bien para un 86 % y el 14 % se califican de regular, no calificando ninguna unidad con el servicio no conforme.

Los resultados positivos que arrojan las Guías de la calidad aplicada y los resultados satisfactorios de las encuestas que miden la satisfacción del cliente externo se puede catalogar la calidad del servicio de buena; sin embargo, si las variables precio, calidad y variedad de las ofertas y existencia de los productos buscados fueran atendidas con mayor prioridad, se podría alcanzar un resultado superior en la satisfacción de los clientes.

El diagnóstico de la producción

Los centros de producción solo trabajan ocho horas diarias subutilizando la capacidad instalada con demanda en el mercado sin satisfacer.

El diagnóstico del Sistema de indicadores para medir los resultados

La organización tiene definido indicadores financieros y no financiero, pero no lo tiene estructurado en un Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva de formación y desarrollo

El diagnóstico de las competencias de los recursos humanos

Se aplican dos sistemas de pagos: pago por valor agregado y pago por resultados; está elaborado el plan de riesgos y el de capacitación, en ambos sus acciones se cumplen al 100 %.

Las variables utilizadas en el diagnóstico fueron escogidas utilizando expertos. Concluido el diagnóstico y la recolección de información de fuente primaria y secundaria tales como las guías de la calidad aplicadas, el análisis de los procesos de eficacia realizados, las encuestas que miden la satisfacción de los clientes externos, las auditorías internas de la calidad, los controles realizados por entidades externas y la información recogida con la fuerza de venta, se procede a listar los problemas identificados, asociados a los tres elementos del proceso de producción o prestación de servicio: Fuerza de Trabajo (FT), Objeto de Trabajo (OT) y Medio de Trabajo (MT).

1. Bajo nivel de utilidades por sobregiro de los costos y los gastos (FT).
2. Bajo índice de satisfacción de los clientes externos en lo fundamental en las variables precios y por no encontrar los productos buscados (OT, FT).
3. Los proveedores incumplen con los plazos de entregas de las mercancías, en lo fundamental, por falta de transporte y mercancías (MT, OT).
4. No se hacen análisis de la competencia utilizando la matriz de comparación (FT).
5. Elevado nivel de inventario con bajo índice de satisfacción de los clientes (FT, OT).
6. No se usa el método ABC para la evaluación de los inventarios (FT).
7. Bajo salario recibidos por los trabajadores provocando bajo nivel de satisfacción y motivación laboral (OT, FT).
8. No se planifican las compras usando todas las herramientas y técnicas con que dispone la organización (FT).
9. Inadecuada y poco profesional gestión de venta (FT).
10. No cuentan con sistema integrado de indicadores o cuadro de mando Integral para evaluar los resultados (FT).
11. No evaluación periódica de los proveedores (FT).
12. Precios elevados de productos y servicios (OT).
13. Falta de productos, baja calidad de las ofertas y poca variedad en las ofertas (OT).
14. Deficiente distribución externa por parte del proveedor BATIII (MT, FT).

15. Demora en el movimiento interno de las mercancías (MT).

16. Se subutiliza la capacidad de producción instalada (OT).

Definición de objetivos y criterios de medidas

Partiendo de la planeación estratégica y los problemas identificados en el diagnóstico se procede a definir los objetivos, los criterios de medidas, y los indicadores que miden el cumplimiento de estos. Es necesario para lograr los resultados deseados no solo la supervisión directa y la adaptación mutua en el trabajo como mecanismo de coordinación, si no también exigir el desarrollo de habilidades de liderazgo en los directivos, creando un clima de trabajo y un ambiente de cooperación donde se reconozca el aporte de cada persona al logro de los objetivos.

Objetivo estratégico: lograr un crecimiento sostenido de los resultados económicos sobre la base de explotar al máximo las potencialidades que brinda la infraestructura, la tecnología y el capital humano de que se dispone. Lineamientos: 01, 05, 08, 13, 16, 39, 41, 56, 64, 132, 134, 312, 56, 10, 247, 248, 251, 252, 253 (PCC, 2011).

Tabla 2: Perspectiva financiera

No.	Indicadores	Forma de Cálculo	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1	Cumplimiento de Ingresos totales	(La sumatoria de todos los ingresos)/El plan de ingresos)X100	>100 % =100% < 100%	Excelente Bien Mal
2.	Cumplimiento de las utilidades	(Utilidades antes de impuestos- las deducciones al resultados)/El plan de utilidades)X100	>100 % =100% < 100%	Excelente Bien Mal
3.	Cumplimiento de los gastos planificados	(Total de costos, mas gastos)/(El plan de costos más gastos)x100	< 100% =100% >100 %	Excelente Bien Mal
4.	Solvencia	(Activos totales)/ (Pasivos totales)	> 2 veces < 2 veces	Bien Mal
5.	Liquidez	(Activos circulantes) / (Pasivos Circulantes)	>1 = 1 <1	Excelente Bien Mal
6.	Ciclo de cuentas por cobrar a clientes	Días	< 50 días = 54 días > 50 días	Excelente Bien Mal
7.	Capital de trabajo	(Activos Circulantes – Pasivos Circulantes)	Aumento de capital Disminución del capital	Bien Mal

Objetivo estratégico: continuar avanzando en el perfeccionamiento de la estructura organizativa y en su funcionamiento, así como en la implementación de los sistemas de gestión de manera que se garantice una mayor eficiencia y eficacia de los procesos y una mejor calidad en los servicios. Lineamientos: 01, 04, 07, 08, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 23, 41, 74, 75, 138, 139, 141, 169, 170, 304, 305, 307, 309, 311, 312,313 (PCC, 2011).

Tabla 3: Perspectiva del cliente

No.	Indicadores	Forma de cálculo	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Índice de Satisfacción del Cliente. (ISC).	$ISCS_x = \frac{(TS * 5) + (S * 4) + (MS * 3) + (I * 2) + (TI * 1)}{(TS + S + MS + I + TI)}$	5 4 – 4,9 3 – 3,9 2 – 2,9 1 - 19	E (5) MB (4) B (3) R (2) M (1)
2	Evaluación de los proveedores	(Proveedores evaluados)/(Total de Proveedores) X 100	= 100 %. 80 - 99 %. <80 %.	Muy Bien. Bien. Mal.
3	Cuota de mercado	(Ventas totales)/(Ventas totales de la competencia)x100	Que su competidores < Que sus competidores	Muy Bien Mal

Objetivo estratégico: continuar avanzando en el perfeccionamiento de la estructura organizativa y en su funcionamiento, así como en la implementación de los sistemas de gestión de manera tal que se garantice una mayor eficiencia y eficacia de los procesos y una mejor calidad en los servicios. Lineamientos: 01, 04, 07, 08, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 23, 41, 74, 75, 138, 139, 141, 169, 170, 304, 305, 307, 309, 311, 312, 313 (PCC, 2011).

Tabla 4: Perspectiva de los Procesos Internos

No.	Indicadores	Forma de cálculo	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Cumplimiento del plan de ventas totales.	$(\text{Total de las ventas reales}) / (\text{Total de ventas plan}) \times 100.$	>100% = 100% 85 - 99% < 85%	Muy Bien. Bien. Regular Mal.
2	Niveles de Inventarios planificados.	$(\text{Ventas al Costo}) / (\text{Inventario Promedio}) \times 12 / \text{Número de Meses}$	≤ 51.4 días 51,5 a 59 días >60	Muy Bien. Bien. Mal.
3	Relación compra - venta	$(\text{Importe Compra}) / (\text{Importe Venta})$	$\leq 1.$ 1 - 1,02. > 1.02.	Muy Bien. Bien. Mal.
4	Índice de Mermas.	$(\text{Inventario de Mermas}) / (\text{Inventario de Mercancías}).$	< 1,5 % > 1,5 %	Bien. Mal.
5	Evaluaciones de la Calidad del Servicio.	$(\text{Unidades evaluadas de Bien}) / (\text{Evaluaciones totales realizadas a las unidades}) \times 100$	= 92 %. Entre 91 y 5%. < 85 %.	Muy Bien. Bien. Mal.
6	Quejas de los Clientes.	$(\text{Quejas atendidas}) / (\text{Quejas recibidas}) \times 100$	= 100 %. 80 - 99 %. <80 %.	Muy Bien. Bien. Mal.
7	Venta en CUC X plaza	Ingresos/días trabajado/cantidad de plazas	> 23 =23 <23	Muy Bien. Bien. Mal.

Objetivo estratégico: avanzar en el fortalecimiento de la unidad de todos los trabajadores sobre la base de potenciar los valores que garanticen el rechazo y el enfrentamiento ante las indisciplinas e ilegalidades. Lineamientos 133-138-139, 01, 05, 08, 10, 11, 12, 16, 65 (PCC, 2011).

Tabla 5: Perspectiva de los Procesos Internos

No.	Indicadores	Forma de cálculo	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Aprovechar las capacidades del centro de elaboración en no menos del 85%.	$(\text{Cantidad de producción}) / (\text{Capacidad instalada de producción}) \times 100$	> 85 =85 <85	Muy Bien. Bien. Mal.
2	El 85% de los hechos de corrupción y/o delito se detectan a través de los mecanismos de Control Interno del complejo.	$(\text{Cantidad de los hechos de corrupción y/o delito se detectados a través de los mecanismos de Control Interno}) / (\text{Cantidad de los hechos de corrupción y/o delito se detectados}) \times 100.$	> 85 =85 <85	Muy Bien. Bien. Mal.
3	Alcanzar calificaciones de bien al menos en el 90 % de las auditorías que se ejecutan	$(\text{Calificaciones de bien en las auditorías}) / (\text{Cantidad de auditadas realizadas}) \times 100.$	> 90 =90 <90	Muy Bien. Bien. Mal.

Objetivo estratégico: continuar avanzando en el perfeccionamiento de la estructura organizativa y en su funcionamiento, así como en la implementación de los sistemas de gestión de manera tal que se garantice una mayor eficiencia y eficacia de los procesos y una mejor calidad en los servicios. Lineamientos: 01, 04, 07, 08, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 23, 41, 74, 75, 138, 139, 141, 169, 170, 304, 305, 307, 309, 311, 312, 313 (PCC, 2011).

Tabla 6: Perspectiva de Formación y Desarrollo

No	Indicadores	Forma de Cálculo	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1	Productividad por Valor Agregado	(Valor Agregado Plan o Real) / (Promedio de trabajadores Plan o Real) / # de meses	<98% 98% - 99,9% =100% >100%	M R B MB
2	Correlación Salario Medio Productividad por Valor Agregado	(Cumplimiento del salario medio) / (el % de cumplimiento de la productividad).	>1 =1 0,9999-0,9800 <0,9800	M R B MB
3	Evaluación del desempeño	(Evaluados de bien) / (l total de evaluados)X100	<80% 80%-90% 90%-100% >30% Ev. de MB	M R B MB
4	Índice de Ausentismo	(Ausencias Horas Hombres) / (Fondo de tiempo utilizable) X (Hombres horas)	>4% 3% - 4% =3% <3%	M R B MB
5	Seguridad y Salud	$I.C.M.D. = \frac{M.C. \times 100}{M.D.}$ MC: Medidas Cumplidas. MD: Medidas Dictadas.	<80 % 80% - 90% 91% - 95% 96% - 100%	M R B MB
6	Índice de satisfacción del cliente interno	Evaluados de satisfechos del total de encuestados	< 2 $2 \leq ISC < 3$ $3 \leq ISC \leq 4$ $4 \leq ISC \leq 5$	M R B MB
7	Cumplimiento del Plan de Capacitación	(Acciones de Capacitación concluidas/ Total acciones) x 100	< 90 90-99% =100% ≥ 100	M R B MB

**Tabla 7: Estrategias para corregir los principales
problemas identificados en el diagnóstico**

No.	Estrategias	Responsables
1	Disminuir los costos y los gastos para cumplir el plan de utilidades.	Gerente, Administradores y Comerciales.
2	Preparar el plan de compras siguiendo las demandas y la utilización de las herramientas estadísticas comerciales.	Gerente, Administradores y Comerciales.
3	Elevar la profesionalidad en la gestión de venta, capacitando sistemáticamente a la fuerza de venta.	Gerente, Administradores y Comerciales.
4	Elevar la preparación del personal en el manejo logístico mediante la capacitación en sitio y a través de cursos en coordinación con el área de capacitación.	Administradores, especialistas de RR. HH. y comerciales.
5	Realizar los análisis de la gestión por procesos evaluando los objetivos de forma integral basado en los indicadores definidos en el cuadro de Mando Integral.	Gerente del complejo.
6	Evaluar trimestralmente los proveedores y discutir con estos las evaluaciones otorgadas.	Gerente del complejo y comerciales.
7	Realizar estudio de mercado para la introducción de nuevos productos y servicios.	Gerente del complejo y comerciales.
8	Aplicar con regularidad las encuestas de satisfacción del cliente externo y las guías de calidad, discutiendo los resultados en el consejo de Dirección.	Gerente del complejo y comerciales.
9	Realizar semestralmente comparaciones con la competencia.	Gerente del complejo y comerciales.

Conclusiones

- 1. El diagnóstico realizado a partir de la utilización del procedimiento para la gestión logística propició identificar un conjunto de problemas que impiden una mayor eficacia, eficiencia y competitividad de la organización.*
- 2. Los resultados alcanzados en las Guías de la calidad que mide la calidad interna del servicio y los resultados satisfactorios que muestran las encuestas que miden la satisfacción del cliente externo se puede catalogar la calidad del servicio de satisfactoria.*
- 3. La eficiencia económica de esta entidad se ve afectada en los años analizados pues sobre cumple los costos y gastos planificados en los períodos evaluados.*

4. *Se logró trazar a partir de los problemas identificados las estrategias básicas para con su implementación lograr resultados de eficiencia y eficacia superiores en la organización.*

Referencias bibliográficas

1. Ayala Luna, M. (2014). Trabajo de toma de decisiones. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/105063251/Trabajo-de-Toma-Decisiones>
2. Hernández Rodríguez, N. (2000). *El sistema logístico mayorista de la sucursal CIMEX S. A. Oriente Sur*. Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
3. Marx, C. (1973). *El capital*. (tercer tomo). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
4. Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana, Editora Política.
5. XEROX Co. (1990). *Dirección con calidad. Proceso de solución de problemas en grupo*. La Habana: Edición SUPCER.