

Procedimiento para elevar la eficiencia, y el nivel de servicio a los clientes en Cimex Santiago

A procedure with its comprehensive control panel that allows increased efficiency and the level of service to customers in the Cimex Santiago de Cuba branch

*Arq. Juan Sera-Blazquez, jsera@cimex.com.cu, <https://orcid.org/0000-0001-6387-6286> ;
Dr. C. Eligio Rafael Ruano-Ortega, eligior@cimex.com.cu,
<https://orcid.org/0000-0003-2439-8917>*

Sucursal Cimex Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

El presente estudio surge de la identificación de la logística como fuente para lograr ventajas competitivas. Esta tiene como objetivo: diseñar un procedimiento con su cuadro de mando integral que permita elevar la eficiencia, y el nivel de servicio a los clientes en la sucursal Cimex Santiago, para ello se utilizaron métodos teóricos, (análisis – síntesis y el histórico- lógico), de la búsqueda bibliográfica se extrae que la actividad de manipulación y almacenamiento de las cargas es tan antigua como la humanidad. Como resultados de la investigación se diseña un procedimiento con su cuadro de mando y mejoran los resultados en la satisfacción del cliente, ingresos y utilidades así como, el manejo del inventario y dominante posición en el mercado.

Palabras clave: logística, satisfacción y competitividad.

Abstract

The present study arises from the identification of logistics as a source to achieve competitive advantages. This has as objective: to design a procedure with its balanced scorecard that allows to increase the efficiency, and the level of service to the clients in the Cimex Santiago branch, for this theoretical methods were used, (analysis - synthesis and the historical - logical), from the bibliographic search it is concluded that the activity of cargo handling and storage is as old as humanity. As results of the investigation, a procedure is designed with its scorecard and the results improve in customer satisfaction, income and profits, as well as inventory management and a dominant position in the market.

Keywords: logistics, satisfaction and competitiveness.

Introducción

La globalización de las economías ha generado una dinámica en las empresas de tal forma que han tenido que rediseñar la manera tradicional de hacer sus negocios. En la actualidad el logro de la competitividad es una necesidad para las organizaciones. Dentro de este contexto, la gestión logística se convierte en la estrategia más idónea para mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas, y así contribuir a mejorar su competitividad. Esta nueva realidad es un campo de batalla donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán las claves que determinaran la permanencia de las empresas en el mundo competitivo, es aquí donde la logística juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

Es por ello, importante, que todas las empresas ya sean comerciales, industriales o de servicios cuenten con un proceso de planificación, implementación y control en el flujo y almacenamiento de materias primas, productos terminados y mercaderías, así como también la información relacionada con este proceso desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo. La evaluación de la gestión logística en las empresas es necesaria ya que sí se cumple de manera adecuada con todos los procesos, esto ayuda a disminuir los costos y por ende a bajar precios, con la cual estas, pueden ser más competitivas en el mercado.

Cuba, no se encuentra ajeno a esta realidad, la comprensión creciente del carácter sistémico de la logística por parte de directivos y trabajadores, se ha puesto de manifiesto en diversas organizaciones productivas y comerciales, al incorporar en sus estructuras la logística como un proceso clave o de apoyo.

Unido a lo anterior, varias organizaciones, instituciones y Universidades junto a un numeroso grupo de profesionales de todo el país, han realizado grandes esfuerzos para impulsar y promover estos enfoques actuales de la logística, algunas veces de forma aislada, y otras de forma organizada apuntando ya al concepto y practica de cadena de suministro y al encadenamiento productivo.

A finales del siglo XX e inicios del XXI, en Cuba y en el del mundo se han desarrollado y se desarrollan múltiples investigaciones vinculadas con la logística y sus aplicaciones. En la sucursal, Santiago, comercializadora que importa y exporta (CIMEX), a partir de 1997 se han realizado y aplicado parcialmente y total la concepción del sistema logístico integrado, que exponemos en este trabajo y definiéndose además la logística como “un sistema de gestión estratégica de los recursos humanos y de los flujos informativo,

material, financiero y de retorno, asociados al aprovisionamiento, producción, distribución, almacenaje y comercialización de las mercancías desde 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”.(Ruano, 2017)

La sucursal Cimex Santiago, objeto práctico de esta investigación, necesita de una dinámica superior en la prestación de los servicios, a sus clientes externos e internos, dados al entorno dinámico y cambiante en que se desarrollan sus negocios.

Resultados de diagnósticos realizados a varias UEB de la sucursal, permiten afirmar que existe el predominio de una visión operativa y de contingencia en la organización y no de un enfoque estratégico, a pesar del empeño constante por lograrlo. El no manejo adecuado del flujo informativo entre los dueños de los procesos y los gerentes de UEB obstaculiza el control y evaluación de los objetivos en los diferentes procesos.

Observándose: bajo nivel de explotación de las tecnologías informáticas, insuficiencias en los sistemas informativos que permitan integrar herramientas de control de gestión, falta de comunicación de la estrategia, limitado alineamiento estratégico en la gestión, prevalencia y medición de indicadores de resultados y no de indicadores estratégicos, no se trabajan adecuadamente los factores claves del éxito, escasa proactividad en la gestión, falta de integralidad de enfoque en procesos y hacia la mejora continua. Se aprecia también insuficiente integración de las funciones de planificación y control, bajo nivel de unidad entre las áreas funcionales, poca rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones y no se aplican herramientas para un diagnóstico permanente, propiciando altos niveles de mermas y lento movimiento de productos teniendo que realizar rebajas de precios a menudo, afectando los niveles de utilidades planificadas, baja rotación de los inventarios y bajo nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

Dentro de todo este contexto y como resultado de su análisis, nos permite observar el siguiente, objetivo de la investigación: Diseñar un procedimiento con su cuadro de mando integral que permita elevar la eficiencia, y el nivel de servicios a los clientes en la sucursal Cimex Santiago de Cuba.

Perfeccionar la gestión del sistema logístico contribuye a incrementar las ventas y servicios, y a aumentar las utilidades, lo que permite, incrementar los aportes a los fondos de la sucursal, y da la posibilidad de realizar mejoras e inversiones en los negocios; esto

garantiza un mayor número de empleo, un mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los miembros de la organización, y eleva la satisfacción de los clientes.

La investigación es de interés para los directivos y trabajadores de la entidad, pues los dotará de una herramienta metodológica que le permitirá gestionar su sistema logístico, con mayor eficiencia y eficacia. Además de conocer las fallas en la gestión logística, lo que facilitará trazar acciones de mejoras para el cumplimiento de los objetivos.

Métodos

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis: Obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.
- Inductivo-deductivo: En el estudio de procedimientos para perfeccionar la gestión de la logística en la sucursal Cimex Santiago.

Métodos empíricos: Entrevistas, encuestas, análisis de expertos y la observación directa entre otros.

Fundamentación teórica

La actividad de manipulación y almacenamiento de las cargas es tan antigua como la humanidad misma, y surge desde que el hombre necesita conservar los granos hasta la próxima cosecha (Comas, 1996). En la prehistoria de la humanidad, en el período neolítico en Egipto, hace unos 7 000 años, se considera por los descubrimientos arqueológicos, que en las riberas del río Nilo fue uno de los lugares donde se inició la agricultura. El primitivo egipcio, que por primera vez en su vida se hizo agricultor, se encuentra con la necesidad de ahorrar, pues los granos de trigo debían economizarse de modo tal que perdurase hasta la próxima cosecha.

Además, era necesario apartar una porción para la siembra. Esto implica la previsión, economía, control, distribución, algún medio de transporte y locales donde almacenar el trigo para de esta manera garantizar la conservación del grano y la alimentación entre las cosechas. Fue así como el primitivo egipcio se encuentra con el primer problema práctico de logística. (Comas, 1996)

La primera referencia escrita sobre un problema logístico aparece en la Biblia, en el Génesis o libro primero del Antiguo Testamento. Es leyenda de los sueños de un faraón

sobre siete vacas gordas comidas por siete vacas flacas y siete espigas abundantes y hermosas devoradas por siete espigas flacas nacidas de la misma caña. (Ruano, 2017)

La logística asociada al ciclo abastecimiento–producción–distribución, no aparece en la literatura económica de los primeros siglos y surge en la historia asociada a las actividades militares. En este ámbito ha transitado desde la proeza de la logística militar griega de la antigüedad, descrita en el acto segundo de la *Ilíada*, hasta el actual ejército de los Estados Unidos de América, el que tiene la organización logística más amplia que se conoce.

Posterior a la Segunda Guerra Mundial surge el interés de los negocios por el proceso logístico. En este período en Francia se editó una de las primeras publicaciones sobre este tema y se dieron los primeros pasos para su estudio y aplicación de la logística en la vida civil pues se reconoció que la logística podía ser utilizada en la vida industrial y más tarde surge la logística comercial.

En la literatura consultada (Torres & Conejero, 2001), la logística la han percibidos en cuatro etapas: años de la posguerra hasta los años 60, década de los 60 hasta mediados de los 70, de mediados de los 70 hasta la década del 80: en esta última etapa se pasa de la integración interna (sistema logístico) a la externa (cadena de suministro).

Autores cubanos (Torres & Conejero, 2001; Fernández, 2006) centraron el análisis del desarrollo de la logística en el período, comprendido desde los últimos años de la neocolonial hasta nuestros días, definen el desarrollo de la logística en Cuba en cinco etapas. Ruano (2020), centra el análisis del desarrollo de la logística en Cuba desde la Comunidad Primitiva hasta nuestros días, considerando seis etapas: que son: desde la comunidad primitiva hasta el Periodo Colonial. Así sucesivamente aparecen las demás etapas: Segunda etapa (desde 1902 hasta 1959), Tercera etapa (entre 1959 y 1975), Cuarta etapa (entre 1976 y 1989), Quinta etapa (entre 1990 y 2004) y la Sexta etapa (a partir de 2001 hasta nuestros días), la que nació con la caída de las Torres Gemelas, el 11 de septiembre de 2001, el panorama mundial inicia un proceso caracterizado, entre otras cosas, por una crisis económica y un ambiente de agresividad y conflictos del cual Cuba no escapa como parte de la comunidad internacional.

La logística ha sido estudiada por especialistas que la han definido con variado alcance y contenido, se estudiaron 29 definiciones de una amplia búsqueda realizada y de ese universo se seleccionaron 20 atendiendo a su alcance y contenido, utilizando 9 expertos de la propia sucursal lo que fueron seleccionados de una población de 15 utilizando el paquete informático “Decisión” versión 1.0, para la creación y validación de expertos.

Una vez seleccionadas las definiciones se procedió a evaluar cómo estas contenían los elementos que la caracterizan, observándose lo siguiente: el flujo material, proveedores y clientes está contenido en 16 definiciones y así sucesivamente, reflejamos el resto de los elementos, el flujo Informativo 12, Calidad 12, eficiencia 12, aprovisionamiento 8, distribución 8, Recursos Humanos 7, el flujo financiero 6, almacenamiento 5 y flujo inverso 5, lo que evidencia que todos tienen punto de vista en común, pero con marcadas diferencias dado en lo fundamental en la época que la definieron, lo cual se presenta en el gráfico 1.

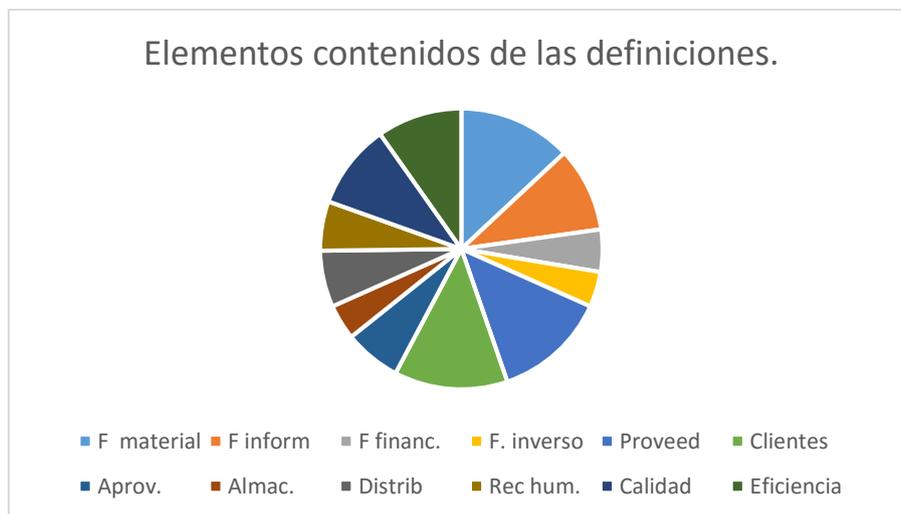


Gráfico 1. Comportamiento de los elementos más utilizados en las definiciones por los diferentes autores.

Se empleó, además, el análisis de conglomerados jerárquicos (*clúster*) con una medida binaria para calcular la distancia de similitud entre individuos o variables.

El método de conglomeración que se utilizó fue el Ward, que evalúa la cercanía entre los grupos a partir de un análisis de la variación de las distancias entre ellos.

Al realizar un corte del dendrograma (Fig. 2.) en el nivel quince, se obtienen cuatro grupos de definiciones que forman cuatro clúster y un autor que no se asocia con nadie:

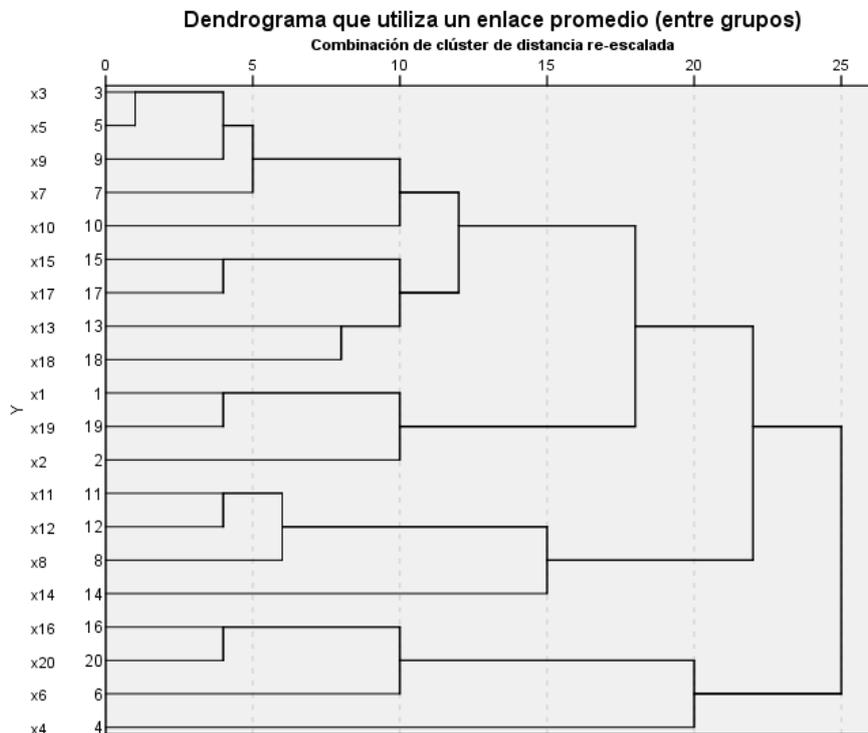


Figura 1. Análisis clúster de los términos usados en las definiciones.

GRUPO I: Formado por los autores: Wenceslao (1986), CIMEX (1998), Universidad de ICESI (2000), Council of Logistics Management (2002), Langley, (2010), Universidad de Luján (2014), Christopher (2018), Maeso (2015), Sociedad Cubana de Logística (2021), que presenta en común los elementos clientes y proveedores.

GRUPO II: Compuesto por los autores: Collazo (2001), Barboza (2001) y Operti (2005); presenta como elementos comunes el flujo material, flujo informativo y eficiencia.

GRUPO III: Integrado por los autores: Santos (1996), Acevedo (2003), Chávez (2012), y Ruano, Hernández y Lemoine (2017) y Ruano (2017, 2021), presenta el mayor número de elementos comunes: flujo material, flujo informativo, proveedores, clientes, aprovisionamiento, recursos humanos y calidad.

GRUPO IV: Formado por los autores: Ballou (1991) y Henríquez (2000) y Isaza (2001), que presenta en común los elementos aprovisionamiento, distribución, clientes y proveedores.

El autor: Bowersox (2001) no forma clúster con ningún otro autor en el corte dado.

Realizando un análisis de cada definición se destaca que las expuestas por los autores: Bowersox (1987), Ballou (1991), Christopher (1998), Universidad de Luján (2000) y Barboza (2001), definen la logística como un flujo material desde los proveedores hasta los clientes, lo que representa la expresión sintetizada del concepto. Por otro lado, Isaza

(1976), Langley (2010), Chávez (2012) incluyen, además de lo anterior, la calidad al explicitar la necesidad de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Santos (2000), Collazo (2001), Acevedo (2004), Ruano (2017) y otros, explicitan el papel de los recursos humanos, diferenciándose de las restantes definiciones por este motivo, la de Ruano (2017) es más abarcadora al incluir calidad, planificación estratégica, el flujo financiero, la eficiencia y el flujo inverso, lo que le confiere importancia medioambiental.

Utilizan en sus definiciones elementos tales como: los recursos humanos, actividad económico-financiera, eficiencia, competitividad y el flujo de retorno, y en muy pocas de ellas aparecen de forma conjunta y en ninguno de ella se incluye de forma explícita la comercialización y la eficacia elementos básicos para lograr la satisfacción de los clientes.

Hay coincidencias que la logística se encarga del diseño y gestión del flujo de información, de materiales, financiero y de retorno entre clientes y proveedores, con el objetivo de disponer del material correcto, en el lugar apropiado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a los clientes, lo que exige en la actualidad concebir a la logística como una cadena de suministro.

De las definiciones estudiadas se puede asegurar que el manejo eficiente y eficaz de la logística por los empresarios y operadores logísticos se logra si se conciben herramientas de gestión de control basado en indicadores para monitorear y comparar los resultados obtenidos, periódicamente.

Las organizaciones, en la actualidad, tienen que evaluar en qué medida se han cumplido los objetivos; valorar hasta qué punto se consolida la estrategia a largo plazo, y basar las decisiones en datos, como expresa uno de los principios de la norma ISO 9001-2015, que permitan establecer comparaciones para saber cómo está una organización con respecto a sí misma y con respecto a otra. En este contexto surge como herramienta de gestión de control, como soporte informativo de la estrategia de la empresa, el Cuadro de Mando Integral (CMI). Que es una herramienta que se diferencia de otras, en que está más orientado al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información. 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 departamental.

La sucursal Santiago trabaja (CMI), basado en la metodología de Kaplan & Norton, organizando los objetivos estratégicos en cuatro áreas o perspectivas:

- La perspectiva financiera incorpora la visión de todo el personal y mide la creación de valor de la empresa.
- La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado, su cuota de mercado y el grado de satisfacción del cliente.
- La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que definen el posicionamiento en el mercado, de su efectividad dependen los resultados financieros y la satisfacción de los clientes. 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. En ella fijamos los objetivos para medir el desempeño y la capacitación del personal para lograr una alta competencia laboral y enfrentar los cambios del entorno.

La implementación del CMI, como herramienta de control le ha permitido al ápice estratégico de la organización, a los directivos intermedios y a los del núcleo de operaciones con los trabajadores medir los resultados financieros y la satisfacción de los clientes internos y externos. Ha posibilitado trazar e implementar las acciones de mejoras para corregir las fallas en cada uno de los procesos internos identificados con trabajadores competentes y comprometidos con la organización capaz de asimilar los cambios tecnológicos y del mercado que se produzcan con rapidez.

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Es recomendable durante el diseño y selección de los indicadores hacerlo de forma participativa para lograr el compromiso y apoyo de los miembros de la organización y al final usar expertos para la selección conclusiva. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

La sucursal evalúa mensual, trimestral, semestral y anual el cumplimiento de sus objetivos de trabajo y criterios de medidas que están en los seis procesos identificados en la entidad, en estudio realizado por expertos se identificaron 19 objetivos anuales y 45 criterios de medidas con sus indicadores usando los mismos expertos.

Resultados

Varias son las definiciones de procedimiento de ellas tomamos la de Koont (2012), “Administración, una perspectiva global” 14 edición: un procedimiento son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades; este puede estar compuesto por diferentes etapas que es un período de tiempo delimitado y contrapuesto siempre con un momento anterior y con otro posterior. Al mismo tiempo, una etapa cuenta con características que le son específicas y que tienen que ver con lo que en ella sucede, se realiza o acontece.

El procedimiento se fundamenta en los desarrollado por: Valdés (2013), Ruano (2017), Ruano, Hernández y Lemoine (2017) y León (2020) en sus tesis de doctorado, y maestría tituladas “Modelo para la gestión del sistema logístico de organizaciones comerciales de la corporación Cimex S.A. Aplicación en la sucursal Santiago de Cuba, “Procedimiento para la gestión del sistema logístico del Centro Comercial “La Maison-Duty Free” y Procedimiento para la evaluación y control del sistema logístico del Hotel Costa Morena.

El procedimiento que se presenta, consta de 9 etapas. Es una herramienta que identifica los problemas que puedan estar afectando la eficiencia del sistema logístico.

El alcance de los problemas logísticos por su naturaleza trasciende lo operativo, porque se vinculan con cuestiones estratégicas de la organización. Se pudo constatar que la identificación de los mismos y la búsqueda de soluciones potenciales requerían de la participación de los trabajadores y de la dirección, como la encargada de tomar las decisiones, aplicarlas y controlar su cumplimiento.

El procedimiento parte de la etapa I, que caracteriza la organización objeto de estudio, precisando objeto social, su estructura organizativa y su sistema logístico. Le sigue la etapa II de identificación y definición del problema con la gestión de su sistema logístico, una vez identificado se define y se pasa a la etapa III. Realización del diagnóstico interno y externo de los elementos del sistema logístico, usando el método de trabajo en grupo: en el diagnóstico interno, se evalúan los elementos siguientes: aprovisionamiento, distribución interna y externa, almacenaje y comercialización, así como para la infraestructura, gestión de los recursos humanos y actividad económico-financiera. En el diagnóstico externo se calculan la satisfacción del cliente, la evaluación de los proveedores, la atención a las quejas de los clientes y la comparación con la competencia

donde se buscan las causas y se determina la situación de cada uno de ellos en el sistema logístico (Figura 2).

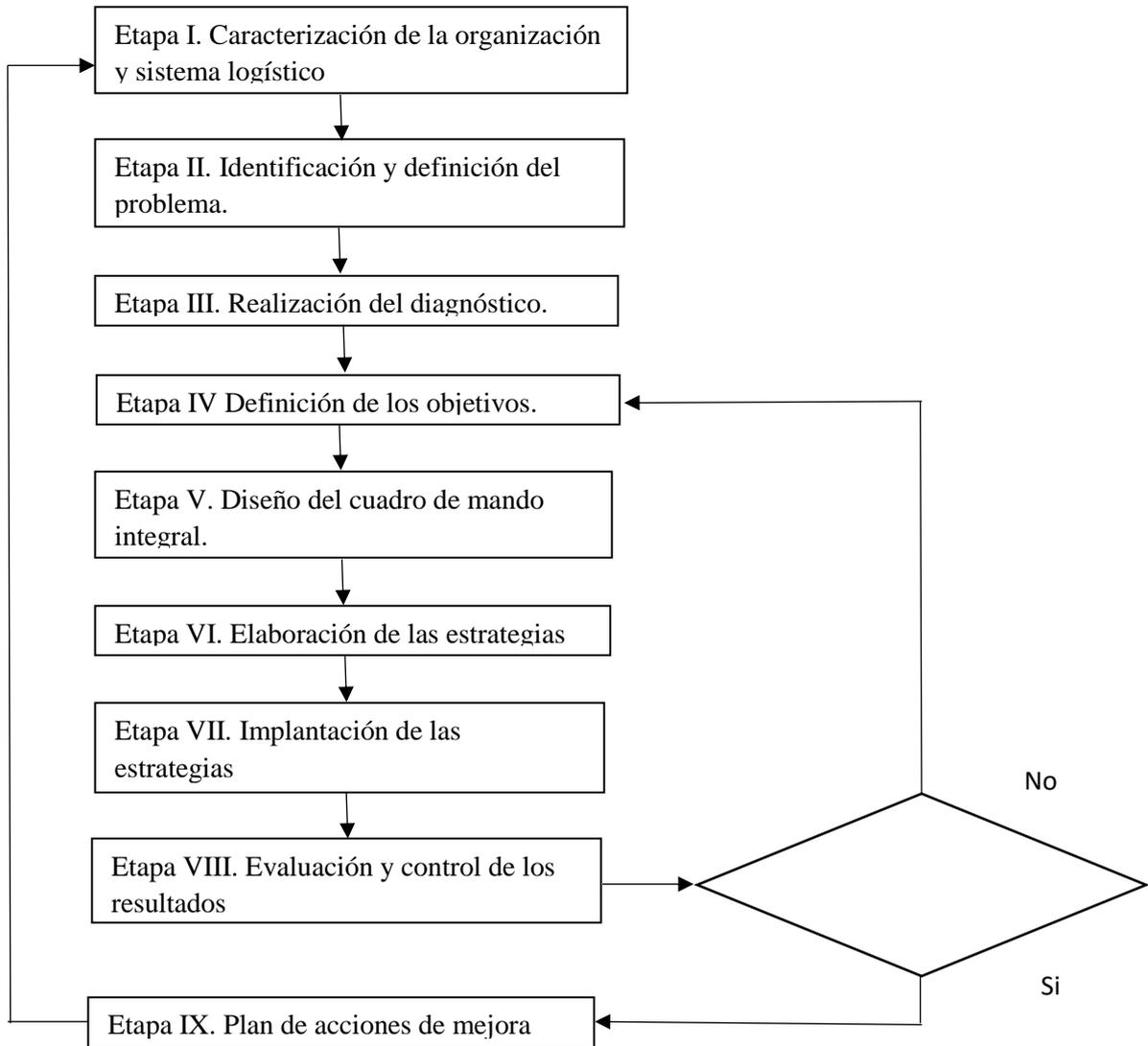


Figura. 2. Procedimiento para gestionar el Sistema Logístico

En la IV etapa mediante trabajo grupal se revisa la misión, visión, valores compartidos , se revisa además la matriz DAFO, el problema estratégico a resolver y la política integrada de gestión, todo teniendo en cuenta los diferentes escenario posibles del entorno, y las partes interesadas, se definen los objetivos estratégicos con sus criterios de medidas por consenso. En la etapa V diseño del Cuadro de Mando Integral llevamos los indicadores que miden la eficacia, contenido en la ficha de proceso, clasificamos los objetivos según las perspectiva preparamos además a los responsables y clientes de los indicadores y se deja elaborado el mapa de proceso con las fichas de evaluación de la eficacia de cada proceso.

El paso siguiente, etapa VI, se trazan las estrategias a partir de todas las fallas y no conformidades existente, seguido por la etapa VII de implementación de estas para perfeccionar la gestión del sistema logístico.

En la etapa VIII, se efectúa, la evaluación y el control de los resultados. En esta etapa se cuestiona si los resultados se corresponden con los esperados. Si la respuesta es negativa se repite el proceso desde la definición de objetivos para detectar dónde se presentan las dificultades que impiden su cumplimiento; si la respuesta es positiva vamos a la etapa IX y última del procedimiento concibe la realización de un plan de mejora para corregir las fallas y no conformidades detectadas y se vuelve al inicio del ciclo, pues existe la posibilidad de que haya surgido un nuevo problema.

Este procedimiento tiene carácter cíclico, pues la solución de los problemas logísticos requiere de su evaluación y seguimiento periódico.

Una vez realizado el diagnóstico y definidos los objetivos se elaboró el cuadro de mando integral, como herramienta de control que permite establecer y monitorear los objetivos y los indicadores correspondientes a cada perspectiva la Financiera (Tabla 1), la del cliente (Tabla 2), la de los procesos internos (Tabla 3) y la Formación y Desarrollo (Tabla 4).

Tabla 1. Perspectiva Financiera

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

Tabla 2. Perspectiva del Cliente

No.	Indicadores	Forma de cálculo	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Índice de Satisfacción del Cliente. (ISC).	$ISC_x = \frac{(TS * 5) + (S * 4) + (MS * 3) + (I * 2) + (TI * 1)}{(TS + S + MS + I + TI)}$	5 4 - 4.9 3 - 3.9 2 - 2.9	E (5) MB (4) B (3) R (2)

			1 - 1.9	M (1)
2	Quejas de los Clientes.	(Quejas atendidas)/(Quejas recibidas) x 100	= 100 %. 80 - 99 %. <80 %.	Muy Bien. Bien. Mal.
3	Evaluación de los proveedores	(Proveedores evaluados) /(Total de proveedores) X 100	= 100 %. 80 - 99 %. <80 %.	Muy Bien. Bien. Mal.
4	Cuota de mercado	v (Ventas totales)/(Ventas totales de la competencia)x100	Que su competidores < Que sus competidores	Muy Bien Mal

Tabla 3. Perspectiva de los Procesos Internos

No.	Indicadores	Forma de cálculo	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Niveles de Inventarios planificados.	(Ventas al Costo)/ (Inventario Promedio) X 12/ Número de Meses	≤ 51.4 días 51.5 a 59 días >60	Muy Bien. Bien. Mal.
2	Índice de Mermas.	(Inventario de Mermas)/ (Inventario de Mercancías).	< 1.5 % > 1.5 %	Bien. Mal.
3	Evaluaciones de la Calidad del Servicio.	(Unidades evaluadas de Bien)/ (Evaluaciones totales realizadas a las unidades) X 100	= 92 %. Entre 91 y 85%. < 85 %.	Muy Bien. Bien. Mal.
4	Alcanzar el 85 % de preparado ante desastre sísmico en las unidades.	(Unidades preparada ante desastre sísmico)/ (Cantidad de unidades) X100.	> 85 =85 <85	Muy Bien. Bien. Mal.
5	Alcanzar calificaciones de bien al menos en el 90% de las auditorías que se ejecutan	(Calificaciones de bien en las auditorías)/ (Cantidad de auditadas realizadas) X100.	> 90 =90 <90	Muy Bien. Bien. Mal.

Tabla 4. 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 satisfacción del cliente interno	Evaluados de satisfechos del total de encuestados	< 2 2 ≤ ISC < 3 3 ≤ ISC ≤ 4 4 ≤ ISC ≤ 5	M R B MB
5	Cumplimiento del Plan de Capacitación	(Acciones de Capacitación concluidas/ Total acciones) x 100	< 90 90-99% =100% ≥ 100	M R B MB

Se revisó la estructura organizativa de la sucursal y sus relaciones con sus proveedores.

El objetivo principal en la relación con los proveedores es que aumente la presencia de

los productos nacionales, la entidad BATIII de la División de Compras y Almacenes de la Corporación es el principal proveedor de la Sucursal (representa un 82,73 % de las compras y un 88,7 % de las ventas y el 89,6 % del inventario al cierre de diciembre del 2020). Observándose bajo el nivel de participación de los proveedores nacionales con respecto a las mercancías recibidas por la División de Compras y Almacenes. Sin embargo las ventas de productos de la producción nacional superan el 50% de las ventas.

La Sucursal tiene contrato con 20 proveedores nacionales, siendo evaluados anualmente, con el fin de conocer y comprobar que los mismos cumplen con los requisitos y las obligaciones pactadas, usando el procedimiento previsto en el Sistema de Gestión de la Calidad. Los 20 proveedores evaluados se les otorgaron la categoría A a 17, a 2 categorías de B y a 1 categoría de R.

Satisfacción de los clientes externos. Trimestralmente se mide el nivel de satisfacción de los clientes, mediante encuestas: en el 2018 fue de 4.29 puntos, y en el año 2019 es de 4.69 lo que se evalúa de Muy Bien, en ambos años, el indicador calidad del producto y el precio resultó la peor evaluación, alcanzando un índice de 3.0 y 3.1 puntos respectivamente.

Se exhiben los resultados de los años 2018 y 2019 en algunas variables o preguntas:

- En la pregunta: 1. Relacionada con que si visita con frecuencia nuestra unidad, el 29 %, contestó que si en el 2018 y en el 2019 lo hizo el 72%.
- En la pregunta: 2. Razones por la que visita la entidad con frecuencia lo hizo el 54 % expresando que es la que me queda más cerca en el 2018 y un 46 % lo hizo en el 2019.
- En la pregunta: 3. ¿Por qué visitó nuestra entidad hoy? Porque vino a buscar un producto específico el 44 % en el 2018 el 51% en el 2019.
- En la pregunta: 4. Compró o consumió algún producto hoy en nuestra unidad dijo que si en el 2018 el 84% y en 2019 el 78,4%.
- En la pregunta: 5. Productos más consumidos por los clientes fue en el 2018 el aceite vegetal con el 36%, y en el 2019 cervezas nacionales e importadas, y el pollo con un 28%.

Otro indicador para medir la satisfacción de los clientes es las quejas. En el 2019 se recibieron 509 el 81.7% se consideraron con razón, la mayor inconformidad está referida al desabastecimiento de productos y a la mala calidad de los equipos electrodomésticos.

La percepción de los directivos y trabajadores es superior, pues se ha logrado la elevación del nivel técnico y profesional de estos, se han desarrollado 35 cursos relacionados con la actividad comercial, informática y contables financieras con la participación de 564 trabajadores, se desarrollaron además tres cursos de posgrado en gestión empresarial a 46 cuadros y reservas y 3 cuadros cursaron el diplomado de dirección del gobierno.

Exteriorizamos algunos de los resultados de la comparación realizada de las encuestas aplicadas en los años 2019 y 2020 referente a los conocimientos que sobre Logística tienen los directivos de la Sucursal.

A diferencia de la encuesta, aplicada en el 2019 donde solo el 21,7 % de los encuestados demostró conocimientos del concepto de logística, un 14,1 % definió correctamente sus elementos y un 27,2 % planteó que los proveedores y clientes son elementos importantes para su sistema logístico; en el 2020, el 90,2 % de los encuestados precisó de forma correcta el concepto de logística, el 89,6 % determinó acertadamente sus elementos, y el 95,5 % consideró a los proveedores y clientes como elementos importantes del su sistema logístico.

En el 2019, el 59,8 % conocía el monto de dinero que poseía en inventario, y el 45,5 % el costo de la mercancía que sale de sus almacenes mensualmente; en el 2020, el 91,5 % sabía el monto de dinero que tenía en inventario y el 92% el monto de la mercancía al costo que se movía en su área de acción.

Mientras que en el 2019 se obtuvo que el 75,2 % planificaba las compras, un 80 % tenía establecida periodicidad para efectuarlas y un 75 % planteó tener definidas a las personas que compraban; en el 2020 el 95,6 % planteó que planificaba las compras, el 96,7 % dijo tener establecida la periodicidad para realizarlas, y el 95 %, que tenía definidas las personas que compraban.

Como se observa en todas las preguntas comparadas, los resultados obtenidos en el 2020 son superiores a los alcanzados en el 2019, lo que evidencia una mayor preparación de los directivos, debido al nivel de capacitación realizado.

En ambas encuestas para comprobar su confiabilidad se calculó el coeficiente alfa de

Cronbach resultando de 0.718 para la aplicada en el 2019 y de 0.872 para la aplicada en el 2020 considerando ambos valores aceptados.

Mostramos resultados de la encuesta aplicada para medir la Satisfacción de los Clientes Internos, (ISCI). El cuestionario utilizado es el previsto en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Esta encuesta, fue aplicada en el 2019 y en el 2020, con el objetivo de realizar una comparación de los resultados obtenidos en ambos años.

Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple. En el 2019, para un total de 1 597 trabajadores se obtuvo un tamaño muestral de 127, y en el 2020, para un total de 1 884 trabajadores se logró una muestra de 129.

A continuación exponemos algunos resultados de la comparación realizada.

La profesionalidad es valorada de B con un 3.90% y 3.97% de promedio respectivamente.

Los valores compartidos también fueron evaluados de Bien en ambos casos, con 3.90 y 3,86 de promedio.

El trabajo en sí mismo es valorado en el 2019 de B (3.88) y en el 2020 como MB con un valor promedio de 4.

La variable el **salario** percibido por los empleados continuó siendo una de las de mayor insatisfacción con un **2.40** de promedio en ambos años.

Los resultados mostrados indican variables que son susceptibles de ser mejorados, sin embargo, más del 50% de los trabajadores que conformaron ambas muestras se encuentran satisfechos en su unidad, lo que ha permitido mantener una calificación global de **B** con **3.41** (2019) y **3.21** (2020), en el índice de Satisfacción del Cliente Interno.

La Situación económica – financiera e inventarios

La situación económica financiera es custodiada siguiendo el Lineamiento General 05 del Modelo Económico cubano.

Los indicadores directivos del plan económico de negocios de la Sucursal ventas y utilidades al cierre del año 2019 y 2020 muestran resultados aceptables, las ventas que es un indicador mínimo culmina al 90.7%, en el año 2019 y en el 2020 al 91.4 y la utilidad cierra al 75.8%, en el 2019 y en el 2020 al 79.6 %.

La gestión de **Inventarios es vigilada siguiendo** el Lineamiento 312. Política para el Comercio, que expresa: Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la

rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas

El Inventario en el 2019 cerró con una cobertura de 54.5 días con 6,6 rotaciones y al cerrar el 2020 lo hace con 49.8 días de cobertura y una rotación de 8 veces, indicadores positivos en ambos años numéricamente pero muy afectados por la pandemia Covid-19, que trajo consigo una falta importante de mercancías para satisfacer las necesidades de los clientes. La comparación con la competencia se realizó calculando la cuota de mercado a partir de los ingresos reales de la cadena Panamericana y Tienda Caribe en los diferentes períodos ha crecido para Panamericana desde el 2018, y representó en el 2020 el 51 % del mercado total en la provincia de Santiago de Cuba.

Gestión de Control

El proceso de actualización de la planeación estratégica se realizó siguiendo las indicaciones del Consejo de Estado de la República de Cuba, el Grupo de Administración Empresarial, (GAE) y la de OSDE CIMEX; de forma participativa con los principales directivos, actualizándose, las fichas de los procesos según la exigencia del Sistema de Gestión de la Calidad siguiendo la norma ISO 9001 del 2015 avalada por la Empresa Auditora Registro Cubano de Buque y los indicadores concebidos en el Cuadro de Mando Integral como puente para enlazar el rumbo estratégico de la sucursal, de forma participativa.

Dentro de ese mismo proceso se precisó en sus seis áreas de resultados clave 17 objetivos estratégicos con 57 criterio de medidas, vinculados a los 46 lineamientos de la política económico social del partido y la revolución haciendo posible la Eficacia del proceso de gestión en los años 2019, 2020 y 2021 de la sucursal según evaluación otorgada por la dirección del Grupo Empresarial Cimex.

Conclusiones

- 1. Después de la Segunda Guerra Mundial la logística comenzó a aplicarse en empresas industriales y comerciales, y la misma ha evolucionado desde una concepción de distribución física hasta la cadena de suministro.***
- 2. De las definiciones de logística estudiadas se puede concluir que entre los términos más esgrimidos por los diferentes autores están: clientes, proveedores, distribución, flujo informativo y flujo material.***

3. ***El procedimiento propuesto para la identificación y solución de los problemas logístico, incluye elementos de la planeación estratégica y de la gestión de control usando la teoría y práctica del CMI.***
4. ***La investigación ha contribuido a los positivos resultados obtenidos en el último período en la Sucursal, en lo referido a la satisfacción de los clientes, al nivel de conocimiento de los directivos y de los indicadores económicos fundamentales (ingresos, y utilidades).***

Referencias bibliográficas

1. Acevedo, J. A. & Gómez, M. (2003). *Gestión de la cadena de suministro*. LOGESPRO, ISJAE.
2. Ballou, R. H. (2000). Evaluating inventory management performance using a turnover curve. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30.
3. Ballou, R. H. (1991). *Logística empresarial, control y planificación*. Editora Diez de Santos.
4. Barboza, I. (2001). *Actualicémonos*. <http://www.actualidad.co.cr>
5. Bowersox, D. J. (1987). Emerging patterns of logistical organization. *Journal of Business Logistics*, 8(1), 46-59.
6. Bowersox, (1986). *Administración Logística*. Macmillan Publishing Company.
7. Cimex Santiago. (2018). *Informe de balance anual*. CIMEX.
8. Cimex Santiago. (2019). *Informe de balance anual*. CIMEX.
9. Cimex Santiago. (2020). *Informe de balance anual*. CIMEX.
10. Cimex Santiago. (2021). *Informe de balance anual*. CIMEX.
11. Comas Pullés, R. (1996). La logística: origen, desarrollo y análisis sistémico. *Revista Logística Aplicada*, (1), 3-9.
12. Collazo Pérez, A. (1995). Documentos sobre la Sociedad Cubana de Logística como elemento de la fuerza de cambio. (s.e.).
13. Conejero González, H. (1994). *Introducción a la Logística Empresarial*. (s.e.).
14. Consejo de Estado de la República de Cuba. (1998). Decreto Ley - 187 del 18/8/98: Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial.
15. Fusté Duharte, J. (1999). Reducción de costos de aprovisionamiento. *Logística Aplicada*, (5), 29-31.
16. Henríquez Menoyo, E. (1999). El transporte multimodal en Cuba: Conceptos y definiciones. *Logística Aplicada*, (5), 9-12.
17. Henríquez Menoyo, E. (2000). Tendencias internacionales de la logística empresarial. *Logística Aplicada*, (7), 2-7.
18. Chávez Lara, J. A. (1993). *Gestión Logística. Cuestión de tiempo y lugar*. <http://www.jhchavez.cl/servicios/articulo/gestionlog/claves.htm>
19. Christopher, M. (1998). *Logística y Administración de la cadena de suministro*. Ediciones Financial Times.
20. Christopher, M. (1994). *Logística y aprovisionamiento*. Ediciones Financial Times.
21. Christopher, M. (1997). *Logística: Aspectos estratégicos*. Ediciones Folio.
22. Isaza, J. (2001). *Logística*. <http://www.dizaprime.com/pags/index.html>
23. Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (14^a edición). Ed. McGrawHill. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
24. León, A. (2020). Procedimiento para la evaluación y control del sistema logístico del Hotel Costa Morena. [Tesis de maestría, Universidad de Oriente].
25. Operti, J. (2000). *Introducción a la Gestión Logística*. <http://www.todologistica.com.mht>
26. PCC. (2021). Lineamientos de la política económica social del partido y la revolución. PCC.
27. Ruano Ortega, E. R. (2020). Origen y evolución de la logística en Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (Especial 2). 164-174. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5162>

28. Ruano Ortega, E. R. (2017). El cuadro de mando operativo como herramienta de gestión y Control. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (Especial 1), 98–111. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/2728>
29. Ruano Ortega, E. R., Hernández, N. R. y Lemoine, F. A. (2017). *La gestión del sistema logístico en organizaciones comerciales: Gestión Logística*. Editorial Académica Española.
30. Ruano Ortega, E. R. (2005). *Modelo para la gestión del sistema logístico de organizaciones comerciales de la corporación Cimex S.A. aplicación en la sucursal Santiago de Cuba*. [Tesis de doctorado, Universidad de Oriente].
31. Santos, M. L. (1996). *Gestión de abastecimiento*. (s.e.).
32. Universidad de Luján. (2000). *La gestión logística*. <http://www.unlu.edu.ar>
33. Torres, G. & Conejero, G. (2000). *Desarrollo de la logística en Cuba*. LOGMARK 2000.
34. Torres, G. & Conejero, G. (2001). *Logística la comunidad virtual*. (s.e.).
35. Valdés, D. (2013). *Procedimiento para la gestión del sistema logístico del Centro Comercial “La Maison - Duty Free” de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba*. [Tesis de maestría, Universidad de Oriente].
36. Mazar Palacios, V. (2021). *Perfeccionamiento de la Gestión de Aprovisionamientos en el Hotel San Juan*. [Tesis de maestría, Universidad de Oriente].