



CONSIDERACIONES SOBRE LA INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE LOGÍSTICO CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Resumen / Abstract

El artículo que se presenta al lector aborda algunas consideraciones sobre la necesidad de integración del enfoque logístico con la estrategia de la empresa, destacando la importancia que tienen el logro de la eficacia, eficiencia y competitividad para las organizaciones y la constante búsqueda de métodos más efectivos en que se encuentra inmerso el país para dirigir su economía.

This article includes some considerations related to the need to integrate the logistic approach to the company strategy, stressing the importance of achieving effectiveness, efficiency and competitiveness for the organizations as well as the constant search for more effective methods that the country is going through in order to manage its economy.

Palabras clave / Key words

Estrategia, logística, integración.

Strategy, logistics, integration.

INTRODUCCIÓN

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía, han transformado el entorno y las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones, obligando al análisis constante de diferentes escenarios, para trazarse estrategias cada vez más certeras a mediano y largo plazos que permitan prolongar la vitalidad de la organización y marcar una ventaja competitiva.

El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz planteó: “La eficiencia, la política y la conciencia en cada colectivo o entidad depende en buena medida de la decisiva actuación de los que dirigen”.

El pensamiento y la toma de decisiones en la empresa cubana deben estar cada vez más orientados a los procesos, ya que en la actualidad, estos conceptos superan la visión tradicional, integrando los procesos en un enfoque de administración moderna que propicia el desarrollo de procesos integrados.

El estudio de la estrategia y la dirección estratégica hoy día constituye un aspecto fundamental en todo el sistema de cualquier organización, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna, sino también por lo que le permite obtener en relación al conocimiento y trabajo en su entorno.

Con la globalización cada vez más creciente de los mercados y en la búsqueda de la competitividad y la excelencia empresarial, se han desarrollado distintas corrientes o enfoques que en la administración de empresas ocupan un marcado protagonismo,

José Manuel Leyva García, Ingeniero Industrial, Empresa “Comandante Pedro Soto Alba”, MoaNickel S.A., Moa, Holguín, Cuba.
e-mail: jmleyva@moanickel.com.cu

Martha Inés Gómez Acosta, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Coordinadora Ejecutiva LOGESPRO, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (Cujae), Ciudad de la Habana, Cuba.
e-mail: marthagom@tesla.cujae.edu.cu

Recibido: 07/05/2010
Aprobado: 26/11/2010

dependiendo de la óptica con que se observe. Es así que 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, argumentando principalmente problemas de coordinación y confianza entre proveedores y clientes, un insuficiente intercambio de información en tiempo real, el poco o insuficiente uso de tecnologías (incluyendo las TIC; Tecnologías de la información y la comunicación), argumentos a favor de la “tercerización” de servicios, sobre la importancia de la trazabilidad, así como las nuevas y crecientes reglamentaciones sanitarias y medioambientales ejercidas por la apertura de nuevos mercados, entre otras; reconociéndose entonces a la gestión integrada de la Logística como una fuente de ventaja competitiva.

La gestión Logística es uno de los problemas centrales que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Su importancia radica no sólo en las repercusiones que tiene en los aspectos económicos o financieros de la empresa, sino en que es un medio o servicio clave para las actividades fundamentales de la organización (producción, servicios, ventas, distribución). Su correcto funcionamiento se hace imprescindible para cumplir con los objetivos y misiones trazadas. Se reconoce hoy que la Logística es clave para la diferenciación competitiva de las empresas.

DESARROLLO

La Dirección Estratégica ha tenido una innegable acogida en el sector empresarial, permitiendo dar orientación a futuro y sentido del momento al sistema de dirección empresarial. Tal y como lo expresara Gárciga (2001): “...las estrategias trascienden toda la organización, permitiéndole no solo una mejor inserción en el entorno, sino también enfrentar su desarrollo futuro sobre bases más sólidas” [1].

La Estrategia se entiende como la mejor manera de alcanzar los objetivos de la entidad, aprovechando las oportunidades con las fortalezas y evitar que las amenazas lo impidan a pesar de las debilidades.

Mediante las distintas observaciones que se han realizado sobre las definiciones del concepto de estrategia a lo largo del tiempo y en función de las distintas dimensiones críticas que se ponen en juego al definirla, se puede percibir la estrategia como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito que facilita los cambios necesarios inducidos por su entorno.

Los conceptos sobre la estrategia han ido expresándose por los distintos autores o estudiosos del tema, cada uno con su enfoque o apreciación. De todas estas definiciones se puede concluir que la estrategia es el conjunto de acciones que llevan, en el mediano y largo plazo, a la fijación de objetivos, políticas y a la asignación de recursos para lograr metas trascendentales de una empresa, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta efectiva al entorno.

La esencia de la estrategia consiste en una intencionada gestión del cambio hacia el logro de ventajas competitivas, en cada negocio en el que se halla comprometida la

empresa. Es el proceso mediante el cual se formula una estrategia, la cual se implanta, se evalúa su eficacia, se corrigen las posibles desviaciones, garantizando con ello el llevar a una entidad al logro de sus objetivos preestablecidos, en el corto, mediano y largo plazo. Tomando en cuenta factores internos y externos de la entidad, respaldados en sus tendencias del pasado, lo encontrado en el presente y lo concebido en el futuro, pero siempre orientados con la filosofía de la entidad.

La integración del sistema de Dirección de la empresa es un proceso de alineación de las energías de la organización en pos de su misión, por lo que ese alineamiento se realiza a partir del ejercicio estratégico de la organización; es la “fusión” entre todos los subsistemas con la estrategia de la empresa, un balance entre la actividad principal de la empresa y sus subsistemas: las prácticas, procedimientos y comportamientos desde cada subsistema aseguran el cumplimiento del objeto empresarial [2].

¿Por qué la integración se vuelve más necesaria para la dirección de las empresas cubanas? [2].

- Porque el adecuado funcionamiento de la economía socialista demanda que prevalezcan siempre los intereses estratégicos del país; significa, que tanto a escala nacional como empresarial, se trabaje con un criterio de prioridad en cuanto al uso de los recursos disponibles, utilizándolos adecuadamente para satisfacer las necesidades esenciales de la población y asegurar el desarrollo del país.
- Porque es necesario integrar el sistema de dirección, de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para facilitar las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro en virtud de las estrategias.
- Porque la sociedad y los usuarios, demandan cada vez más productos/servicios complejos, integrales, personalizados, de alto valor agregado, pero a condición de que la relación cliente-proveedor se realice a través de un solo interlocutor.
- Porque el problema fundamental en el desarrollo de la dirección es mantener integrados los subsistemas con la estrategia, para que todos los esfuerzos se concentren y originen un resultado de alto impacto para la sociedad.

El sistema de dirección de la empresa debe integrar las funciones o subsistemas como parte de una estrategia empresarial total para agregar valor, los cuales están unidos por un propósito común: el que indica su misión, para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad, que es la base de la creación de valor.

El perfeccionamiento del sistema empresarial y el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características existentes y basadas en las más avanzadas prácticas contemporáneas, como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de sus recursos, 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 [3].

CONSIDERACIONES SOBRE LA INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE LOGÍSTICO CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

A raíz de la situación actual de Cuba, Raúl Castro Ruz, ante la Asamblea Nacional del Poder Popular el 28 de diciembre de 2007, planteó: “Nuestro desempeño... deberá caracterizarse por la sistematicidad; la organización, planificación y control efectivos; trabajar por prioridades y usar racionalmente los recursos; incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia; fortalecer la integración... para enfrentar de conjunto, bajo la dirección del Partido, los principales problemas que hoy afectan a nuestro pueblo” [4]. Lo anterior demuestra una vez más la necesidad de lograr un incremento de la integración, tanto del país en general, como de la integración del Sistema de Dirección Empresarial cubano.

En agosto de 2007, se emite el Decreto Ley No. 252 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros [5] sobre la continuidad del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, y a su vez, el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros [6], que establece el Reglamento para la implantación y consolidación del Perfeccionamiento Empresarial (Nuevas bases generales). Las nuevas bases hacen referencia al diseño e implantación 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 nivel de desempeño.

Las bases del Perfeccionamiento Empresarial son el punto de partida o cimiento para comenzar el perfeccionamiento; éstas plantean el “qué”, pero el “cómo”, lo tiene que llevar a cabo cada empresa. Las empresas no realizan de igual forma la búsqueda de este “cómo”, pero deben tener en cuenta los principios generales del Perfeccionamiento Empresarial, uno de los cuales establece que “...todas las medidas organizacionales que se pueden adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad porque la empresa es un sistema que debe actuar como un todo” [6].

Con la implantación del perfeccionamiento empresarial se procura una empresa eficiente, flexible, que esté en condiciones de emprender un proceso de transformaciones continuas. El perfeccionamiento empresarial es el punto de partida y la vía para poder alcanzar el estadio de una empresa competente y luego de clase mundial, o lo que es lo mismo, la nueva empresa cubana.

Por lo que resulta evidente que la integración constituye hoy una necesidad de cualquier empresa que desee ser exitosa. No obstante, en las empresas cubanas existe una insuficiente integración evidente, que está atentando contra la eficiencia y eficacia de las mismas. En este sentido Pérez Betancourt (2001) ha señalado que: “un problema muy general en los expedientes de perfeccionamiento es la falta de integralidad” [7].

Es necesario integrar el sistema de Dirección, de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para facilitar las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro, satisfacer las necesidades esenciales de la población, y asegurar el desarrollo del país [2].

La gestión Logística era considerada en el pasado, como una actividad funcional, restringida a tareas autónomas como el transporte, el almacenaje, el inventario y la

gestión de materiales. Sin embargo, se debe ir hacia un nuevo concepto más integral de la gestión Logística [8]. La Logística se ha establecido en los últimos años como una nueva forma de enfocar la gerencia empresarial, como una parte esencial de la gestión de la cadena de suministro y de la estrategia corporativa, y una actividad que puede, más allá de reducir los costos de producción, estar en la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa.

El concepto moderno de Logística la describe como “*la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño, dirección y operación de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos, costos, lugar y con la información demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente*” [9].

La Logística contribuye a la competitividad empresarial con la reducción de los costos (reducción de niveles de inventario, minimización de recorridos de transporte de reparto, incremento del aprovechamiento de las capacidades de almacenamiento, etcétera) y en el incremento del Nivel del Servicio al Cliente (disminución del ciclo pedido-entrega, adecuada estrategia de canales, disminuir las posibilidades de ruptura de inventario, etcétera); es decir, se pueden lograr importantes ventajas competitivas a partir de un adecuado diseño y aplicación de la Logística en la empresa.

Es por esto que es necesario fomentar en las compañías una visión más estratégica de la Logística y asimismo conocer las herramientas para que puedan analizar los procesos logísticos de su empresa, proponer planes de acción y llevar a cabo proyectos de mejoramiento.

Los responsables del sistema logístico se enfrentan ineludiblemente a nuevos requerimientos, que representan nuevos retos, pero también nuevas oportunidades. Por una parte, deberán considerar en un ámbito expandido el sistema logístico a gestionar, estableciendo nuevas relaciones con nuevos actores externos a la empresa y rediseñando el sistema para adecuarlo a la nueva situación. Por otra parte, deberán establecer nuevas prácticas de colaboración con otras funciones internas (mercadotecnia, ingeniería de productos, etcétera). Como consecuencia, deberán adaptar convenientemente el modo de funcionamiento del sistema logístico así configurado. Por último, deberán contribuir decididamente al proceso de determinación de la estrategia de la empresa y al éxito de su puesta en práctica.

La práctica moderna va conduciendo a estructuras ajustadas donde la Logística puede llegar a constituirse en un órgano de dirección al más alto nivel de la empresa que organiza, y regula todo el flujo material desde el aprovisionamiento hasta la distribución física, los servicios de post-venta y el flujo informativo asociado a tales actividades.

La solución integral que el órgano de Logística puede proveer, como contrapartida de las actividades comerciales, financieras, etcétera; constituye uno de los pilares básicos de la empresa para elevar su competitividad.

En el mundo globalizado actual se hace crítico el llegar oportunamente al cliente con los productos y servicios que éste demanda con la calidad deseada y con costos mínimos frente a una competencia cada vez más creciente y una ampliación radical de la geografía del mercado de distribución y de aprovisionamiento bajo el influjo de la globalización de la economía mundial. En esta situación, el enfoque logístico en la gestión empresarial se erige como una necesidad imperiosa para lograr la competitividad en el entorno actual. Es por ello que se define que la Logística ya está constituyendo uno de los más novedosos e importantes factores estratégicos de diferenciación competitiva. Así pues, la gestión Logística puede conceptualizarse como un recurso estratégico esencial en la estrategia corporativa, así como su correcto funcionamiento es hoy un elemento vital para lograr el desempeño eficiente y competitivo de las empresas.

La necesidad de la integración entre la Gestión Logística y la Gestión Estratégica Empresarial

La competitividad está asociada al “pensamiento estratégico”, a la “capacidad estratégica”; es decir, al establecimiento de los principios que deben guiar al conjunto de las operaciones para lograr los vínculos necesarios entre las estrategias corporativas y los procesos de la empresa. La producción y/o servicio que brinda cualquier empresa se materializa en sus procesos. El estudio y mejoramiento continuo de éstos en la búsqueda de la disminución de los costos, la elevación de la productividad, la elevación de los niveles de calidad y de servicio al cliente, entre otros efectos positivos deseados, entre ellos la competitividad, dependen cada vez más de su “excelencia”. La competitividad de una compañía se refiere a su posición relativa en comparación con otras firmas en el mercado. Para ello, la organización debe desarrollar una estrategia de operaciones que se ajuste adecuadamente a su misión de servir al cliente. Guns (1999) plantea que “...ahora no se compite sólo en costo, ahora la competencia está relacionada con la Calidad, el Tiempo, el Servicio, la Flexibilidad y la Disponibilidad” [10].

La realización del diagnóstico integral de la organización permitirá el despliegue de estrategias, políticas y establecimiento de indicadores de gestión para lograr los objetivos estratégicos a las áreas funcionales, ya que deviene un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que obstaculizan el logro de los resultados esperados. El área funcional de Producción/Operaciones se organiza a partir del sistema logístico, el cual tiene la misión de llegar al cliente en el momento demandado con el producto necesario, teniendo precisamente como objetivos estratégicos el mejoramiento del servicio al cliente, la disminución del ciclo logístico y del costo del sistema logístico, por lo que en el Sistema Logístico Integral representa un sub-sistema mediante el cual la integración y sincronización de sus procesos (Aprovisionamiento, Producción y Distribución), permitirá un flujo ágil para responder a una demanda cambiante y cada vez más exigente.

Se puede definir la Logística no como una actividad funcional, sino como un modelo o marco referencial; no es tampoco una función operacional, sino un mecanismo de

planificación; es una manera de pensar que permitirá, incluso, reducir la incertidumbre en un futuro desconocido. En nuestro país la Logística ha tendido a convertirse en una “moda”, y aún no se ve reflejada en nuestras empresas; la mayor parte de nuestros empresarios la ven como un problema funcional; es decir, como la función de transporte y almacenaje, lo que conlleva a que no se tenga un enfoque adecuado de la misma dentro de la gestión empresarial, existiendo limitaciones en la concepción e implementación práctica del control de gestión integrado a todos los niveles de decisión y a la gestión Logística de la empresa.

En el sistema empresarial cubano se evidencia una débil utilización de métodos de diagnósticos predictivos que permitan establecer la brecha con los estándares de comportamiento competitivo de las empresas y es precisamente aquí donde se evidencia la necesidad de la utilización de modelos de referencia que sintetizen las mejores prácticas, nacionales, internacionales, teóricas y prácticas, en las diferentes áreas objeto de diagnóstico. A esto se suma que la insuficiente formación hoy existente en los especialistas en las empresas, hace que al utilizar métodos de diagnóstico reactivos (basados en la identificación de los problemas que los propios especialistas de las empresas puedan encontrar), no garantiza que se pongan de manifiesto todas las brechas que existen entre las prácticas actuales en las empresas y las mejores prácticas internacionalmente.

En estos momentos existen herramientas que se utilizan para diagnosticar el estado de la Logística; sin embargo, estos resultados aún no se han integrado para ver como se reflejan éstos en la gestión empresarial.

Entre estas herramientas de diagnóstico se encuentra el **Modelo de Referencia de la Logística de Excelencia** [11], resultado de estudios realizados por el grupo de trabajo del Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO) de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (Cujae), el cual contribuye a la integración de la Logística al sistema de dirección empresarial.

El Modelo de Referencia antes mencionado recoge el concepto de Logística que debe aplicar la empresa cubana para contribuir exitosamente a elevar su competitividad a niveles internacionales, y el mismo sirve de referencia para la formación de personal y para dirigir los procesos de cambio en las empresas hacia estándares internacionales. Es también un instrumento que indica a los empresarios las características gerenciales que determinan una Logística de excelencia, permitiéndole diagnosticar el estado de la misma; constituyéndose en el objetivo a alcanzar por las empresas, a la vez que sirve de patrón para que éstas diagnostiquen dónde están sus principales debilidades y fortalezas internas, así como las principales oportunidades y barreras presentes en el entorno. Con ello es que la empresa está en condiciones de elaborar y poner en marcha un plan estratégico para el desarrollo de la Logística en coordinación con la estrategia del negocio.

Este Modelo de Referencia de la Logística de Excelencia abarca los elementos siguientes:

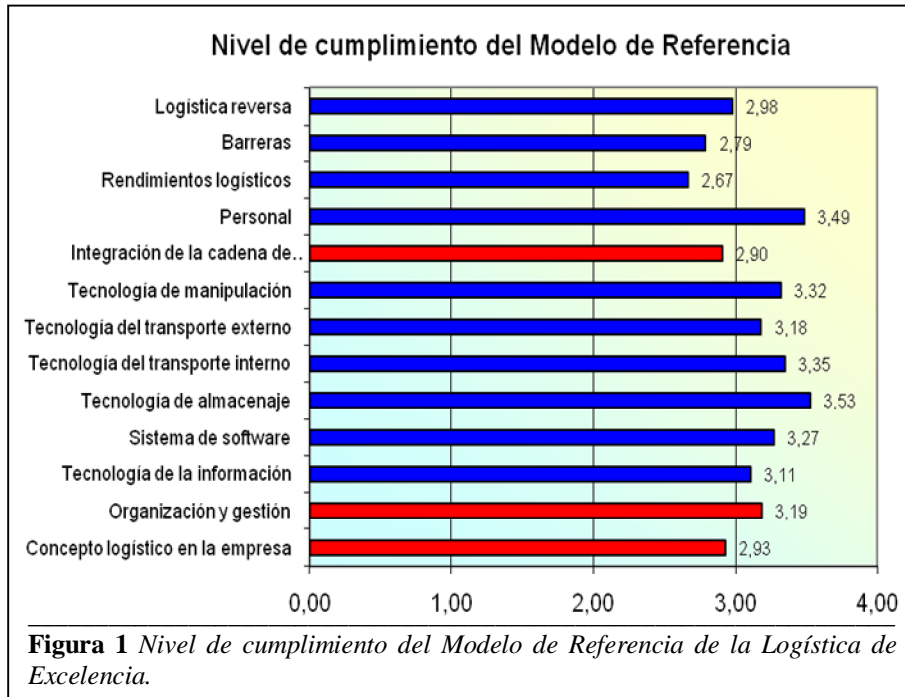
1. Concepto logístico
2. Organización y gestión
3. Tecnología de información

CONSIDERACIONES SOBRE LA INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE LOGÍSTICO CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

4. Sistema de *software*
5. Tecnología de almacenaje
6. Tecnología de transporte interno
7. Tecnología de transporte externo
8. Tecnología de manipulación
9. Integración en la cadena de suministro
10. Personal
11. Rendimientos logísticos

12. Barreras del entorno
13. Medio ambiente

En el diagnóstico realizado en el año 2009 a 33 empresas en perfeccionamiento empresarial [12], utilizando este modelo de referencia, se pudo apreciar que la valoración general clasifica el nivel de la Logística de las empresas relacionadas de Regular. En la Figura 1 se representa este comportamiento.



Los módulos del Modelo con mejor evaluación (Regular) y que no se encuentran significativamente por debajo de la referencia resultan los de:

- Organización y gestión
- Tecnología de la información
- Sistema de *software*
- Tecnología del transporte interno
- Tecnología del transporte externo
- Tecnología de manipulación
- Tecnología de almacenaje
- Personal

Lo cual apunta a que la limitante principal del desempeño del sistema logístico, en las empresas en estudio, no es lo que se considera como la infraestructura tradicional de los procesos logísticos, sino que los principales retrasos se encuentran en los aspectos conceptuales y gerenciales.

A partir del resultado de la evaluación de las diferentes características del Modelo de Referencia de la Logística de Excelencia, es posible realizar una selección de las mejores prácticas que aplican las empresas de la muestra, así como de las prácticas deficientes.

Fueron evaluadas, a través del Modelo, 144 características; de éstas, 12 fueron consideradas como fortalezas, las cuales se relacionan en la Tabla 1.

A su vez, de estas 12 fortalezas, 7 están referidas a la variable Personal, pero en cuanto a su disponibilidad y no a su formación, lo cual aparece como debilidad; esto indica

No.	Mejores prácticas
1	Grado en que se utiliza el área de almacenaje.
2	Suficiencia en la cantidad de personal en la gestión y operación del almacenaje.
3	No existencia de potencial de racionalización de la cantidad de personal del almacén.
4	No ocurrencia de pérdidas, deterioro, contaminación y confusión en las cargas que se suministran a los distintos procesos de la empresa.
5	No ocurrencia de accidentes en las operaciones de transporte interno en el año.
6	Suficiencia en la cantidad de personal en la gestión y operación del transporte interno.
7	No ocurrencia de pérdidas, deterioro, extravío y equivocaciones en el suministro de cargas.
8	No ocurrencia de accidentes en las operaciones de transporte externo en el último año.
9	Suficiencia en la cantidad de personal en la gestión y operación del transporte externo.
10	Disponibilidad de personal administrativo y operario.
11	Estabilidad laboral del personal.
12	Funcionamiento de un sistema de evaluación del desempeño del personal de la Logística.

la insuficiente profesionalidad en el desempeño logístico de la empresa.

Como debilidades fueron evaluadas 26, las cuales se muestran en la Tabla 2.


No.	Prácticas Logísticas deficientes
1	Existencia y ejecución de programas de mejoramiento de los procesos logísticos.
2	Aplicación del Costo Basado en la Actividad (<u>ABC</u>)
3	Aplicación de la Ingeniería o Análisis del Valor.
4	Grado de utilización de la tecnología del código de barra en la operación del almacén
5	Identificación de las cargas durante el flujo mediante la tecnología del código de barras.
6	Grado de automatización de la gestión de transporte interno.
7	Grado de utilización del transporte multimodal en las cargas principales
8	Grado de automatización de la gestión de transporte externo.
9	Utilización de la informática para la programación de rutas y combinación de recorridos en el transporte externo.
10	Programas conjuntos de mejoras con los proveedores
11	Conexión del sistema de información con los proveedores.
12	Utilización de alianzas en el canal de distribución
13	Nivel de utilización de alianzas con los proveedores
14	Uso de alianzas para mejorar el aprovisionamiento.
15	Uso de alianzas para mejorar el servicio al cliente.
16	Nivel de uso de código de barra y unificación con los clientes y proveedores
17	Nivel de integración de los planes logísticos con los proveedores.
18	Nivel de integración de los planes logísticos con los participantes en los canales de distribución.
19	Percepción del personal logístico de que está en desventaja con el resto en cuanto a promoción y mejora.
20	Grado en que el personal con nivel universitario tiene formación posgraduada en Logística.
21	Utilización de un sistema de indicadores en Logística.
22	Aplicación del Benchmarking.
23	Existencia de registro que permite medir los pedidos perfectos.
24	Estudios sistemáticos de Benchmarking para conocer cómo los competidores enfrentan las barreras del entorno.
25	Participación y responsabilidad asumida en el reciclaje al concluir el ciclo de vida de los productos en el consumidor.
26	Posesión de certificación u otro reconocimiento ambiental.

Estos resultados evidencian un desbalance entre las mejores prácticas y las prácticas deficientes en el Modelo de Referencia de la Logística de Excelencia, con una inclinación marcada hacia las últimas.

Dentro de las fortalezas predomina la disponibilidad de recursos: personal y medios; y dentro de debilidades: la formación del personal en Logística y la aplicación del contenido de la Logística en la gestión.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta todo lo analizado hasta aquí se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

- La concepción del enfoque logístico como sistema es una necesidad para el logro de la eficacia, eficiencia y competitividad de las organizaciones y el perfeccionamiento de su gestión ofrecerá ventajas al aumentar los recursos disponibles para el desarrollo social y económico del país.
- Existe una evidente necesidad de integración y coordinación de los sistemas logísticos con la estrategia global de la empresa.
- Todas las áreas y miembros de la organización deben estar involucrados en la alineación de la estrategia empresarial con la gestión del proceso logístico; por tanto, todos deben dirigirse a conseguir las mismas metas.
- El enmarcamiento del concepto de Logística en las Bases del Perfeccionamiento Empresarial, en el Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios resulta insuficiente y no garantiza la visión del carácter coordinador de la gestión empresarial en general de la función logística.
- En nuestro país actualmente existe un enfoque insuficiente de la Logística dentro de la gestión empresarial.
- El enfoque logístico debe ser integrado a la estrategia de gestión de las empresas y debe formar parte del diagnóstico estratégico de las mismas.
- Es evidente la necesidad de la difusión y entrenamiento en las empresas para aplicar los instrumentos de diagnóstico como el Modelo de Referencia de la Logística de Excelencia. 

REFERENCIAS

1. GÁRCIGA, R. *Formulación estratégica: Un enfoque para directivos*. La Habana: Ed. Félix Varela, 2001.
2. ALFONSO, D. "Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), 2007.
3. Cuba. Resolución Económica del V Congreso del PCC. 1997.
4. CASTRO RUZ, Raúl. En: *Discurso pronunciado ante la Asamblea Nacional del Poder Popular el 29 de diciembre de 2007, "Año 49 de la Revolución"* (Cuba: 2007) [fecha de consulta: 06/09/2010]. Disponible en: <http://embacuba.cubaminrex.cu/Default.aspx?tabid=6889>
5. CONSEJO DE ESTADO *Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*. Vol. 41. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007. 237-241.

CONSIDERACIONES SOBRE LA INTEGRACIÓN DEL ENFOQUE LOGÍSTICO CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

6. CONSEJO DE MINISTROS *Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. Vol. 41. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007. 241-350.
7. PÉREZ BETANCOURT, A. "Intervención realizada en el Taller Nacional sobre medición y planificación del incremento de la productividad del trabajo en las empresas cubanas". *Gaceta Laboral. MTSS*(No. 2): Octubre 2001.
8. KANT, R.; STENGER, A. and WU, H. J. "Training Future Logistics Managers: Logistics Strategies within the Corporate Planning Framework". *Journal of Business Logistics*. Vol. 15 (No 2): 1994.
9. GÓMEZ ACOSTA, Martha I. y ACEVEDO SUÁREZ, José A. *La Logística Moderna en la Empresa. Tomo 1*. La Habana: Editora LOGICUBA, agosto 2007. ISBN-978-959-7191-16-2
10. GUNS, B. *Aprendizaje organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1999.
11. GÓMEZ, M. y ACEVEDO, J. A. *Logística del Aprovisionamiento*. Santafé de Bogotá: Ed. Litográficas Pabón, 2000. Colección Logística Corporación John F. Kennedy.
12. ACEVEDO SUÁREZ, José A y GÓMEZ ACOSTA, Martha. *Caracterización de la Logística y las Redes de Valor en empresas cubanas en Perfeccionamiento Empresarial. Informe de Investigación*. La Habana: Marzo, 2010.



**Laboratorio de Logística y Gestión de Producción
Facultad de Ingeniería Industrial
CUJAE**