

ELEMENTOS BASICOS DE LOGISTICA. SOPORTE PARA LAS COOPERATIVAS

BASIC ELEMENTS OF LOGISTICS. SUPPORT FOR THE COOPERATIVES

Autora: Hilda Rosa Álvarez Puentes*

*Ing. Industrial, Inv. Agregado, Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior. Avenida Independencia No. 869. Plaza, Habana, Teléf: 07-8700704. email: hildita@gecpr.cu, Teléf: 48758746

RESUMEN

El enfoque logístico está constituyendo una exigencia del entorno actual y conformando un nuevo factor de diferenciación competitiva, se necesita desarrollarlo observando la debida integración y las necesidades de la organización en cada momento. Para aceptar este reto se hace necesario un desarrollo de la logística en las cooperativas a nivel de su filosofía, la estructura, los conceptos y las técnicas.

La logística, como herramienta estratégica de gestión, es cada vez más reconocida a nivel internacional, debido a la alta competitividad que existe actualmente en todos los sectores, y a la globalización de los mercados.

Las necesidades de conocimientos elementales de logística para el mejor sostén de las nuevas cooperativas sobre aspectos básicos inherentes a esta disciplina, permitirá aflorar las necesidades y debilidades más urgentes, que posibiliten dotar a los directivos y socios en general, interesados de conocimientos básicos en aras de asegurar sus entidades con soportes claves para una gestión segura y próspera, relativas a los temas esenciales de la logística.

Palabras Claves: logística, cliente, servicio al cliente, inventario.

ABSTRACT

The logistical focus is constituting a demand of the current environment and conforming a new factor of competitive differentiation, it is needed to develop it observing the due integration and the necessities of the organization in each moment. To accept this challenge it becomes necessary a development of the logistics in the organizations or cooperative at level of their philosophy, the structure, the concepts and the techniques.

The Logistics, as strategic tool of administration, is more and more grateful at international level, due to the high competitiveness that exists at the moment in all the sectors, and to the globalization of the markets.

The necessities of elementary knowledge of logistics for the best support in the new cooperatives on inherent basic aspects to this discipline, it will allow to appear the necessities and more urgent weaknesses that facilitate to endow certain presidents or associates, interested of basic knowledge for the sake of assuring their entities with supports keys for a sure and prosperous administration, relative to the essential topics of the logistics.

Key Words: logistics, client, service to the client, inventory.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, cualquier empresa, con independencia de su tamaño y proyección, precisa para gestionar su logística de personal calificados y capacitados para reconocer y organizar los flujos de mercancías y de información, ya que de ello depende no sólo una efectiva operatividad interna, sino la satisfacción y fidelización de los clientes, y la reducción de los costos, a través del uso de criterios acertados.

Desde la década de los años 80 ha comenzado a tomar auge la palabra **logística**, aplicada generalmente al transporte, al comercio y a la industria, pero ya era conocida en la antigüedad.

Para definirla se parte de una evolución de ideas: cuando se almacena, se transporta y se distribuye una mercancía, se forma una **logística integral**. Si a la combinación entre estas tres funciones se añade un modelo de previsión de cómo realizarlas, se produce la **logística** y cuando se optimizan el plazo de entrega, los recorridos y los stocks, se produce la **logística integral**.

En la Logística, la prioridad está entre muchos factores por su efecto sociológico, donde participan todos los niveles, desde el cargador de mercancías hasta el experimentado ejecutivo y operador logístico, además se exigen decisiones rápidas y eficientes como el médico en urgencias o cuidados intensivos. Los retos de la logística son nuevos y se dan nuevas respuestas, saber que su modernidad o continuidad es ser creativo en lugar de copiar los éxitos.

Es por ello que se define que la logística ya está constituyendo el nuevo factor de diferenciación competitiva. Para aceptar este reto se hace necesario un desarrollo acelerado de la logística en la empresa cooperativa a nivel de su filosofía, la estructura, los conceptos y las técnicas. Se necesita desarrollar el enfoque logístico observando la debida integración de acuerdo a las necesidades de la empresa en cada momento.

DESARROLLO

El contexto internacional actual y las transformaciones que se van gestando en el entorno, están impactando sensiblemente a las nuevas empresas medianas y pequeñas que tienen como objetivo contribuir al desarrollo de la economía nacional.

Cuba está inmersa en un proceso experimental enmarcado dentro del nuevo modelo económico, donde se ha emprendido un proceso de transformaciones de su economía, en aras de solventar a través de nuevas formas de gestión, aquellas actividades que son susceptibles de manejar a través de cooperativas agropecuarias y no agropecuarias.

Al iniciarse estas transformaciones se comienzan y manifiestan determinados síntomas que reflejan ciertas incongruencias y desaciertos producto del proceso inicial y

experimental en que se encuentra el país y en cierta forma también la falta de dominio de determinados conocimientos básicos que se necesitan para llevar a cabo estos nuevos emprendimientos, solubles en breve plazo con la consecuente preparación elemental, divulgación, seguimiento de generalización del conocimiento aplicado a las nuevas formas de gestión.

El tiempo, sin dudas, sigue siendo el recurso más escaso en cualquier proyecto de transformación, pero la premura no debe entorpecer ni frustrar los propósitos. Se necesita tiempo para: permitir los acomodos institucionales necesarios, facilitar la adecuación de los sistemas regulatorios y permitir la adaptación de las personas a estas nuevas condiciones.

Si bien es cierto que prácticamente todo aquel que ha decidido integrar o formar una nueva cooperativa, cuenta en su acervo cultural con herramientas clásicas elementales para tales propósitos, por la instrucción recibida, su intuición o por las experiencias laborales anteriores, no es menos cierto que “la gestión” de manera general lleva implícita determinadas premisas y conceptos claves que es obligado tener en cuenta, refrescar y poner en práctica, a fin de garantizar los objetivos fundamentales a alcanzar en cualquier empeño. (Ojeda, Medina, Álvarez y Mederos, 2009)

La logística, como herramienta estratégica de gestión, es cada vez más reconocida a nivel internacional, debido a la alta competitividad que existe actualmente en todos los sectores, y a la globalización de los mercados.

La logística comprende todas las actividades de la dirección que se relacionan con los métodos de obtención, traslado, almacenamiento de materiales y productos, con el objetivo de satisfacer las necesidades y exigencias de la demanda (clientes). Tiene que ser eficaz, eficiente, lograr el mínimo de costo y asegurar un nivel de calidad óptimo. (Torres, Daduna y Mederos, 2004)

Su gestión integra todas las operaciones de la empresa o cooperativa: compra, aprovisionamiento, recepción, almacenamiento, suministro, transporte, distribución, control, crecimiento, administración, ventas, mercado, calidad, comercio, sistemas de pago, etc. Exige de individuos dispuestos a conocer sus fundamentos, que sean

hábiles y se sientan y piensen de forma comprometida con el éxito de su emprendimiento.

Dada la importancia de la logística en lo relacionado con el manejo y administración de la cadena de abastecimiento, producción, distribución de las empresas y cooperativas, resulta imprescindible hoy en día tener una buena gestión logística, ya que se ha transformado en un verdadero activo empresarial, sinónimo de eficiencia y excelencia en el servicio, lo cual se traduce en generar mayor valor.

El elemento que relaciona la ética, los valores, la competencia y la gestión logística es el trabajo como esfuerzo humano capaz de admitir la participación socializadora del hombre en las más diversas actividades de transformación y creación que favorezcan la adquisición de conocimientos, habilidades y valores, es decir de competencias sociomorales, es el único elemento que estimula la interacción entre esos factores disímiles.

El enfoque logístico está constituyendo una exigencia del entorno actual y está conformando un nuevo factor de diferenciación competitiva, se necesita desarrollarlo observando la debida integración y las necesidades de la organización en cada momento (Acevedo y Gómez, 2001). Para aceptar este reto se hace necesario un desarrollo de la logística en las cooperativas a nivel de su filosofía, la estructura, los conceptos y las técnicas, debiéndose tener en cuenta determinados preceptos.

Alguno de los principales preceptos con el enfoque logístico:

- Satisfacción permanente a los clientes
- Gestionar como un flujo integrado de materiales, información y valores
- Constante combate a los inventarios
- Aplicación del autocontrol y autogestión
- Aplicación del trabajo en equipo

Son reales las necesidades de conocimientos elementales de logística para el mejor sostén de las nuevas cooperativas sobre aspectos básicos inherentes a esta disciplina, siendo el aprovisionamiento; servicio al cliente; almacenamiento y transporte; como algunos de los de mayor impacto que han ido aflorando en el país en estos tiempos. El

diagnóstico de estos aspectos, permitirá poner de relieve las debilidades más relevantes y las necesidades más urgentes, que posibiliten dotar a determinados directivos y socios, interesados de conocimientos básicos en aras de apuntalar sus entidades con soportes claves para una gestión segura y próspera, relativas a los temas esenciales de la logística.

Existen, según las características y la magnitud del emprendimiento, algunas actividades a desarrollar que resultan claves y otras son de soporte. El caso de la mayoría de las actividades que se llevan a cabo en las nuevas cooperativas son las llamadas actividades claves, por ejemplo, elaborar, vender, reparar, etc., pero hay otras que son precisamente las que ocupan la atención central de este trabajo, llamadas “de soporte”, a las que generalmente no se les presta la debida atención a pesar de que deciden en el éxito del emprendimiento en cuestión y que se refieren a esa materia que se denomina “logística”.

La diferencia entre actividades clave y de soporte se hace en base a que algunas actividades siempre van a tener lugar en cualquier situación, mientras que otras sólo se van a desarrollar, bajo ciertas circunstancias, en determinadas empresas o cooperativas con mayor o menor énfasis.

Teniendo en cuenta que el transporte es uno de los elementos que generan la mayor parte de los costos, resulta de gran significación dedicar atención a los aspectos tales como la selección del modo y tipo de transporte a emplear, incluso definiendo en función de la necesidad, si conviene que éste sea propio o arrendar el servicio a otros; consolidar las recogidas o envíos y establecer los recorridos más ventajosos.

La garantía de disponer de materias primas, materiales e insumos necesarios exige el establecimiento de determinados principios sobre lo que hay que comprar, cuándo, cuánto y a qué suministrador vincular fuertemente con la organización o cooperativa, según la evaluación que se haga de su desempeño en función de las demandas realizadas y el cumplimiento de las entregas pactadas. Todo esto debe ser controlado y evaluado sistemáticamente, a fin de poder tomar acciones oportunas que aseguren un suministro estable y seguro. Logística. (Temas seleccionados 2004).

Adicionalmente a estas consideraciones anteriores con respecto a lo que necesariamente se debe mantener en inventario, resulta indispensable controlar la cantidad y calidad, las entradas y salidas, el posible envejecimiento del mismos, así como el monto del capital inmovilizado por este concepto, que dicho sea de paso, no es despreciable de ninguna manera y puede llegar a comprometer el éxito financiero del negocio en cuestión.

Al considerar la gestión de aprovisionamiento necesaria para poder brindar el servicio esperado por los clientes sin incurrir en gastos excesivos, se requiere velar por la consideración de determinada cantidad de recursos de reserva o inventario de seguridad que tenga en cuenta los ciclos de entrega del suministrador, los pedidos que deben estar por entrar y mantener una correcta y precisa comunicación y los registros actualizados para la correcta conservación y mantenimiento del inventario necesario.

Estos temas abordados resultan bastante sencillos cuando se trata de pequeños negocios, no así en casos en que la magnitud y diversidad del servicio prestado y de las necesidades de materiales e insumos sea incrementada, lo cual obliga a pensar mas allá en temas como el almacenamiento, los medios necesarios para ello y las capacidades y condiciones especiales para mantener adecuadamente dichas materias primas y materiales, como es el caso de productos que requieren de refrigeración o cualquier tipo de climatización.

El éxito depende en gran medida de que se disponga de la información necesaria, sus registros y evaluaciones periódicas, y el control que se tenga sobre ella, sirviendo de base clave para la toma de decisiones oportunas.

El Servicio al Cliente.

No se trata de “hacerle un favor a alguien”, cuando se trata de generar un determinado servicio a través de un emprendimiento tal como en las nuevas cooperativas de producción o servicios, sino de considerar AL CLIENTE como el ente mas importante que existe, y la razón de ser de cualquier actividad que se realice. Si no existe UN CLIENTE a quien brindarle un servicio determinado, no tiene sentido crear ninguna organización y esta es la clave del éxito. Cuando esto no es comprendido a cabalidad y que forme parte del accionar diario y conciente de toda persona involucrada en este

empeño, la batalla se puede considerar perdida de antemano. (Torres & Mederos, 2005). Fundamentos de la Logística.

Dado que según la literatura especializada refleja que por término medio, captar un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Desde el punto de vista financiero, los recursos invertidos en actividades de servicio al cliente son más beneficiosos que aquellos invertidos en la promoción y en el resto de actividades de captación de clientes. (Fundamentos Generales de La Logística, 2004)

Resulta indispensable conocer con la mayor precisión posible las necesidades, deseos y preferencias de los clientes y establecer en función de ello, los niveles de servicio a prestar.

En el contexto de la logística, servicio al cliente no es lo mismo que servicio al consumidor. Un cliente entonces no es el consumidor final que adquiere los bienes en una tienda o supermercado, sino el canal de distribución de los fabricantes. Es decir, los clientes son un enlace necesario para llegar al consumidor final y, por supuesto, deben ser atendidos adecuadamente.

El Servicio al Cliente, puede ser definido en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio. (Torres, Daduna y Mederos, 2004).

Premisas de un Sistema Logístico.

En la concepción de un sistema logístico se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

1. La proporción cada vez más elevada de los costos de suministros, transportes, almacenamiento y distribución en los costos totales.
2. La orientación de todo el sistema hacia el cliente final.
3. La necesidad de integración de funciones dentro de las organizaciones en busca de eficiencia.
4. La racionalidad económica en el uso de los Recursos Humanos y Materiales.

Gestión de inventario.

El inventario, es el conjunto de recursos que son capaces de satisfacer una necesidad, encontrándose almacenados en espera de que se produzca la demanda para satisfacerla, sigue siendo un mal necesario, pues no siempre la gestión empresarial o cooperativa, se adecua a los criterios de mantener las cantidades mínimas necesarias para garantizar la continuidad del flujo logístico y obtener la máxima satisfacción del cliente. En los inventarios, están implícitas las gestiones de compra, el almacenaje, distribución y venta, ya que estas actividades se realizan por los actores de la cadena logística, al comprar, almacenar, distribuir y vender los productos (inventarios), unido a la interrelación e integralidad que debe existir entre estos procesos y que no siempre es así. (Torres & Mederos, 2005). Fundamentos de la Logística.

Existe una variable externa que decide el comportamiento y posterior tratamiento del inventario, esta es la demanda, que a su vez es el punto de mira de la gestión del sistema logístico (Acevedo y Gómez, 2001). En muchas ocasiones se aprecia, que en la elaboración de la demanda de productos, no se han tenido en cuenta los inventarios, por lo que la misma no se enfoca en lo que se necesita fundamentalmente, y en la mayoría de los casos no se han teniendo en cuenta los criterios de los niveles inferiores, por tal motivo la demanda debe ser planificada. La gestión efectiva de los sistemas logísticos necesita tener una orientación adecuada a la demanda, ya que dentro de sus objetivos está, conocer con la máxima precisión la demanda que se genera en los segmentos del mercado en que trabajan actualmente las empresas y cooperativas, así como los requerimientos que deben enfrentar para acceder a la máxima satisfacción de la demanda existente. Cuando ésta no está bien definida, la orientación de todo el sistema logístico será totalmente errática. Un buen pronóstico de la demanda: Es condición necesaria para lograr éxito en el sistema logístico, de lo contrario se producirán sobre gastos, exceso de inventarios etc.

La utilización de la información y la comunicación en los trabajos de inventarios, desde la información o conocimiento hasta el trabajo detallado en este campo son otros aspectos medulares en la gestión de los inventarios a tener en cuenta, influenciado en las compras. A través de un Sistema de información Logístico se puede lograr la información, el conocimiento y establecer procedimientos en la organización, sin estos

dos aspectos es imposible tomar decisiones basadas en la información sino en las sensaciones, lo que lleva a excesos de inventarios o a rupturas de stocks.

Mejoramiento Continuo.

Cuando se menciona Mejoramiento Continuo, se menciona calidad; y mencionar calidad es mencionar ciencia, educación y paradigmas o la forma que se tiene de ver las cosas.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados o asociados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización.

Se reconoce que existen varias barreras que se interponen en la buena implementación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las organizaciones. En primer lugar nuestra propia educación que nos ha impuesto la cultura de no cuestionar paradigma alguno y detenernos en la búsqueda de una mejora solución al encontrar la primera respuesta correcta; esto nos lleva a la segunda barrera que es la falta de exigencia de un aprendizaje continuo y permanente. La mayoría de los individuos huye a todo lo que tenga que ver con libros, capacitación, evaluaciones, etc., y solo acuden a ellos cuando son obligados; esto nos lleva a una tercera barrera: la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, conceptos que en muchos individuos no se encuentran muy arraigados. Y por ultimo, aunque tal vez sea la barrera principal, tenemos el miedo al cambio, el cual ciega a individuos y organizaciones impidiéndoles darse cuenta que lo que ayer les funcionó hoy ya los está retrasando en este mundo que se mueve y avanza más rápido cada día.

Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobre todo, se requiere compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo. Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar

en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar.

Lo más importante de todo esto es no ver a la mejora continua como una forma o procedimiento laboral, sino como una forma de vida. Al hacerlo podremos crecer como individuos y por ende las organizaciones también crecerán. El camino es arduo, pero al final vale la pena intentarlo.

En la medida en que los miembros de las nuevas formas de gestión económica estén mejor preparados, mejor capacitados y orientados sobre los diferentes temas que ellos necesitan para desempeñar con mayor efectividad sus roles dentro de la cooperativa, la participación en la toma de decisiones aumentará y el sentimiento de pertenencia se consolidará.

CONCLUSIONES

- Una adecuada gestión logística para llevar a cabo las actividades que generan valores y satisfacer al cliente en las nuevas formas de gestión económica, es sin dudas una necesidad en estos tiempos, pues se carece de determinados conocimientos que evidencia la no presencia de los elementos básicos de la Logística en los nuevos emprendimientos, con el objetivo supremo de respaldar y garantizar en las cooperativas que surjan, la satisfacción de las demandas de los clientes en el momento, la calidad de los productos y servicios que requiera, de manera eficiente y efectiva.
- La carencia de recursos humanos preparados sobre los temas de logística, no permite desempeñar con efectividad sus roles dentro de las cooperativas y el incremento de la participación en la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, S. J.A; Gómez, A.M.I. (2001). La Logística Moderna y la competitividad empresarial. Ediciones Logespro. La Habana. Enero.
- Gaceta de la República de Cuba. No.53, pág. 249. 11 de diciembre de 2012. LEY 305 “De las Cooperativas No Agropecuarias” y Ley 306 “Del Régimen Especial de Seguridad Social de los socios de las Cooperativas No Agropecuarias”.
- Jiménez, R. (2005). Educación y Formación Cooperativa, ¿Una estrategia posible para elevar la participación en la toma de decisiones en las cooperativas cubanas?
- Ojeda, L. et al. (2009) “COOPERATIVISMO. Una Opción de estos tiempos para el desarrollo económico y social”, IX Convención Internacional El Cooperativismo Latinoamericano (COOPERAT´2009).
- Marín, I; et al. (2010) “Formación y capacitación de los recursos humanos. Incidencia en el sector cooperativo”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río y Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario.
- Torres, M. et al . (2004). Fundamentos Generales de La Logística.
- Torres, M. et al. (2004). Logística. Temas seleccionados. Tomos I, II yIII.
- Torres, M., & Mederos, B. (2005). Fundamentos de la Logística. Pinar del Río.

Aceptado: 16/09/2014