

URGENCIA DEL DESARROLLO DE LA LOGÍSTICA EN CUBA

Elaborado por Dra. C. Martha Inés Gómez Acosta y Dr. Cs. José Antonio Acevedo Suárez, Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO), Universidad Tecnológica de La Habana, CUJAE a solicitud de la ANEC

CONCEPTO DE LA LOGÍSTICA EN LA ECONOMÍA CUBANA

El concepto de la logística en la Economía Cubana necesita ser actualizado, dejando el enfoque reduccionista de transporte y almacén, y debe ser visionado con el concepto moderno de gestión de la integración, coordinación y sincronización de las interrelaciones de los flujos materiales, informacionales y financieros para suministrar y transformar recursos y productos desde los proveedores iniciales hasta los consumidores (ver Anexo 1)

La visión distorsionada de la logística está conduciendo a soluciones sectoriales que agudizan las contradicciones que se manifiestan en los síntomas siguientes:

- Exceso de inventarios con relación al PIB (más del 20%), ociosos y de lento movimiento.
- Cadenas de impagos
- Baja disponibilidad de productos ante el consumidor
- Más del 70% de los hechos delictivos y de corrupción se asocian a procesos de la logística
- Subutilización de capacidades
- Afectaciones al servicio al cliente e insatisfacciones
- Ineficiencias y largos ciclos en procesos que deben responder a regulaciones y decisiones de distintos OACE y entidades, tales como los donativos, importaciones y otros.
- Manifestaciones de burocracia

Aquí radica que en los estudios realizados¹ la **formación y capacitación** de cuadros y especialistas es el problema base del bajo nivel de la logística en Cuba.

En diciembre del año 2012 El General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y Ministros y Primer Secretario del Comité Central del PCC, aprobó el documento titulado PROPUESTA DE ACCIONES A REALIZAR EN INTERÉS DEL DESARROLLO DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y OTRAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL, el cual no se ha instrumentado.

SÍNTOMAS EN LA ECONOMÍA CUBANA ACTUAL QUE INDICAN LAS CARENCIAS DEL DESARROLLO DE LA LOGÍSTICA

1. En las propuestas que se están realizando para la conformación del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 cada organismo está haciendo sus propuesta de forma sectorial, de forma de potenciar sus infraestructura y no de forma integradora
2. Las empresas mantienen un accionar enfocado a potencializar la especialización de cada una de forma individual, buscando su máxima eficiencia sin un enfoque al cliente final. Lo que se está manifestando es un marcado sectorialismo que afecta el desarrollo de las cadenas de suministro, las que tienen como esencia la integración, la coordinación y la sincronización entre los actores de la misma, independientemente del sector a que pertenezcan o a si son estatales o no estatales. Para un desarrollo de las cadenas de suministro, entre otros elementos, las empresas que las

¹ Se refiere a estudios realizados por el Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO) de la Universidad Tecnológica de La Habana, CUJAE

integran deben tener contratos de cooperación a largo plazo con estrategias integradas horizontalmente de desarrollo colaborativo.

3. Hoy el atraso de la logística en el país se evidencia en la posición que ocupa Cuba en el Índice de Desempeño Logístico (IDL), que emite el Banco Mundial cada dos años, en el año 2018 nuestro país ocupaba la posición 146 de 167 países estudiados, y con un decrecimiento en todos los componentes del IDL con respecto al año 2016. En relación a América Latina, Cuba ocupa la penúltima posición en este estudio, esto constituye un reflejo de las limitantes que hoy tiene el país para integrarse en el comercio internacional.
4. En la actualidad, en el país, se habla de forma imprecisa de encadenamientos productivos sin considerar objetivamente los principios y elementos de la gestión de las cadenas de suministro y que tiene como premisa una logística desarrollada.
5. Algunos especialistas y directivos opinan que no es momento de desarrollar la logística porque existen restricciones financieras y que resulta prioritario trabajar por garantizar la liquidez financiera del país, esto es un gran error, hoy el débil desarrollo de la logística nos lleva a gastar recursos en acciones que no redundan en beneficio de la economía; baste analizar los pagos por demora en devolución de los contenedores de importación que anualmente debe realizar el país, o cuánto dinero pierde el país cuando se desaprovechan toneladas de frutas que no pueden llegar del campo a la industria, por el no desarrollo de las cadenas de suministro desde la agricultura hasta el comercio interior y la exportación. Esto se traduce, después, en necesidades de importación para garantizar producciones para el consumo de la población y hasta para el propio turismo.
6. La mayor efectividad de la inversión extranjera se logrará cuando ésta se realice en el marco de cadenas de suministros estratégicamente estructuradas ya en el país
7. Hay una muy débil sistematización, difusión y formación de empresarios y especialistas en las buenas prácticas de logística y cadenas de suministro que se desarrollan en Cuba y en el Mundo
8. En los esquemas de financiamiento en divisas no se aplica el concepto de cadena de suministro, el exportador directo es el que recibe los ingresos y después él decide cómo se gasta lo ingresado; en realidad lo que debería garantizarse es captar la divisa que reponga la cadena completa; y con los beneficios lo que debería suceder es invertirlos en los actores que garanticen el desarrollo y sostenibilidad de la cadena.
9. A nivel de país no existe ningún esquema de desarrollo de las cadenas de suministro, es puramente declarativo por parte de algunos de los actores, puramente informal, se dice estar encadenado y lo que ocurre son relaciones de compra venta. Hay que revisar bien los encadenamientos de los que hoy se habla pues, si en ellos no se rompe el enfoque sectorial de la economía y se establecen vínculos de cooperación, colaboración e integración entre actores pertenecientes a diferentes OACE o Grupos empresariales, no es posible hablar de encadenamientos, se trata solo de cambiar el nombre a lo que tradicionalmente se ha hecho.
10. Los indicadores que se les mide a las empresas y por los cuales se estimulan están centrados sólo en indicadores propios y no definidos en la satisfacción integral de los clientes finales.
11. La formación en Logística está en cero, se hacen algunos intentos hoy con el Técnico Medio en Logística y con el Técnico Superior en Logística, pero eso no es la solución al problema, se requiere incorporar los conceptos y enfoques logísticos en las carreras universitarias vinculadas con la gestión empresarial y debe apuntarse a llegar a disponer de una carrera universitaria como ya es habitual en muchos países del mundo, incluso en Latinoamérica. En la formación de cuadros y especialistas es necesario introducir el tema de la logística y las cadenas de suministro, tanto en la gestión empresarial como en la administración pública.
12. En el campo empresarial la formación es súper especializada, hoy no hay ningún especialista que integre la empresa, todos van a una súper especialidad, además no hay profesionalidad en la dirección empresarial eso se revela en contraste con el sector de la salud pública diariamente, hasta por la televisión con la conferencia de prensa, en la que el Dr. Francisco Durán, Jefe de

Epidemiología del MINSAP, demuestra el gran dominio que tiene de la profesión y el muy alto nivel de actualización, que le permite dar una respuesta argumentada a todas las preguntas que le llegan, en ocasiones un nivel de actualización de pocas horas.

13. Ni en las carreras universitarias se ve la empresa integralmente. La empresa para su análisis y estructuración puede considerarse conformada por 15 submodelos que necesitan estar adecuadamente balanceados como sistema, no es posible trabajarlos como entidades individuales y para ello se requieren especialistas que, aún con la especialización que cada uno requiere en el marco de un submodelo, puedan interactuar con el resto de los especialistas de los otros submodelos; esto se hace más necesario en el caso de los cuadros en el marco empresarial.
14. Se requiere que los cuadros, a cualquier nivel de la actividad empresarial tengan dominio, no solo de la gestión sino, de cómo se hace la logística para lograr alto desempeño; es necesario que estén altamente formados, capacitados y actualizados, nacional e internacionalmente, de cómo se manejan los negocios y la logística, esto constituye una condición necesaria.
15. Alta dispersión de las normativas y reglas que rigen el sistema de transacciones en las operaciones de las cadenas logísticas. Esto genera muchas decisiones que contradicen o violentan esas normas y reglas, creando condiciones para ineficiencias y delitos, agravado por la ausencia de este tema en la formación de especialistas y cuadros.
16. Deficiencias en la ejecución, registro y contabilización de las transacciones y operaciones en la cadena logística que favorecen ineficiencias en el control y las operaciones de la cadena logística, esto permite crear las condiciones para el delito y la corrupción, más del 70% de estos últimos casos ocurren en actividades inherentes a la logística.
17. Existe una utilización de menos del 20% de la potencialidad de los más de 50 tipos de sistemas informáticos del tipo ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de los Recursos de la Empresa) existentes en el país, lo que provoca una débil digitalización en la gestión logística. La base de esta débil utilización es que hoy este tipo de sistema no es objeto de la formación y capacitación de los profesionales y directivos.
18. No hay un sistemático monitoreo de las buenas prácticas nacionales e internacionales que luego puedan difundirse y generalizarse al resto de las entidades de la Economía.
19. La falta de profesionalidad y la improvisación en logística hace que la implantación de proyectos (como las tiendas virtuales), decisiones a implementar (como las empresas de ciencia y tecnología en las universidades) y la ejecución de procesos (como la recepción de donativos internacionales) generen insatisfacciones, ineficiencias, plazos excesivos, costos inducidos y desvíos de los objetivos.
20. La dualidad cambiaría obstaculiza la debida integración entre el sector estatal y el no estatal.

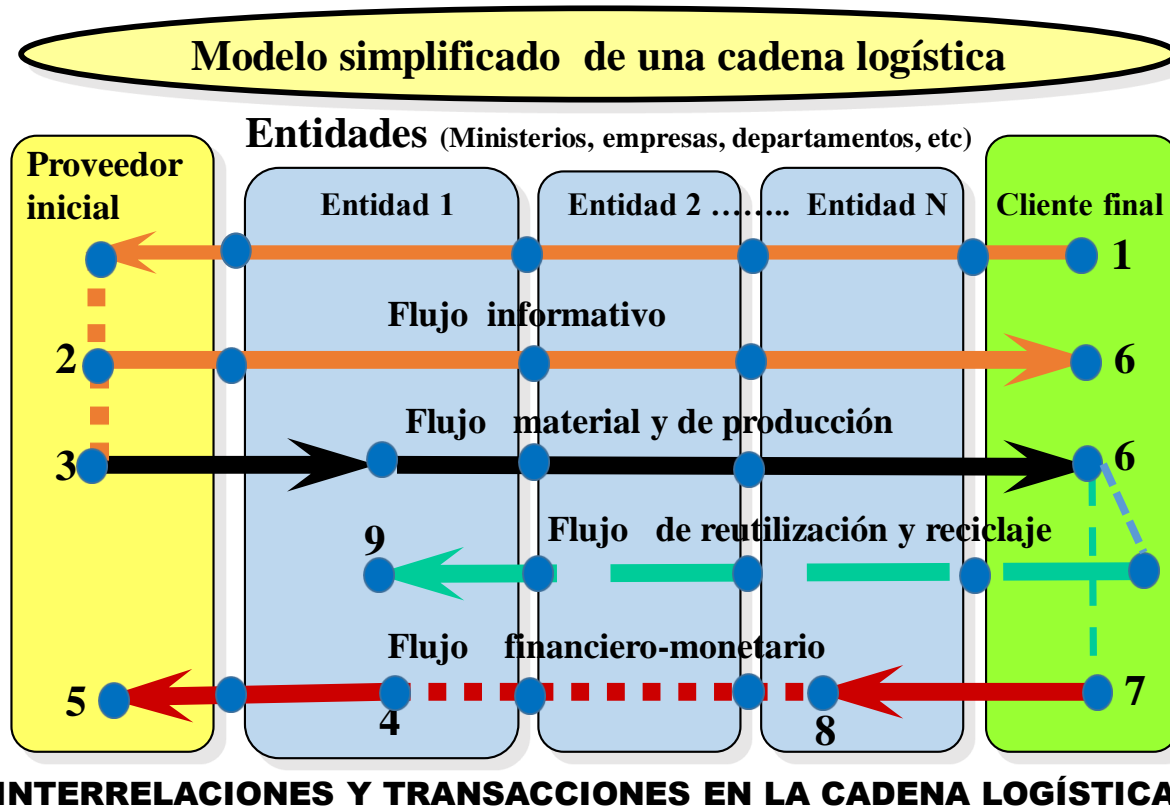
PRINCIPALES PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LA LOGÍSTICA EN CUBA

1. Establecer un Programa Nacional de Investigación para impulsar el desarrollo de la logística y las cadenas de suministro. Estructurar un centro de investigación aplicada y formación en logística que tribute a todos los sectores, este Centro debe estar en una universidad y se propone que sea específicamente en la CUJAE a partir de los resultados de investigación obtenidos y donde ya se han dado los primeros pasos incluyendo infraestructura. Es en el aspecto de formación, capacitación y superación donde está el primer paso para comenzar a desarrollar las cadenas de suministro en el país y no solo de directivos y especialistas en el sector empresarial, sino que también se requiere una transformación en la enseñanza media y universitaria. Hay que formar profesores e instructores para todo el país
2. Establecer un sistema de monitoreo de las buenas prácticas internacionales y nacionales en logística y para la divulgación y enseñanza de las mismas al personal de las empresas

3. Definir el o los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) que actuarán como rectores en el desarrollo de la logística y los encadenamientos productivos.
4. Elaborar el Plan Logístico Nacional, encargado de apoyar la generación de alto valor agregado de bienes, a través optimizar costos en la distribución física, y el uso eficiente de capacidades de infraestructura. Los principales organismos y entidades que deben involucrarse en la formulación e instrumentación de la política de desarrollo de la logística y las cadenas de suministro son, en primera instancia: MITRANS, MINCIN, MEP, MFP, MINCEX y los ministerios ramales.
5. Establecer las políticas y regulaciones por parte de los OACE para desarrollar la logística y las cadenas de suministro en la Economía Nacional
6. Establecer un programa de formación y capacitación en Logística en el que se incluyan:
 - a. La formación de todos los profesionales que tienen que ver con la gestión aquellos temas que les permita interactuar con los profesionales de la logística y considerar sus exigencias en su actividad.
 - b. Consolidación de un sistema de formación de técnicos y obreros en las tareas que integran la red logística.
 - c. Desarrollo de una carrera en logística y Gestión de las Cadenas de Suministro.
 - d. Desarrollo de un sistema de certificación en el desempeño de actividades logísticas dado el gran impacto en costos y seguridad que tienen las mismas.
 - e. Introducir y consolidar en la formación de los cuadros y especialistas en las temáticas de logística y gestión de las cadenas de suministro, que les permita armonizar sus decisiones con soluciones logísticas existentes o desarrollarlas.
 - f. Desarrollo de actividades de capacitación en actualización logística dada la dinámica del desarrollo en este campo.
 - g. Crear capacidades de consultoría y proyectos en logística y gestión de las cadenas de suministro.
7. Uso amplio de los sistemas ERP presentes en las empresas y entidades cubanas, así como su generalización para la gestión de organizaciones.
8. Fomentar el uso del comercio electrónico y la digitalización en las operaciones entre empresas y mercados mayoristas.
9. Transformar el modelo de gestión tradicional de las empresas con una estructura administrativa y centrados en el plan y la eficiencia a un modelo de gestión colaborativo, donde se combinan las estructura administrativa con la colaborativa y centrado en los clientes finales y la efectividad.
10. Definir cuáles son las cadenas de suministro fundamentales que deben desarrollarse en el país para asegurar su crecimiento económico, esta responsabilidad es del Ministerio de Economía y Planificación, en esta definición debe quedar claramente establecido quiénes deben integrar dichas cadenas y generar el modelo de gestión, que deben adoptar, el que tiene que contemplar la integración del sector no estatal a esas cadenas.
11. Definir y establecer de un esquema de gestión de la cadena de suministro.
12. Reconocimiento de todos los actores de la Economía Nacional como parte de los encadenamientos: empresas estatales, empresas mixtas, entidades presupuestadas, cooperativas, trabajadores por cuenta propia y empresas privadas; según definiciones de la Constitución.
13. Transformar las operaciones de las empresas importadoras y exportadoras y de las comercializadoras de forma tal que adopten formas de operadores logísticos, y que aseguren las relaciones entre los proveedores y los clientes, en la importación, la exportación y la producción nacional. Crear centrales de compra, mercados mayoristas y plataformas logísticas como actores complementarios de las cadenas de suministro.

14. Rediseñar las redes logísticas del comercio mayorista y minoristas para asegurar una mayor integralidad en el servicio al cliente en ambos mercados.
15. La enseñanza universitaria está urgida de abordar, desde las aulas, de una forma más integral la gestión empresarial, de forma de poder lograr un verdadero y eficaz acercamiento a la práctica empresarial.
16. Implementar el comercio electrónico para la exportación y la importación cuyo sistema está diseñado por CETA de la CUJAE que requiere que acabe de ponerse en operación la empresa de Ciencia y Tecnología que se aprobó, así como la aprobación de los ministerios involucrados.

Anexo 1. CONCEPTO DE LOGÍSTICA A APLICAR EN LA ECONOMÍA CUBANA



Gestión logística es la gestión de las interrelaciones en los flujos material, informativo y financiero en la cadena logística (desde el proveedor inicial hasta el cliente final o consumidor)