



Una buena logística, en sus concepciones más contemporáneas, resulta fundamental para las cadenas de suministros y de valor

que –sin tener que cambiarla– pueden colaborar más allá, en beneficio suyo, de otros y de la economía.

“La urgencia de entender la necesidad del cambio es que todas o casi todas las empresas con las cuales Cuba comercia en el mundo están organizadas así, igual que los inversionistas que puedan venir y algunos que ya están aquí. Estos van a subir las importaciones comprándoles a empresas con las que están encadenados, si no hacemos nuestros propios encadenamientos”, alerta Acevedo.

La laticia de cerveza Bucanero –ejemplifica–, la parte cubana de esa empresa mixta tiene que comprársela a un socio del

socio extranjero porque el envase no se fabrica aquí; Nestlé supera en el mercado interno a Coppelia porque posee una cadena de suministros que a nuestra fábrica le falta; Suchel importa aceite de coco, mientras en Baracoa hay una superproducción y no tienen tecnología para procesar ese fruto.

Martha refiere que son 20 las empresas vinculadas hoy al Logespro para desarrollar encadenamientos de nuevo tipo. Se destacan por sus resultados Ecasol, suministradora de aceite comestible a la red comercial en divisas, la Unión Latinoamericana de Explosivos (Ulaex) y Labiofam, estas dos últimas devenidas cadenas de valor –un escalón superior–, pues basan su desarrollo en la innovación, la generación de nuevos productos y tecnologías, para satisfacer más integralmente a sus clientes.

Clavos sin rumbo



Para constituir cadenas de suministro, lo primero es desarrollar conocimiento, capacitar, formar, explica la doctora Martha Gómez

Acevedo recuerda el caso de la fábrica de clavos de Nuevitas, Camagüey, publicado en Granma.

“Buscando un buen resultado como fábrica, produjeron una gran cantidad de los de seis pulgadas mientras el mercado demanda los de dos pulgadas”.

Otro ejemplo, agrega, son los productos del agro. “En esa

cadena todo el que se inserta compra y vende. Cada uno quiere maximizar sus utilidades y termina afectándose a la población. Por eso el precio de un pote plástico de ají chay es 20 veces superior al cobro del productor de esa especia”.

Consecuencia negativa del encadenamiento no colaborativo, es, además, el efecto látigo, “que sucede cuando en partes de la cadena empiezan a subir desmedidamente los inventarios; en el mercado no hay los clavos requeridos por los clientes, pero los almacenes están llenos de clavos”, interviene Martha.

Su colega añade que inventarios ociosos, cuentas por cobrar y por pagar vencidas, deterioro del capital de trabajo, falta de disponibilidad de

productos para los consumidores finales, aumento de precios en el mercado informal, constituyen síntomas de problemas, más que problemas en sí, que empiezan a desaparecer al organizarse la producción en función de la demanda.

Logística, elemento clave



El doctor José Acevedo considera que es necesario trascender las estructuras administrativas y fomentar la colaboración pensando en la demanda, el mercado y el cliente final

Si se quiere establecer cadenas de suministros, y más aún cadenas de valor, hay que tener muy en cuenta la logística dentro de la empresa y fuera de ella.

El operador logístico de hoy, explican los profesores, no compra y vende mercancías. "Mueve por tierra, mar o aire lo que una empresa le compra a otra,

nacional o extranjera; lo almacena si hace falta, realiza trámites aduanales, de seguros, todo. Pone el producto en la puerta y cobra", detalla Acevedo.

Señala que en Cuba el desarrollo de esa actividad, en la que sobresalen los esfuerzos de Almacenes Universales, de Comercio Interior, hay gran retraso, porque sigue entendiéndose solo como almacenes más transporte.

También eso hay que cambiarlo, para establecer cadenas de suministros, dice el investigador, quien se remite a la venta de productos agropecuarios al turismo. "La cooperativa puede vender directo, pero debiera apoyarse en un operador logístico que vaya a 50 hoteles y asuma la oferta de 500 cooperativas, no cada una de estas con un carretón, hotel por hotel. Ahí se eliminó una barrera jurídica y ahora está la de la falta de desarrollo logístico".

Esta actividad, que en el mundo tiene gran desarrollo, se clasifica en cinco niveles: en el primero, está toda a cargo de la empresa; en el segundo, tercero y cuarto se transita hacia la tercerización y alta integración; y en el quinto es virtual, contactando con cualquier red logística a través de Internet.



¿Cuánto ahorrarían Suchel y el país si, en lugar de comprar el aceite de coco en el exterior, Baracoa fuera el suministrador?

ahora mismo.

En Cuba, Almacenes Universales trabaja hoy por lograr plataformas logísticas de tercero y cuarto nivel. Sin un desarrollo adecuado en este elemento es inviable, por ejemplo, el avance del turismo de cruceros, explican los profesores, pues el reaprovisionamiento de estos cuando tocan puerto tiene que hacerse en muy poco tiempo, con alta eficiencia.

La evolución, además, debe ser pareja, fuera y dentro de la empresa, para que no se alquile un camión y luego esté esperando sin saber cuándo va a cargar, por falta de plan logístico interno. O para que no ocurra lo que con las bases municipales de transporte, que las empresas quieren usar los camiones como cuando eran de su propiedad:

Desatar cadenas

¿Cómo hacer? ¿Por dónde empezar? De acuerdo con la experiencia del Logespro –donde se forman equipos de trabajo según haya proyectos–, y de sus dos líderes, Acevedo y Martha, lo primero para crear cadenas de suministro en Cuba es desarrollar conocimiento, capacitar, formar, incluyendo las propias universidades. “No se está formando al personal dirigente ni a los profesionales en estos conceptos”, afirma Acevedo.

Lo otro es trascender lo administrativo y formar estructuras de colaboración, con las miras en la demanda, el mercado y el cliente final. Ello implica planificación conjunta, conciliada a nivel de cadenas, independientemente de la pertenencia de las empresas a diferentes organismos o sectores.

La planificación en general, además, hoy solo incluye indicadores de eficiencia, propios de la empresa y no de eficacia, proyectados hacia el consumidor final. “Un ejemplo –dice Acevedo–: si mi plan es hacer multimedias, mi eficiencia la determina cuántas produzco al día o por trabajador; pero la eficacia es cuántas están disponibles en el mercado”.



En la cadena de los productos agropecuarios ocurre que cada uno quiere maximizar sus utilidades y termina afectándose a la población

planificación logísticos, respectivamente.

Ver más:

Desencadenando

También se requieren, para el tránsito hacia la cadena de suministros, compromiso de la alta dirección de la empresa y que esta priorice la capacitación, integración de entidades productoras de conocimientos (centros de investigación, universidades) y función reguladora del Estado.

Los especialistas señalan que para ir logrando la transformación no hay que crear nuevos instrumentos jurídicos, aunque no es descartable la adopción de leyes de cadenas, como en España o Colombia. El Código Civil cubano y los decretos leyes 15, de 1978, y 281, de 2007, respaldan la asociación entre empresas, la contratación de operadores, y el diseño y



[Nacionales](#) | [Internacionales](#) | [Cultura](#) | [Deportes](#) | [Economía](#)
[Historia](#) | [Ciencia y Tecnología](#) | [En Cuba](#)
[Galería de Fotos](#) | [Especiales](#) | [Un poco para todos](#)
 [Noticias](#) [Gráficos Interactivos](#) [Opinión](#)

Bohemia. FUNDADA EN 1908. Revista Ilustrada de Análisis General

© Copyright. 2001 La Habana, CUBA. Todos los derechos reservados.

Director: José Fernández Vega.

Subdirectores: Carlos Piñero Loredo y Marta Jiménez Sánchez.

Editor Jefe: Pedro A. Hernández Soto.

Editor Jefe : Pedro A. Hernández Soto

Equipo de Realización: María Victoria Bahler Vargas, Irene Izquierdo, Ana Leyva Dehesa, Orlando I. Romero Rivera.

Correo-E:

bohemia@bohemia.co.cu

Internet:

<http://www.bohemia.cu>

<http://www.bohemia.cubasi.cu>