

## **INTRODUCCIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON ENFOQUE LOGÍSTICO EN LA SOCIEDAD MERIDIANO DE LA CORPORACIÓN CUBALSE**

### **Resumen / Abstract**

El proyecto de sistema logístico en desarrollo para la Sociedad Meridiano de Cubalse se soporta, en buena medida, en una organización empresarial que difiere de su antecesora en cuanto al papel protagónico asignado a una nueva dirección funcional que no existía: la de Logística, encargada de regular los flujos de mercancías desde sus orígenes (proveedores) hasta el destino final (clientes), interactuando sistémicamente con las otras tres direcciones de la línea operativa de la Sociedad, que son las de compras, ventas e investigación de mercado. Los sistemas automatizados que permiten implantar el nuevo esquema de trabajo de esta organización, se encuentran en fase de puesta a punto, implementación y consolidación aunque de hecho ya están siendo usados como herramientas de trabajo del Grupo de Planificación para llevar a la Dirección de Compras las sugerencias de compras que garanticen el flujo ininterrumpido de mercancías al ritmo que demandan las ventas y en general el movimiento de estas en todo el sistema.

*The project of the logistic system still in progress for Cubalse Meridiano Enterprise, is scaffolded to some extent, on a business organization which differs from the form one in the main roll assigned to a new functional management that did not exist before; that of the logistic one, uncharged of regulating merchandise flow coming from the suppliers until they get to their destiny (customers) they are constantly interacting with the other three directions of the operative line of the enterprise, those of purchasing, selling and marketing research. The automatic systems which allow us the implementation of the new working conception of this organization are in the stage of starting point, implementation and consolidation, though they are blind used as working tools in the planning group in order to suggest the purchasing orders to the Purchasing Managers that guarantee the continuous flow of merchandise at the rote demanded by the selling and generally their distribution along the system.*

### **Palabras claves / Key words**

Compras, ventas, investigación de mercado  
*Purchasing, selling, marketing research*

---

**Beatriz Mederos Cabrera**, Ingeniera Industrial, Departamento de Control de Sistema Logístico, Sociedad Meridiano, Cubalse

**Norma Esther Antelo Pérez**, Ingeniera Industrial, Departamento de Planificación, Sociedad Meridiano, Cubalse, Ciudad de La Habana  
e-mail: sfleitas@ind.ispjae.edu.cu

## **INTRODUCCIÓN**

En un grupo considerable de entidades se encuentran estructuras organizativas donde las responsabilidades en materia de logística están distribuidas entre los diferentes centros de decisión del sistema global de gestión de la empresa. Sin embargo, en lo que atañe a la definición de los objetivos asignados al sistema logístico se presentan:

- La determinación de los métodos.
- La utilización de medios de tratamiento de la información relativa al funcionamiento del sistema logístico, que permite al sistema de gestión asegurar su explotación y su control.

Esta gestión se dirige esencialmente hacia la regulación del flujo de mercancías a través del sistema logístico, que implica por tanto:

- La previsión de las ventas.
- El tratamiento de los pedidos.
- La gestión de stocks.
- La planificación de las compras.
- La programación de todo tipo de transporte en función de los recorridos a realizar.

Dado el papel fundamental que desempeña el sistema logístico, existen pocos campos de la gestión de la empresa que no afectan o no sean afectados por la logística.

Los servicios o departamentos encargados de las técnicas de mercado, de las compras, de las finanzas y de la contabilidad, sostienen con ella relaciones directas y evidentes.

Así, por ejemplo, el primer objetivo de una política de mercado está en definir la gama de productos que es conveniente y ofrecer en el mismo, es decir, concebir sus características en cuanto a su forma y a su naturaleza, a fin de satisfacer mejor las exigencias de los clientes.

En este punto, las relaciones con la logística son muy numerosas, la amplitud de la gama de productos ofrecidos tiene una incidencia directa sobre los costos. El acondicionamiento adoptado de cara a la presentación influye sobre los tipos de embalaje y de unidades de carga que es posible utilizar. La distribución geográfica de los mercados a abastecer, las oscilaciones temporales de la demanda (tendencia, temporalidad, ocasión) y la importancia de los pedidos a satisfacer (dependiente de la elección de los canales de distribución) condicionan directamente la estructura del sistema de distribución material (número y localización de los almacenes, importancia de los stocks en cada uno de ellos, amplitud de las zonas servidas, organización del transporte de reparto).

Asimismo, se desea garantizar a los clientes una calidad de servicio que se traduce en particular por el tiempo empleado en satisfacer completamente la demanda. Dicha calidad es función de la naturaleza y de la importancia de los medios empleados dentro del marco del sistema de distribución.

Existen innumerables ejemplos que explican las relaciones existentes entre la logística y las restantes funciones de la empresa. Resulta fácil comprender que dichas relaciones puedan ocasionar unos conflictos manifiestos o latentes cuando no se ejerce una coordinación eficaz.

Para complementar estas reflexiones se relacionan algunos aspectos teóricos, que junto a otros análisis y situaciones propias, condujeron a Cubase a adoptar una nueva estructura organizativa para la actual Sociedad Meridiano SA. Estos han sido esbozados de la siguiente forma por Francois Kolb y Jean-Pierre Roger en su artículo "La logística: Concepto ideal".<sup>1</sup>

## POSICIÓN DEL DIRECTOR DE LOGÍSTICA

La utilización de unos métodos de gestión, por más elaborados que sean, solo se traducirán en un empleo óptimo de los medios cuando los objetivos asignados no estén en contradic-

ción unos con otros. Y esto suele ocurrir cuando las responsabilidades en materia de logística se encuentren fragmentadas y diluidas dentro de un contexto para el cual la logística no es ni mucho menos el principal tema de preocupación.

El confiar la misión de poner en práctica y controlar los elementos constituyentes del sistema logístico a unos centros de decisión dependientes de los diferentes departamentos o servicios que tienen, en principio, unas responsabilidades diferentes, es indudablemente un error si no se cuenta con una coordinación que, después de todo, encontraría muchas dificultades para ser verdaderamente eficaz.

Independientemente de los conflictos que con toda certeza surgirán, la regulación a la que es posible llegar no puede traducirse más que por una yuxtaposición de estados subóptimos. Dada la importancia de los costos que lleva consigo la puesta en práctica del sistema logístico (del 10 al 50% de las cifras de ventas, según las encuestas efectuadas en los Estados Unidos), una situación de este tipo es la causa de un sensible -pero disimulado- aumento de los precios de coste.

Es preciso, pues, establecer cuidadosamente la organización de las estructuras en materia de logística, su incorporación según la importancia de la función ejercida y las modalidades de la coordinación, siempre indispensable, entre la logística y las restantes funciones de la empresa. **La integración cada vez más extendida de las funciones que dependen de la logística conduce lógicamente a una dirección única.** En las empresas americanas existen actualmente numerosos cargos de directores de logística. Sus homólogas francesas han visto aparecer durante estos últimos años algunos representantes de esta nueva raza.

Aún cuando estos directores no controlen en general todas las operaciones que implican la organización y la gestión del sistema logístico, es necesario ver aquí, sin ninguna duda, la primera fase de un movimiento irreversible.

La creación de una dirección de la distribución material, señalando una integración completa de la gestión del sistema de distribución, gestión de los almacenes, de la red de almacenes regionales, de la preparación de los pedidos y de los transportes constituyen a menudo una primera etapa importante en la vía de la completa integración del control de la circulación de los productos a través de la empresa.

Es muy probable que prosiga esta integración (en cualquier caso, es francamente deseable) y que los años 70 (en este caso sería finales del 90 y principios del próximo siglo, viéndose en esto la necesidad de la rápida asimilación de lo nuevo) señalen la toma de conciencia del fenómeno logístico, de la misma manera que los años 50 y 60 vieron desarrollarse la noción de marketing (que también se debe asumir y desarrollar rápidamente).

Generalizando el problema, se puede decir que después de haber creído durante mucho tiempo que la adquisición de productos técnicamente buenos al precio más bajo posible era suficiente, las empresas se han visto obligadas a tomar conciencia del hecho de que lo primero que tenía que hacerse

era definir estos productos en función de las necesidades de los consumidores.

Como consecuencia, el centro de gravedad de las preocupaciones en materia de gestión se ha desplazado fuertemente de lo técnico hacia lo comercial. Este desplazamiento ha permitido definir y poner en práctica los principios de la integración de las funciones implicadas en la elaboración de una estrategia global de marketing (estudio de mercados, definición de los productos, elección de los canales de distribución, acciones publicitarias y de promoción, fijación de los precios, gestión de la capacidad de venta).

Todo habría sido perfecto si ello no hubiera implicado un cierto desinterés por las operaciones materiales (transporte, mantenimiento, almacenaje).

La integración de las funciones implicadas en la organización y la gestión del sistema logístico debería pues permitir el restablecimiento (o el perfeccionamiento) del equilibrio, lo que haría posible superar una nueva etapa en la vía de una coordinación real del conjunto de la gestión empresarial.

## SURGIMIENTO DE LA SOCIEDAD MERIDIANO SA DE CUBALSE

En el concepto y los principios que regían con anterioridad en el grupo Cubalse se distinguían dos entidades importantes relacionadas con las ventas minoristas que eran la propia División de Tiendas y la Distribuidora, funcionando como la Central de Compras, Ventas y Distribución. Esta última no solo suministraba mercancías a la División de Tiendas sino también a otras divisiones y por otra parte la División de Tiendas contaba obviamente con otros muchos suministradores más, y por tanto, era tratada por parte de la Distribuidora como un cliente más a servir en lo que cada uno definía empíricamente como necesidad, sin que existiera una retroalimentación a dicha Central de Compras, Ventas y Distribución que le permitiera disponer de un inventario acorde con la demanda en el tiempo de las tiendas en las cuales finalmente se llevan a cabo las ventas propiamente dichas.

A partir de un diagnóstico minucioso y el análisis de alternativas de solución, asesorados por la Consultoría DELPHI de Italia,<sup>2</sup> se constituye el 8 de diciembre de 1998 la Sociedad Meridiano SA, como resultado de la fusión de la antigua División de Tiendas y la Distribuidora de Cubalse (Central de Compras, Ventas y Distribución) con la siguiente misión:

La misión de Meridiano es ejercer la venta minorista de bienes de consumo y de larga duración para el hogar y destinados al consumidor final, con el fin de conseguir una satisfacción completa de sus necesidades, y con el objetivo de mejorar continuamente la oferta en términos de precio y calidad.

El soporte fundamental de esta nueva organización para el comercio minorista es la cadena de actividades que enlaza a proveedores, abastecimiento, almacenes centrales y territoriales y las tiendas, para proporcionar al cliente final un producto de calidad a un precio justo.

La filosofía organizativa corresponde a una organización por procesos, que se centra en dos simples conceptos claves:

- Todas las actividades de la empresa deben orientarse al cliente final que se vuelve el centro de la atención
- Cada persona y (o) departamento organizativo debe considerarse parte de una cadena de actividades (figura 1).

La estructura de la empresa contempla una línea operativa en la que se incorporan las actividades de la cadena principal que son:

- Compras, responsable en primer lugar de la definición del surtido y del marketing de aprovisionamiento que se concreta en el plan de negocios.
- Logística, encargada de la gestión de las existencias y de los flujos físicos de mercancías con la regularidad necesaria enmarcados en el plan de abastecimiento y distribución.
- Ventas como soporte a los puntos de ventas concretados en el plan de ventas.
- Gerentes de tiendas que garantizan la gestión económica de las tiendas.
- Una función de Investigación de Mercado que estudia las líneas de desarrollo de la Sociedad, define el Plan de Negocios anual y decide la política de imagen.

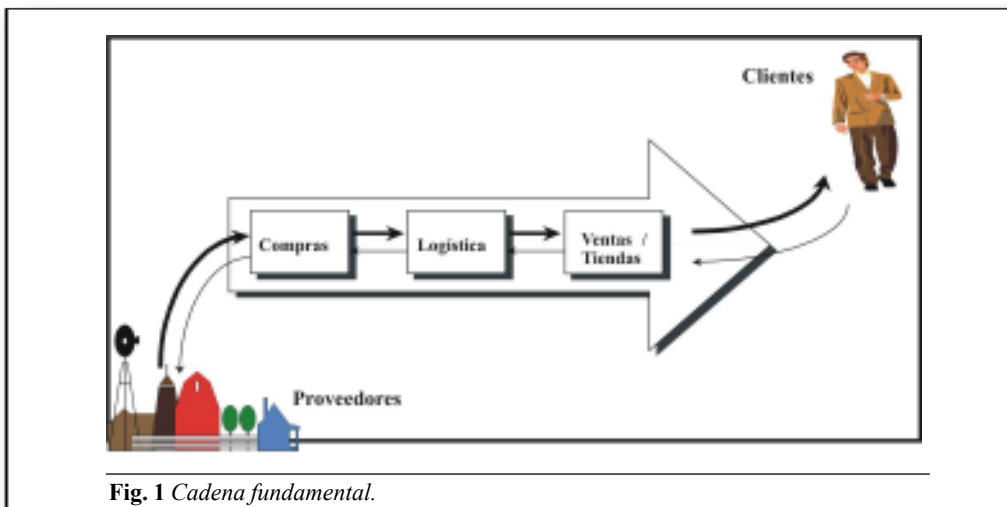


Fig. 1 Cadena fundamental.

Esta línea operativa está soportada por un grupo de áreas, entre otras, que garantizan la manutención de edificios, transporte, equipos y tiendas, sistemas automatizados no solo contables, sino también enfocados a la gestión global de todos los flujos de informaciones necesarios para la Sociedad y el tratamiento de estas en función de las necesidades de análisis de cada área funcional, recursos humanos para el desarrollo de las nuevas competencias y profesionalidades esenciales para la nueva empresa, y normas y procedimientos con la misión de organizar y simplificar los procesos operativos.

La función logística es el punto neurálgico del sistema, donde confluyen todas las informaciones que se refieren a la situación de:

- Niveles de existencia.
- Órdenes de compra en tránsito.
- Pedidos de reposición.
- Estadísticas de venta.

Estas son tratadas en un plano coherente con los objetivos fundamentales de la empresa.

### NIVEL DE SERVICIO E ÍNDICES DE ROTACIÓN

Existen dos sistemas de trabajo bien definidos que se complementan para el fin deseado. Ellos son: sistema de planificación y sistema de gestión.

El sistema de planificación compuesto por los planes de negocios, de compras, de ventas y de abastecimiento y distribución en el orden de proyecciones y se puede observar como interrelaciones funcionales representadas en la figura 2.

En cuanto a la ejecución de dichos planes el sistema de gestión se representa esquemáticamente en la figura 3.

En el orden de la organización y la planificación, durante todo el año 1999, la Sociedad ha ido asimilando las nuevas funciones e implementando a partir del ejercicio práctico los diferentes planes antes mencionados para el año 2000 y da continuidad en lo sucesivo a esta forma de trabajo.

Pasando al nivel de la gestión, se han ido implantando, adecuando y perfeccionando los nuevos sistemas y generando otros que completan el ciclo de trabajo en lo que de forma general han estado involucradas todas las direcciones de la línea operativa de conjunto con las direcciones de sistemas automatizados y la de normas y procedimiento, con vistas a poner en funcionamiento todos los órganos colectivos, entre los que se encuentran, como de mayor interés, el enfoque logístico, el comité de planificación, contratación y pagos, y el de surtido, que marcan las pautas del proceso en cuestión.

En particular, dado el peso y las funciones asignadas, la Dirección de Logística es el área donde dichos procedimientos, sistemas y funcionamiento de los diferentes Comités, adquieren una importancia relevante.

La Dirección de Logística cumple sus funciones a partir de la existencia de un grupo de planificación organizativamente encaminado por línea de productos interactuando con los especialistas por productos de la Dirección de Compras y un Grupo de Ejecución para la distribución por región o área geográfica en estrecha relación con la Dirección de Ventas.

En particular, dado el peso y las funciones asignadas, la Dirección de Logística es el área donde dichos procedimientos, sistemas y funcionamiento de los diferentes comités, adquieren una importancia relevante.

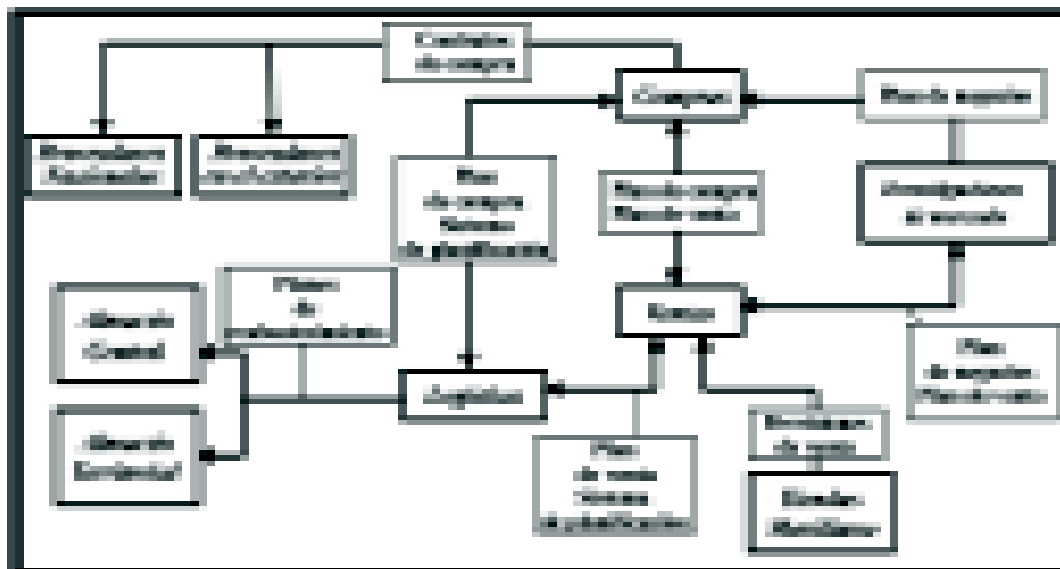


Fig. 2 Planificación del abastecimiento.

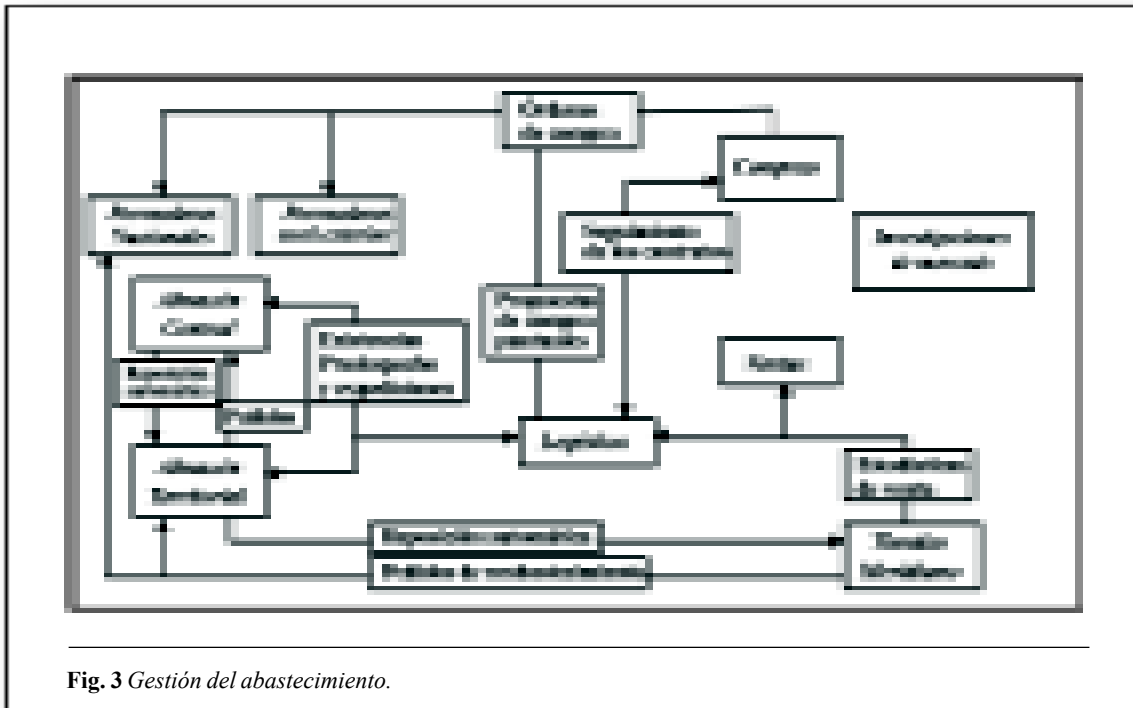


Fig. 3 Gestión del abastecimiento.

Cuenta además con un Departamento de Control del Sistema Logístico que se encarga de evaluar el desempeño de las funciones claves de la Dirección y su evaluación a partir de un conjunto de indicadores seleccionados y de las correcciones necesarias al sistema, incluyendo la mejor explotación de los soportes fundamentales para la distribución física, entre ellos almacenes, transporte, etcétera.

En función de lo anterior, a la Dirección de Logística se le asocian las siguientes funciones:

- Definir el sistema de planificación y las políticas y técnicas de gestión.
- Establecer las cantidades que se deben proveer para cada artículo, según las distintas clases de producto, en los varios niveles de horizonte temporal, comenzando por la determinación de:
  - Demanda futura en el tiempo (Plan de Venta).
  - Plan de Compra.
  - Niveles de servicio requeridos.
  - Políticas de inversión en inventarios.
  - Reducir los tiempos de abastecimiento de los almacenes territoriales y de las tiendas.
  - Contribuir a la definición del presupuesto.
  - Revelar las exigencias de adiestramiento y formación proyectando las iniciativas consecuentes.

**Metodología Logística**

- Asegurar la eficiencia del sistema de planificación y su integración con las funciones de investigaciones de mercado, compras y ventas, solicitando y proponiendo adecuaciones, y mejo-

ras de los procedimientos establecidos para la coordinación de las actividades asociadas.

- Establecer los requerimientos informativos del sistema logístico.
- Definir parámetros constructivos, tecnológicos y de operación de la red física de distribución (almacenes y equipos de manipulación interna).
- Precisar una localización adecuada para los almacenes con respecto al flujo de productos previstos, a los objetivos de nivel de servicio, de optimización del transporte y de control de costes.
- Garantizar la adecuada y racional explotación de los almacenes, tanto nacional como provinciales o de los puntos de venta.
- Participar en la definición de la política inversionista en función de mejorar las condiciones tecnológicas necesarias para el almacenamiento y la distribución.
- Analizar el comportamiento de los costos de la actividad logística y proponer soluciones para su posible reducción.

**Control del Sistema Logístico**

- Asegurar una correcta ejecución de los procedimientos y las políticas establecidos para el control de inventario y la distribución.
- Velar por la correcta actualización del Nomenclador de Productos y de Proveedores sobre la base de las normas establecidas al respecto.
- Asegurar la coordinación con la Dirección de Sistemas Automatizados, para el perfeccionamiento de los procedimientos informáticos y la solución de eventuales problemas.

- Dar seguimiento a la ejecución de nuevos programas y actividades informáticas relacionadas con el sistema de control de inventario y distribución.

- Asegurar y presentar, a través de informes periódicos, la información relacionada con la eficiencia del sistema logístico (niveles de servicios, índices de rotación de las mercancías, plazos de entrega en los distintos eslabones de la cadena logística, productos obsoletos) y solicitar acciones para su mejoramiento.

Velar por el comportamiento del ciclo de vida de los productos, detectando sistemática y tempestivamente la presencia de productos obsoletos o fuera de surtido, para que se tomen las medidas oportunas.

#### **Planificación**

- Garantizar una rotación eficaz del almacén y evitar la falta de existencias, regularizando el flujo de los materiales, de la definición de las necesidades puntuales y de las propuestas de compra correspondiente a la disponibilidad dinámicas en el tiempo, la gestión de las existencias y la definición del stock de seguridad, al sistema de reposición automática, según lo establecido por el sistema de planificación.

- Verificar y validar el funcionamiento de un eficaz sistemas de registro y control de las existencias.

- Proveer a la codificación de los productos, incluidos la definición, el control y la actualización de las variables y de los parámetros relativos a la gestión de las existencias.

#### **Distribución**

- Garantizar el reaprovisionamiento automático y la distribución física de las mercancías de forma eficiente, optimizando el transporte.

- Garantizar la gestión de las entregas del almacén central a los almacenes territoriales y el despacho de los pedidos de abastecimiento solicitados por la tiendas.

- Registrar los niveles de pedidos no satisfechos a partir de las disponibilidades y comunicar al Grupo de Planificación para que se consideren estos como necesidades de compras en períodos sucesivos en aras de lograr la estabilidad del suministro de los productos en déficit.

- Ejecutar las redistribuciones necesarias de mercancías entre territorios y lograr la representación de todos los productos disponibles en los diferentes almacenes territoriales.

- Coordina y logra los servicios de frontera (Aduana, Veterinaria, Fitosanitaria y Salud Pública) previo al arribo físico de las cargas.

- Controla el movimiento de las cargas (Tránsito, Puerto, Patio).

- Responde por el movimiento de las cargas provenientes de la economía nacional y que sea necesario su distribución en el territorio nacional

#### **Almacenes (Centrales y Territoriales)**

- Gestión de las entregas del almacén central a los almacenes territoriales, y de estos a las tiendas.

- Garantizar que se despachen rápidamente y con precisión los pedidos de abastecimiento solicitados por

las tiendas.

- Garantizar un almacenamiento adecuado y seguro de los productos, especialmente en el caso de los frescos, congelados y perecederos.

- Garantizar el funcionamiento del sistema de registro y control de las existencias.

- Garantizar una rápida apertura de los contenedores en los almacenes centrales y un rápido registro de las mercancías recepcionadas.

- Control de las entregas efectuadas y verificación de la correcta elaboración e integridad de los productos.


Existen algunas funciones en otras áreas de trabajo relacionadas de alguna manera con la Dirección de Logística que se materializan a través de los diferentes procedimientos de trabajo elaborados al respecto y mediante el funcionamiento periódico de los órganos colectivos de dirección.

Finalmente resulta conveniente, dada la amplitud y el detalle necesario para tratar el modelo logístico sobre el cual se soporta todo el esquema de esta nueva organización, que este sea objeto de un próximo artículo.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados alcanzados y las experiencias positivas obtenidas en el año transcurrido desde la aprobación de la nueva estructura hasta la fecha indican que la coordinación de actividades en una empresa comercializadora con enfoque logístico tiende al mejoramiento constante de los indicadores de eficiencia en cuanto a la estabilidad de productos presentes para la venta en función de la satisfacción de las exigencias de los clientes y a la regularización de los flujos de mercancías en forma ascendente.

La existencia y funcionamiento de los órganos colectivos de dirección permiten ir perfilando los planes de compras en función de las ventas y rectificando los datos que posibiliten lograr planes de negocios cada vez mejor conformados y certeros.

Para lograr el resto de los objetivos perseguidos hay que continuar profundizando en el perfeccionamiento de los sistemas y en el rigor y disciplina informativa que sustentan el grueso de las decisiones de compras de productos en aras de mantener los niveles de inventario y su depuración constantes en la medida adecuada. 

## **REFERENCIAS**

1. KOLB FRANCOIS AND JEAN-PIERRE ROGER: "La logística: Concepto ideal", s/f.
2. NAPOLITANI, PIER FRANCESCO: *Consutoria DELPHI*, Documentos elaborados para Cubalse, Sociedad Meridiana, Italia, 1998-1999.